

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VRSTE VODENJA**

Ljubljana, junij 2010

MATIC ANZELJC

## **IZJAVA**

Študent Matic Anzeljc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, junija 2010

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1. ORGANIZACIJA, STRUKTURE IN PROCESI</b> .....	2
1.1 Pojmovanje organizacije.....	2
1.2 Organizacijske strukture.....	4
1.2.1 Opredelitev organizacijskih struktur.....	4
1.2.2 Tehnična struktura.....	4
1.2.3 Motivacijska struktura.....	5
1.2.4 Komunikacijska struktura.....	5
1.2.5 Oblastna struktura.....	6
1.2.6 Ravnalna struktura.....	6
1.3 Organizacijski procesi.....	8
1.3.1 Upravljalno-ravnalni proces.....	8
1.3.2 Usklajevanje.....	11
1.3.3 Odločanje.....	12
<b>2. VODENJE V ŠIRŠEM SMISLU</b> .....	12
2.1 Vodenje v ožjem smislu.....	12
2.2 Komuniciranje.....	14
2.3 Motiviranje.....	16
<b>3. VRSTE VODENJA</b> .....	18
3.1 Univerzalni modeli vodenja.....	18
3.1.1 Lastnosti vodij.....	18
3.1.2 Delovanje vodij.....	18
3.1.3 Model mrežnega vodenja.....	22
3.2 Situacijski modeli vodenja.....	23
3.2.1 Fiedlerjev kontingenčni model.....	24
3.2.2 Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja.....	26
3.2.3 Avtokratično in demokratično vodenje.....	27
3.3 Transakcijsko in transformacijsko vodenje.....	30
3.3.1 Transakcijsko vodenje.....	30
3.3.2 Transformacijsko vodenje.....	32
3.4 Karizmatično vodenje.....	34
<b>SKLEP</b> .....	36
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	38

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Poslovni in organizacijski proces ter faze ravnanja .....	9
Slika 2: Delitev uveljavljanja .....	11
Slika 3: Usmerjenost v delo in ljudi .....	13
Slika 4: Ohio vodstveni kvadrat .....	21
Slika 5: Model mrežnega vodenja .....	23
Slika 6: Fiedlerjev kontingenčni model .....	25
Slika 7: Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja .....	26
Slika 8: Štirje slogi vodenja .....	28

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razredi potreb in ciljev po Maslowu in Herzbergu .....	17
Tabela 2: Lastnosti vodij glede na način vodenja, skrb za ljudi ali naloge .....	20
Tabela 3: Domneve teorije x in y .....	29

## UVOD

V sodobnem svetu smo priča mnogim različnim združbam. To vključuje vladne združbe, nepridobitne združbe, podjetja in mnoge druge združbe. Procesi v teh združbah potekajo mnogo hitreje, kot so nekaj desetletij nazaj. Včasih so se spremembe odražale v povečevanju števila združb, dandanes pa združbe postajajo vse kompleksnejše, ustvarjalnejše, drugačne, kot v preteklosti. Velikokrat se več združb med seboj poveže v močno združbo. Opazimo pa lahko tudi druge spremembe, ki vplivajo na združbe, kot so napredek v komunikacijski in drugi tehnologiji, globalizacija, višja izobraženost prebivalstva itd.

Vse te spremembe zahtevajo od zaposlenih v združbah hitrejšo učenje in večjo prilagodljivost v svojem delovanju, ker se je s temi spremembami zaostrila tudi konkurenca na trgu. Torej splošni napredek od ljudi v združbah oziroma od razmerij med njimi pričakuje več, kot je bilo od njih za pričakovati par desetletij nazaj. Ker so združbe močnejše, kompleksnejše ali osnovane na novih paradigmah, so tudi razmerja med ljudmi znotraj njih takšna, kot tudi procesi, povezani s temi razmerji. S tem prihaja do novih pogledov o razmerjih znotraj združbe in kako le-ta učinkujejo.

Različne združbe ter procesi znotraj njih so tesno povezani z delom ravnateljev. Posledično je prišlo tudi do sprememb v ravnateljevanju in vodenju. Ravnateljevanje sestavljajo procesi načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Vodenje je proces, ki spodbudi zaposlene, da izvedejo zamisli ravnateljev. Je tudi najtežavnejši proces ravnateljevanja. Ravnatelj lahko ustvari popoln načrt na papirju, vendar so ljudje tisti, ki ga praktično izvedejo. Ravnatelji pogosto ne znajo pritegniti ljudi k izvedbi ali pa uporabljajo pri tem napačne pristope, kar pa je lahko pogubno za združbo. Zato se v zadnjih letih o vodenju vedno več govori in piše. Nekateri avtorji so se celo odločili vodenje ločiti od ravnateljevanja in ga osamosvojiti; vodenje je namreč postalo tako pomemben pojav, da si po njihovem mnenju zasluži svoje lastno mesto v proučevanju in s tem še večjo pozornost. Vseeno pa vodenje ostaja del ravnateljevanja in se povezuje z načrtovanjem, organiziranjem in kontroliranjem.

Ravnatelji izbirajo različne načine, kako sprožiti izvedbo zamišljenega, da bo le-ta uspešna. Treba je presoditi, kdaj je vredno uporabiti določen način vodenja, kajti če zamišljeno ni izvedeno, potem tudi načrtovanje in ravnateljevanje nimata nobenega smisla. Ker obstajajo različne situacije, ki jih je potrebno upoštevati, poznamo različne vrste vodenja. Enega najboljšega načina oziroma vrste vodenja ni, saj obstaja ogromno situacijskih spremenljivk. Uspešno vodenje vsekakor ni mehanski proces, saj zahteva od vodje dober pregled nad situacijskimi spremenljivkami in razumevanje le-teh, da bo izbral pravi način vodenja – kar pa nikakor ni lahko.

Vseskozi se pojavljajo novi načini ali vrste vodenja, nekateri se opuščajo, spet drugi, starejši načini pa se znova obujajo. Covey je celo sestavil sistematičen prikaz skoraj vseh vrst vodenja

skozi zgodovino (Covey, 2004, str. 352-358). Sam pa bom obravnaval le najpogostejše in najpomembnejše vrste vodenja. Različnih situacijskih spremenljivk je namreč toliko, da je vse vrste vodenja skoraj nemogoče preučiti, hkrati pa prihaja do vedno novih sprememb v delovanju združb in vodenju. Najtežavnejše delo pa ostane pri ravnateljih, ki morajo kljub vsem spremembam še vedno pritegniti ljudi k delu na način, da bo izvedba dela zadoščala načrtu.

V diplomskem delu pojmem vodenje kot prevod angleške besede »Leadership«. Namesto angleških tujk »management« in »manager« se mi zdi ustrežnejša raba slovenskih izrazov ravnateljstvo in ravnatelj, ki ju uporablja tudi slovenski avtor Rozman (Rozman, 1996, str. 5-18), (Rozman, 1998, str. 5-8).

Cilj dela je prikazati vrste oziroma načine vodenja v odvisnosti od različnih situacijskih spremenljivk, zlasti dela in ljudi. Delni cilji pa so opredeliti vodenje kot del ravnateljstva, organizacijo, organizacijske strukture in procese.

Namen preučevanja vodenja je prispevati k boljšemu vodenju in s tem k večji uspešnosti v vodenju. Preučevanje je namenjeno predvsem ravnateljem, pri odločanju o tem, katero vrsto vodenja je najbolj smiselno uporabiti v določeni situaciji.

Vsebino diplomskega dela bom obravnaval s pomočjo splošne literature o managementu in vodenju. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov in bo obsegalo naslednjo vsebino:

- V prvem delu dela, v prvem poglavju, se bom seznanil s pojmovanjem organizacije, organizacijskimi strukturami in organizacijskimi procesi. Znotraj upravljalno-ravnalnega procesa bom poiskal pojem vodenja. V drugem poglavju pa bom opredelil vodenje, komuniciranje ter motiviranje, s čimer bom postavil temelje za drugi del dela.
- V drugem delu dela bom obravnaval glavno tematiko, to so vrste vodenja; ugotavljal bom značilnosti različnih vrst vodenja, jih opisal, poskušal utemeljiti, hkrati pa poiskati situacijske spremenljivke v teh modelih in ugotoviti njihove medsebojne povezave. Spoznaval jih bom skozi že obstoječe modele oziroma vrste vodenja. Obravnaval bom le tiste najpomembnejše oziroma najbolj pogoste.
- Ugotovitve bom povzel v sklepu dela.

## **1. ORGANIZACIJA, STRUKTURE IN PROCESI**

### **1.1 Pojmovanje organizacije**

Prvo jasnejše razumevanje organizacije se je pojavilo po industrijski revoluciji na začetku 20. stoletja. Takrat so organizacijo razumeli kot sestav tehničnih razmerij ali struktur.

Organizacija je bila opredeljena kot formalni tehnični proces kombiniranja oziroma koordiniranja različnih virov, procesov, izdelkov in storitev, z namenom doseči učinkovitost (Rozman, 2010). Ravnatelji so skušali doseči učinkovitost med »inputi« (vhodnimi elementi), procesi in »outputi« (izhodnimi elementi). Ljudje so bili prav tako obravnavani kot tehnični element v procesu organizacije. To razlago je podal Taylor (Taylor, 1911); imenujemo jo **statična ali strukturna** teorija organizacije.

Približno v istem obdobju so določili organizacijo kot dinamični proces zagotavljanja racionalnega dela zaposlenih in racionalnih skupinskih dosežkov. To razumevanje organizacije še vedno obravnava ljudi kot tehnične elemente, njim pa so nadrejeni ravnatelji. Med zaposlenimi na isti ravni ni nobenih stikov, tako kot v strukturni teoriji organizacije. Pojavi se razlikovanje med funkcijama poslovanja in ravnateljevanja (Rozman, 2010). To pojmovanje je osnova klasičnega ravnateljevanja, razvil pa ga je Fayol (Fayol, 1916); to je **dinamična ali procesna** teorija organizacije.

Razvijanje v velikosti in raznolikosti združb je prineslo težave v takratnem razumevanju organizacije. Organizacija kot združba je definirana kot združba ljudi, ki deluje skupaj za dosego različnih ciljev (George & Jones, 1996, str. 4). Sociologija se osredotoča na združbo kot celoto, medtem ko psihologija preučuje zaposlene znotraj združb. V drugi polovici prejšnjega stoletja sta obe družbeni znanosti poudarjali pomembnost razmerij, povezav in odnosov med zaposlenimi. Kljub temu tu ostajajo odnosi podrejeni ljudem in socialnim enotam. V tem primeru organizacija ni razumljena kot tehnični, temveč **socialni** sistem.

Poznamo pa še eno razumevanje organizacije, ki vključuje vse prej omenjene teorije, hkrati pa jih nadgradi. To je **razvita teorija organizacije**. Nastala je v iskanju najpomembnejših pojavov v današnjih organizacijah. Raziskave so bile osredotočene na razmerja med člani različnih združb. Tako je profesor Filip Lipovec (1987, str. 35) prišel do naslednje definicije oziroma razumevanja organizacije: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.« Po tej definiciji pojmem organizacijo.

Prvi del opredelitve je statičen, govori o strukturi, sestavu delov. Ti deli pa so razmerja, torej dinamični del – to je drugi del opredelitve organizacije. Struktura in proces sta povezana in obstajata skupaj. Najmanjši del (zaposleni) tako definirane organizacije je majhen, dinamičen in zagotavlja smotrno razmerje. Razmerja v tem primeru niso več podrejena, ampak postanejo nadrejena posamezniku in celoti. Vloge in položaji posameznikov v združbah so določeni na podlagi njihovih razmerij (Slovenian Academy of Management, General theme of the 1st international conference on management and organisation, 2010).

## 1.2 Organizacijske strukture

### 1.2.1 Opredelitev organizacijskih struktur

Ljudje že po naravi delujejo in v tem delovanju vzpostavljajo medsebojne stike; vplivajo eden na drugega in med njimi se vzpostavljajo razmerja. Ko več ljudi stopi v razmerje eden z drugim, nastane mreža povezav, ki jo bom poimenoval **organizacijska struktura**. **Enovite strukture** nastanejo, ko se med seboj poveže več istovrstnih razmerij med ljudmi. Vendar pa so te strukture v praksi redke, saj so medsebojni stiki ljudi kompleksni in nastajajo različne povezave oziroma organizacijske strukture istočasno. Enovite strukture po navadi sestavljajo večjo strukturo, ki ji pravimo **zložena struktura**. Kljub vsemu lahko tem različnim enovitim strukturam ugotovljamo značilnosti in jih opišemo kot posamezne strukture zaradi razumevanja. Opisal bom različne organizacijske strukture; enovite (tehnična, motivacijska, komunikacijska, oblastna), kot tudi zložene (ravnalna).

Včasih nastajajo strukture med ljudmi nenamerno, ne glede na to, ali obstaja kakšna združba ali ne. Imenujemo jih **neformalne strukture**. Ljudje bodo v teh strukturah delovali vzajemno, vendar pa ne nujno smotrno oziroma učinkovito. Za takšne namene so postavljene **formalne organizacijske strukture**, te so postavljene zavestno in namerno, po navadi v okviru kakšne združbe – na primer v podjetju (Lipovec, 1987, str. 60-62).

### 1.2.2 Tehnična struktura

Tehnična struktura je tesno povezana z delovnim procesom v podjetju ali organizaciji, saj brez njega ne more obstajati. Tudi Lipovec (1987, str. 71) razume delovni proces kot samostojno osnovo organizacijskih razmerij med ljudmi in s tem tudi struktur. Lipovec navaja Marxovo definicijo procesa dela, ki pravi, da je delo proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo naravne snovi v obliko, ki je uporabna za njegovo življenje, in to menjavo uravnava in kontrolira. Vsak zaposleni je nujno formalno vključen v neki delovni proces oziroma mu je dodeljeno neko delo.

Podjetje ima neki temeljni cilj, ki ga želi doseči, vendar pa je ta cilj po navadi kompleksen, zato ga je treba razdeliti v različne delne cilje. Podjetje se po navadi razdeli v različne oddelke, kjer so ljudje povezani s skupnimi delovnimi nalogami, na primer oddelek za proizvodnjo, nabavo, računovodstvo itd. Znotraj vsakega oddelka so različna delovna mesta, na delovnem mestu pa zaposleni opravlja neko določeno delovno nalogo, ki jo lahko členimo še podrobneje do posameznega giba zaposlenega. Proces tehnične delitve dela po Lipovcu (1987, str. 75) poteka v treh zaporednih fazah:

1. razčlenjevanje procesa dela ali poslovanja v **opravke**,
2. povezovanje opravkov v **delovne naloge**, teh v **delovna mesta** in teh v **oddelke**,
3. **razdeljevanje** teh nalog zaposlenim.



Ko pride do tehnične delitve dela, nastane tudi potreba po usklajevanju tega dela. Podjetje poleg izvajalcev dobi usklajevalne naloge, ki so kompleksnejše in jih izvajajo ravnatelji. Delovne naloge razdelijo med zaposlene, kot različne zadolžitve (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 133-134). V procesu izvajanja teh delovnih nalog se med njimi začnejo ustvarjati razmerja, tako tehnična kot tudi druga, s tem pa se vzpostavi tehnična struktura med zaposlenimi v podjetju.

### **1.2.3 Motivacijska struktura**

Osnova te strukture je motivacija, ki usmerja delovanje. Ljudje namreč želijo zadovoljiti svoje potrebe ali pa si zagotoviti pogoje za zadovoljitev teh potreb. Glede na to si postavijo cilje, ki jih zasledujejo. Potrebe in cilji članov združbe so včasih enaki, včasih pa različni, posledično pa se ljudje med seboj podpirajo ali omejujejo. Med njihovimi potrebami in cilji prihaja do motivacijskih razmerij in struktur (Rozman, 2000, str. 7-8). Lipovec (1987, str. 111) razlaga, da kot nam motivi posameznika pojasnijo njegovo delovanje, tako nam motivacijske strukture pojasnijo, zakaj ljudje v družbi delujejo skladno. Motivacijska struktura določa, v katero smer in kako močno se bo razvijalo delovanje ljudi in v katero smer ne.

Zaposleni so zadolženi za določeno delovno nalogo, s tem pa dobijo določeno odgovornost, da to delovno nalogo tudi opravijo. Ta odgovornost je zaposlenemu dodeljena glede na njegovo usposobljenost in tudi motiviranost. Razmerja med tistimi ljudmi, ki so motivirani za delo, je drugačna od tistih, ki niso, kar se kaže v organizacijski strukturi. Glede na odgovornost, zahtevnost delovne zadolžitve in tudi delovni rezultat so po navadi v podjetjih razpisane tudi nagrade ob uspešnosti; včasih pa kazen za izogibanje odgovornosti ali slabe delovne rezultate. Za nagrado si včasih zaposleni medsebojno konkurirajo, kar vpliva na njihove odnose. Ravnatelji predvsem usklajujejo cilje in posledično pride do usklajevanja nalog. Zato je zadovoljevanje potreb zaposlenega povezano in soodvisno z zadovoljevanjem potreb sodelavcev. Če se motivacijska struktura izgradi v pozitivno smer, lahko to za zaposlene pomeni dobre delovne odnose in tudi rezultate (Rozman, 2000, str. 8).

### **1.2.4 Komunikacijska struktura**

Lipovec (1987, str. 101) opredeli komunikacije kot tokove sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje pa kot oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme in sprejemanje sporočil. Ljudje so primorani komunicirati, da lahko delovni proces sploh poteka. Oddajnik oddaja sporočilo po določenem kanalu, ki ga prejme prejemnik sporočila. Glede na vsebino, smer in obseg komuniciranja stopata oddajnik in prejemnik sporočila v določeno medsebojno razmerje.

Včasih potekajo komunikacije enosmerno v obliki ukazov ali poročanja, lahko pa so tudi dvosmerne, kjer sta aktivna oba udeleženca komunikacijskega razmerja. Komunikacije delimo tudi glede na smer poteka: navzgor ali navzdol, vodoravno ali navpično. Komunikacije lahko izražamo ustno, pisno, z govorico telesa ali pa na modernejši način,

preko raznih elektronskih pripomočkov. Ko več oseb med seboj komunicira, se ta razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko strukturo (Rozman, 2000, str. 7).

Komunikacijske strukture so različne in povezane, v svojih lastnostih pa so odvisne od tehnične in oblastne strukture. V hierarhični oblasti bodo praviloma prevladovale navpične, enosmerne komunikacije, za time pa bodo značilne vodoravne, dvosmerne komunikacije. Tehnična delitev dela je različna v timu, kot v strogi hierarhiji, zato bo tudi komunikacija drugačna, ki je sredstvo usklajevanja (Rozman et al., 1993, str. 134).

### **1.2.5 Oblastna struktura**

Na vrhu odločanja v podjetju so lastniki, ki izberejo glavnega ravnatelja. Glavnega ravnatelja pooblastijo, da izvede skupno nalogo podjetja. Seveda tega ravnatelj ne opravi sam, ampak delegira zadolžitve podrejenim, zaposlenim v podjetju. Ta zadolžitev, kot že rečeno, izhaja iz tehnične (delitve dela) in motivacijske strukture, od koder izvira odgovornost. Zaposlene pooblasti za opravljanje določene naloge, s tem dobijo pravico, moč in oblast za njeno opravljanje. Moč, izvirajoča iz položaja v podjetju, je avtoriteta.

Ravnatelj proces delegiranja nalog prenese na podrejene ravnatelje, ki s tem nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. Tako se ustvarijo razmerja med zaposlenimi v obliki hierarhije. Ta hierarhija obsega več različnih ravni. Vsaka raven pa ima določeno dolžnost in odgovornost, ne vedno tudi avtoritete, izvedbeni delavci na najnižji ravni hierarhije je namreč nimajo.

Iz teh raznovrstnih razmerij, ki izhajajo iz pooblaščenja in prenašanja oblasti, se razvije hierarhična mreža, ki tvori oblastno strukturo. Izhaja iz lastnine, torej lastnikov, in se prenaša vse do izvedbenih delavcev. Če se večji del oblasti prenaša na nižje ravni hierarhije, govorimo o decentralizaciji odločanja ali o širokem kontrolnem razponu. V primeru, da večino oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji odločanja ali o ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2000, str. 8, 9).

### **1.2.6 Ravnalna struktura**

Različne enovite strukture, kot so tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna, ne obstajajo individualno, ampak so med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, vendar se vse v osnovi prilagajajo oblastni strukturi. Te, med seboj povezane strukture, tvorijo zloženo strukturo, ki se imenuje ravnalna struktura. S to strukturo oziroma z ravnateljevanjem je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju (Rozman, 2000, str. 9). Lipovec (1987, str. 153) deli ravnalno strukturo na tri enovite sestave razmerij:

1. sestav razmerij pooblastil,
2. sestav razmerij dolžnosti,
3. sestav razmerij odgovornosti.

Odgovornost bi morala biti večja od zadolžitve (odgovornost za ugodne posledice zadolžitve) in avtoritete (manjkajočo moč položaja je tako potrebno nadoknaditi z močjo osebnosti). Ravnalna struktura je tako sestavljena struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju. Je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura.

Ravnalna struktura pa ni vedno enaka, največkrat je povezana s hierarhijo v podjetju. Glede na to ločimo linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije (Rozman, 2000, str. 9). Poznamo pa tudi ravnalne strukture, ki niso hierarhične.

**Linijski tip** hierarhije je še vedno najbolj razširjen. V tem tipu en nadrejeni deli vso dolžnost, avtoriteto in odgovornost na manjše, delne naloge, ki jih delegira podrejenim. Prednosti te strukture so v svoji preprostosti, jasnosti, saj zaposleni ve, komu odgovarja in kaj je njegova naloga, tako se zagotavlja tudi disciplina. Slaba stran je v tem, da mora biti ravnatelj visoko kvalificiran za takšno nalogo, saj se vse breme ravnateljevanje zgrne prav nanj, temu pa mora biti kos.

V **funkcionalnem tipu** je več nadrejenih ravnateljev, ki so svojim podrejenim odgovorni le v določenem delu delovne naloge. Podrejeni imajo tako več nadrejenih, kar povzroča zmedo, težave pa se kaj hitro pojavijo, zlasti v zvezi z disciplino. Prednost je, da je na ravnateljih manj pritiska, zato se tudi lažje specializirajo za določeno področje.

**Štabno-linijski tip** je kombinacija linijskega in funkcionalnega tipa. Podrejeni imajo samo enega nadrejenega ravnatelja, kot v linijskem tipu, kar ohranja jasnost in disciplino. Hkrati pa se ustanovi svetovalni organ strokovnjakov, ki nima neposredne oblasti, zagotavlja pa strokovnost funkcionalnega tipa. Štabno-linijski tip je še zlasti primeren za večja in velika podjetja.

Pri **odborovskem tipu** pa se v hierarhijo avtoritete poleg posameznikov uvrščajo tudi odbori. Njihova pooblastila in vloge so zelo različni, od zgolj posvetovalne pa vse do odločitvene vloge, odvisno od organizacije.

Ni nujno, da organizacija uporablja točno določen tip hierarhičnih struktur, opisanih zgoraj, včasih je prisoten del vsakega, s tem, da eden prevladuje (Rozman et al., 1993, str. 135-137). V novejšem času pa smo priča tudi strukturam, ki niso hierarhične in so se razvile iz potreb združb. Govorimo o **timskem in projektnem** pristopu, kjer pa gre pogosto za začasno vrsto strukture, ki se razpusti ob koncu projekta. Razmerja med člani v timu so nehierarhična, vloga vodje tima pa temelji na osebnosti in znanju in ne toliko na njegovem položaju. Ker so timske in projektne strukture pogosto povezane z drugimi tipi struktur, dobimo v takšni kombinaciji posebno, **matrično strukturo** (Rozman, 2000, str. 9).

## 1.3 Organizacijski procesi

### 1.3.1 Upravljalno-ravnalni proces

Neformalni in formalni organizacijski procesi, kot so načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje, so bistvenega pomena za organizacijo, saj zagotavljajo smotrno doseganje ciljev združbe. V formalnih združbah, kakršna je podjetje, so organizacijski procesi bolj zavestni in podrobneje izoblikovani. Zaradi tega jih imenujemo namerni ali formalni organizacijski procesi (Lipovec, 1987, str. 217). Ena izmed organizacijskih struktur je izvajanje in predstavlja poslovanje. Vendar izvajalna funkcija ne daje značilnosti razmerjem med ljudmi v podjetju, temveč je to domena upravljanja in ravnateljevanja, ki tudi določata izvajalno funkcijo. Organizacijski proces sestavljata procesa upravljanja in ravnateljevanja. Najprej bom opisal ravnateljevanje, nato pa celoten **upravljalno-ravnalni proces**.

Procesna opredelitev ravnateljevanja vsebuje vodenje, ki je glavna tema poznejših poglavij. Zato bom predstavil nekaj avtorjev, ki razumejo ravnateljevanje kot proces in njihovo opredelitev le-tega. Rozman opredeljuje ravnateljevanje kot sestav štirih temeljnih funkcij: **načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja**. Nekateri avtorji pa k ravnateljevanju dodajajo še usklajevanje, odločanje in delegiranje, kar pa ni potrebno, saj je to že vključeno v funkcijah ravnateljevanja (Rozman et al., 1993, str. 73).

Podobno definicijo ravnateljevanja podaja tudi Lipovec (1987, str. 137): »Ravnanje je organizacijska funkcija in proces, ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja); vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja), in to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu načrtovanja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.« Mihelčič (2003, str. 190) podaja definicijo ravnateljevanja skoraj natančno tako, kot jo je opredelil Lipovec.

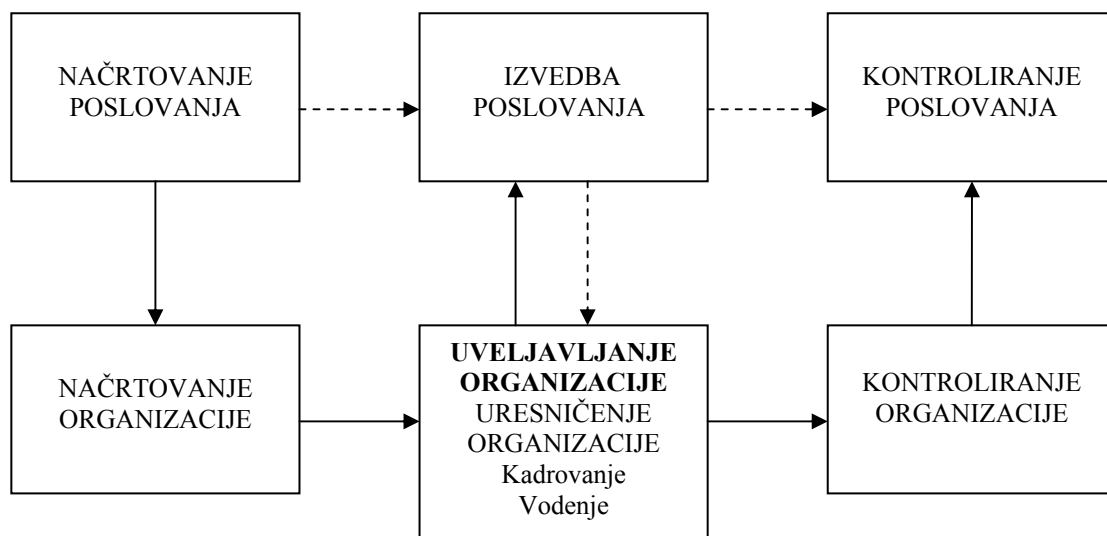
Lipovec na podlagi razvite teorije organizacije upošteva zelo pomembno dejstvo, in sicer, da se v podjetju ne odvija le proces poslovanja, temveč tudi zelo kompleksen proces, ki zagotavlja, da poslovanje poteka smotrno in učinkovito. Proces ravnateljevanja tako sestoji iz **načrtovanja** (poslovanja in organizacije), **uveljavljanja** (kadrovanja in vodenja sodelavcev) in **kontroliranja** (poslovanja in organizacije).

Kot tudi pri drugih pojmi, so si tudi tu avtorji različnega mnenja, kateri procesi sestavljajo upravljalno-ravnalni proces. Enotni pa so si glede dveh sestavnih procesov – to sta načrtovanje in kontroliranje. Nekateri avtorji omenjajo koordiniranje kot sestavni proces, vendar so vse tehnike, s katerimi se razvija upravljalno-ravnalni proces, tehnike koordiniranja, zato lahko koordiniranje ovržemo kot del celotnega procesa.

Še več avtorjev pa za sestavino upravljalno-ravnalnega procesa imenuje organiziranje. V tem primeru pa lahko pride do zmede, saj namreč ni jasno, ali smo v fazi načrtovanja načrtovali tudi organizacijo in bi se torej naslednja faza morala imenovati uresničevanje organizacije in ne organiziranje, ali pa morda druga faza predstavlja organiziranje v celoti, ne da bi bil kakšen njegov del vključen tudi v načrtovanje. To bi pomenilo, da v fazi načrtovanja ne načrtujemo organizacije, temveč le poslovanje oziroma izvedbo. Tretja možnost je, da sprejmemo, da v fazi organiziranja postavljamo organizacijo, ne da bi si jo sploh vnaprej zamislili. Dileme razrešimo tako, da organiziranja ne štejeemo za posebno fazo upravljalno-ravnalnega procesa (Lipovec, 1987, str. 227).

Poleg omenjenega avtorji navajajo še sestavine upravljalno-ravnalnega procesa, kot so komandiranje, uresničevanje, izvedba delovanja, motiviranje in vodenje, usmerjanje ali dirigiranje. Vsem tem izrazom je skupno, da pomenijo sprožitev delovanja organizirane združbe in njenih delov. To fazo bomo imenovali uveljavljanje, to je uveljavljanje načrtovanega (Lipovec, 1987, str. 228). Poglejmo si vse faze ravnanja ter poslovni in organizacijski proces v spodnji sliki.

*Slika 1: Poslovni in organizacijski proces ter faze ravnanja*



*Vir: R. Rozman, The Slovenian organization theory and its relationship with associated theories and sciences, 2010, str. 12.*

Faze upravljalno-ravnalnega procesa so načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje. To moramo še boljše razumeti; vsaka združba je namreč sestavljena iz dveh procesov: poslovnega procesa ali poslovanja in organizacijskega procesa. Poslovni proces se odvija s fazami načrtovanja, izvedbe in kontroliranja poslovanja, kjer sta fazi načrtovanja in kontroliranja poslovanja hkrati del organizacijskega procesa. Organizacijski proces pa se odvija s fazami načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja organizacije. Organizacija v zamisli obstaja v fazi načrtovanja, uresničuje pa se v fazi uveljavljanja, nato pa jo še kontroliramo. Ravnatelji najprej načrtujejo poslovanje, torej razmišljajo, kako doseči čim boljše poslovne

rezultate. Tu analizirajo poslovno okolje, oblikujejo vizijo in določajo cilje, poslovno strategijo itd. Nato si morajo ravnatelji zamisliti ustrezna razmerja med ljudmi. Treba je torej ljudem dodeliti ustrezne strukture dolžnosti, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja. Ta, druga faza se imenuje načrtovanje organizacije.

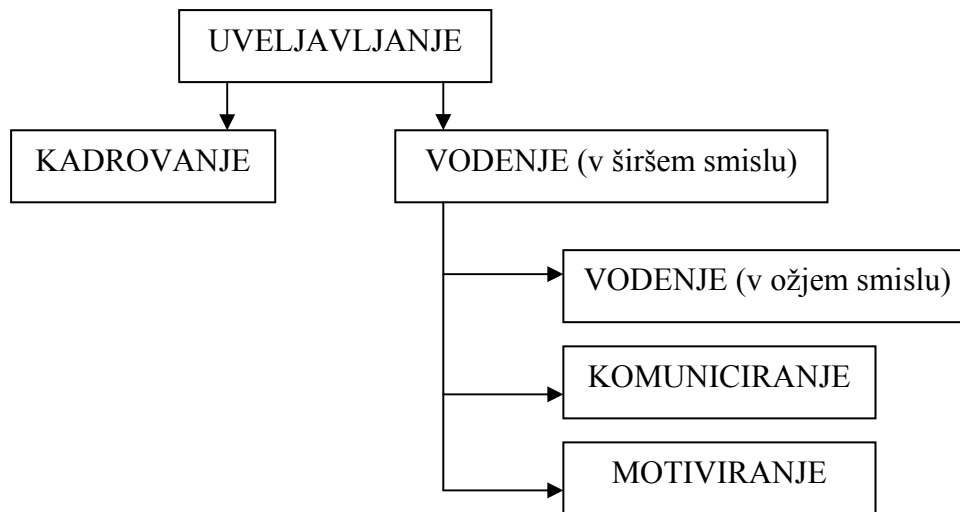
Nato pa organizacijo uresničimo s **kadrovanjem** – to je izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje osebja. Je bistveni del upravljalno-ravnalnega procesa na vseh ravneh, ker je kadrovanje naloga vseh organov upravljanja in ravnanja. Ljudi si lahko predstavljamo kot nekakšne skupke lastnosti, ki jih s kadrovanjem najemamo, premeščamo in podobno. S tem vzpostavljamo razmerja med ljudmi in s tem organizacijo združbe. Ker so lastnosti neločljive od živih oseb, nastaja s kadrovanjem ne samo organizacija združbe, temveč tudi združba (Lipovec, 1987, str. 273-274).

Vzporedno s kadrovanjem poteka tudi **delegiranje** dolžnosti, pooblastil in odgovornosti. S procesom delegiranja se uresničuje organizacija podjetja (Lipovec, 1987, str. 275). Prav zaradi tega moramo imeti delegiranje tudi za pomemben proces v uveljavitveni fazi upravljalno-ravnalnega procesa. Kadrovanje se začne z naborom osebja. Pri pridobivanju osebja za ravnalna delovna mesta lahko uporabljamo dve strategiji, ki sta povezani z dvema možnima viroma kandidatov za takšna delovna mesta. V prvem postavljamo lastne kadre, ki se učijo in napredujejo po hierarhični lestvici navzgor, v drugem pa pridobivamo kandidate izven podjetja. Izbrane kandidate podjetje pogosto še dalje izobražuje, preden jih namesti. Obstaja več oblik izobraževanja. Izobraževanje je treba smatrati za stalen proces, ki v podjetju ni pomemben samo toliko, kolikor zagotavlja kadre za izpraznjena ali nova delovna mesta v lastnem podjetju. Izobraževanje lahko pripomore h kakovosti dela. Nabiranju in izobraževanju sledi izbor in nameščanje kandidatov na delovne položaje, s čimer dobijo svoje delovne dolžnosti in ustrezna pooblastila ter prevzamejo odgovornost (Lipovec, 1987, str. 273-280). V tej fazi med seboj povezujemo ljudi z določenimi lastnostmi v določena razmerja, ki tvorijo strukture. S tem pa omogočimo tudi nastanek združbe in ne samo njene organizacije. Zato je kadrovanje tako organizacijska, kot tudi poslovna funkcija. Fazi uresničevanja organizacije pa sledi še sprožitev izvedbe.

Ustvarjene organizacijske strukture in procese je vedno potrebno primerjati z načrtom. To je faza kontroliranja organizacije. Primerjavi z načrtom morajo biti podvrženi tudi dejanski oziroma uresničeni poslovni rezultati, čemur pravimo kontrola poslovanja (Rozman, 2002, str. 10). Vsebinsko so vsi ti procesi usklajevanje (aktivnosti, ciljev, razmerij); metodološko pa so procesi odločanja (Rozman, 2000, str. 27). Lipovčeva razvita teorija organizacije upošteva dejstvo, da se v podjetju poleg procesa poslovanja odvija tudi organizacijski proces ali organiziranje, ki zagotavlja, da poslovanje poteka smotno in učinkovito.

Še zlasti pomembno je razumeti uveljavljanje, s katerim se uresničuje načrtovana organizacija. Uveljavljanju ustreza tudi izraz vodenje (v širšem smislu). Vodenje je v izrazoslovnem pogledu prevod angleške besede »leadership«. Spodaj obravnavam delitev uveljavljanja po njegovih sestavnih delih s prikazom slike.

Slika 2: Delitev uveljavljanja



Vodenje (v širšem smislu) in kadrovanje (ravnanje s človekovimi zmožnostmi) sestavljata uveljavljanje. **Vodenje (v širšem smislu)** vključuje vodenje (v ožjem smislu), komuniciranje in motiviranje (Rozman et al., 1993, str. 196). **Vodenje (v ožjem smislu)** pomeni vplivanje na druge z osebnostnimi lastnostmi ali usmerjenostjo vodij ter v skladu s situacijo (situacijsko gledanje). Vodenje (v ožjem smislu) je po Lipovcu najbolj razvito sredstvo sprožanja izvedbe (Lipovec, 1987, str. 286). Ker je smisel upravljalno-ravnalnega procesa, da drugi ljudje izvedejo nalogo podjetja, je vodenje izjemno pomemben del organizacijskega procesa.

Rozman ugotavlja, da je ravnateljstvo sestavljeno iz štirih funkcij: načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Lipovec pa v svoji definiciji ravnateljstva še dodatno poveže pojmovanje organizacije s pojmovanjem podjetja (Rozman et al., 1993, str. 73, 74). Najvažnejše pa je dejstvo, da oba avtorja opredeljujeta vodenje kot del ravnateljstva, zato smatram Rozmanovo opredelitev za dovolj natančno.

### 1.3.2 Usklajevanje

Lipovec (1987, str. 128) opredeljuje **usklajevanje** kot »povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in medsebojno; ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času (med preteklostjo in sedanostjo, odvisno od okolja), da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja.« V procesu poslovanja je potrebno ohranjati določena razmerja med nalogami, ki morajo biti usklajene med seboj po obliki in obsegu in času izvedbe, da bo skupna naloga podjetja uspešno izvedena. To povezovanje razdeljenega se imenuje usklajevanje ali koordinacija. Brez usklajevanja tehnična delitev dela ne bi bila mogoča, podjetje pa bi izgubilo svoj smisel delovanja, ker razdeljeno delo v tem primeru ne bi bilo povezano in ne bi sledilo skupni delovni nalogi celotnega podjetja (Lipovec, 1987, str. 124).

Logično je, da večja kot bo tehnična delitev dela v podjetju, močnejše se bo to odrazilo v potrebi po usklajevanju (koordinaciji) razdeljenega dela. Ravnatelji so tisti, ki razdeljeno delo smotrno usklajujejo v celoto, kar je tudi bistvo njihovega dela. Ta funkcija pripada izključno ravnateljem, s tem se razlikujejo od izvedbenih delavcev v podjetju. Ravnateljevanje temelji na usklajevanju ciljev in interesov ljudi oziroma njihovih dejanj. Usklajevanje je proces, v katerem ravnatelj skladno s predhodno zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti posameznika, da bodo zahteve celotne naloge podjetja uresničene. Usklajevanje najpreprosteje poteka kot neposredno prilagajanje dveh oseb. Ko pa je število oseb večje in je njihovo medsebojno delo soodvisno, nastopi potreba po nadrejeni osebi, ki posameznike usklajuje med seboj (Rozman et al., 1993, str. 19-20).

### **1.3.3 Odločanje**

Razlika med dobrim in slabim ravnateljem je velikokrat v odločitvah, ki jih sprejme. Ravnatelj prevzame odgovornost za svoje odločitve, kar dostikrat pomeni tveganje. Odločitev pomeni izbiro med različnimi možnostmi. Odločanje je proces, ki se začne z razmišljanjem o možnih rešitvah in o tem, katera merila bomo pri odločanju upoštevali. Merila za izbiro odločitve se lahko glede istega problemskega stanja razlikujejo glede na razmišljanje ali interese ravnatelja. Simon (1960, str. 1-2) razlaga, da odločanje kot proces predvideva obstoj vsaj treh stvari:

- potreb, razlogov za odločitev,
- različnih rešitev,
- meril, na podlagi katerih izbiramo.

Odločitev izhaja iz spoznanja problemskega stanja oziroma razpoznavanja znakov, ki kažejo, da nekaj odstopa ali bi utegnilo odstopati od normalnega, pričakovanega; kar bi lahko prineslo nezaželene posledice. Torej, začne se z odkrivanjem problemskega stanja, sledi faza iskanja vzrokov problema, nato ravnatelj ocenjuje in izbira razne možnosti rešitve, ki jih po navadi tudi predhodno logično preizkusi. Ustreznost rešitve pa je končno razvidna šele iz rezultata oziroma posledic te rešitve (Rozman et al., 1993, str. 25-26).

## **2. VODENJE V ŠIRŠEM SMISLU**

### **2.1 Vodenje v ožjem smislu**

Vodenje v ožjem smislu Lipovec (1987, str. 286) opredeljuje kot: »spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja«.

Vodenje je sestavljeno iz več delov, ki ga oblikujejo. To so (Lipovec, 1987, str. 286):

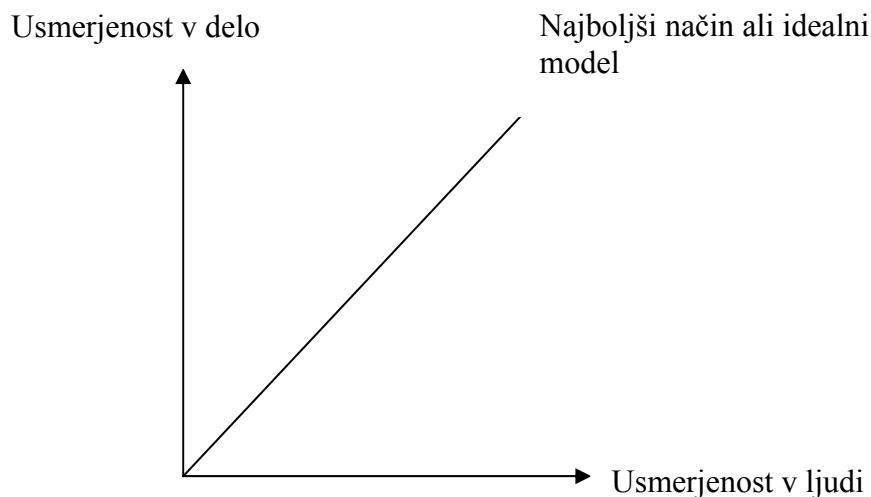
1. lastnosti ravnatelja in njegovo delovanje,
2. komuniciranje glede na položaj ravnatelja v komunikacijski mreži,
3. motiviranje, preko katerega ravnatelj spodbuja svoje podrejene.



Prvi raziskovalci vodenja so smatrali, da so najpomembnejše le **lastnosti** ravnateljev, vendar ta predpostavka v praksi nikakor ni bila ustrezna. Zelo pomembno je **delovanje vodje**, ki ga bom posebej opisal v samostojnem poglavju. Pozneje so ugotavljali, da je lahko neki položaj vodstven že, če nekdo zaseda položaj v komunikacijski strukturi, preko katerega so dolžni podrejeni komunicirati; v tem primeru vodja po položaju ne potrebuje nekih lastnosti, saj je le vpleten v določeno komunikacijsko strukturo, ki ga opredeljuje kot vodjo. Novejše ugotovitve pa govorijo o tem, da položaj vodje temelji na odnosu s svojimi sledilci. Sledilci so se pripravljenei prostovoljno podrediti vodstvu vodje, ko ta poskrbi za zadovoljevanje njihovih potreb. S tem jih vodja motivira. Ti trije deli oblikujejo vodenje in se med seboj dopolnjujejo, da je vodenje celovito, čeprav so sprva mislili, da so ti deli neodvisni eden od drugega.

Vodja vpliva na zaposlene tudi glede na **situacijo**, v kateri se nahaja in mora vodenje tudi temu primerno prilagoditi. V eni situaciji je lahko določena vrsta vodenja učinkovita, v drugi situaciji pa je ta lahko popolnoma neprimerna in odpove. Situacijsko gledanje na vodenje izhaja iz osnovne predpostavke, da je vodja usmerjen k delovnim nalogam ali v zadovoljstvo zaposlenih – z drugimi besedami **usmerjen v delo ali ljudi**. Upoštevanje situacijskih spremenljivk v vodenju je bistveno za razumevanje pojma vodenja, saj se brez teh ne da pojasniti pojava vodenja zaradi njegove zapletenosti.

*Slika 3: Usmerjenost v delo in ljudi*



Vir: R. Rozman, et al., *Management*, 1993, str. 203.

Vodenje, usmerjeno **k delovnim nalogam (delu)**, ima naslednje značilnosti:

- podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog,
- oblikovanje smotrne delitve dela v skupini,
- oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor njihovega izvajanja.

Poznamo tudi k skupini in v **zadovoljstvo delavcev (ljudi)** usmerjeno vodenje, ki poudarja predvsem:

- oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja v skupini,
- spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanja skupine kot tima,
- usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in preko tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom.

Da se lahko združijo cilji posameznika s cilji skupine, je nujna prisotnost obeh pristopov. Najboljše je združiti delovne naloge z zadovoljstvom delavcev, saj je motivacija zaposlenih za delo v tem primeru ogromna. Moramo pa se zavedati, da vedno obstaja in bo obstajala določena razlika med zahtevami delovnih nalog oziroma ciljev ter posameznikovimi osebnimi željami. Idealnega modela v praksi ni. Ta nasprotja so popolnoma naravna in jih ni potrebno zanikati ali prikrivati. Potrebna je harmonija med posameznimi interesi, rezultat tega pa bo odvisen od trenutnega položaja, delovnih nalog, zaposlenih in od samega vodenja (Rozman et al., 1993, str. 201-202).

## 2.2 Komuniciranje

Ravnatelj si v procesu načrtovanja zamišlja, kako doseči cilje podjetja. Že v procesu načrtovanja vstopa v stik z zaposlenimi, saj se mora načrtovano tudi izvesti; nekdo mora prevzeti odgovornost za nalogo. Komuniciranje je sredstvo za prenašanje teh informacij med vodjo in zaposlenimi. Šele potem lahko zaposleni stvarno vedo, kaj vodja od njih želi. Tudi med delovnim procesom in po izvedenem delu po navadi poteka komunikacija med vodjo ter zaposlenimi. Tako se urejajo nejasnosti, zaposleni pa lahko poročajo vodji o delovnih rezultatih. Komuniciranje je sestavni in neločljivi del vodenja, saj je izmenjava informacij eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega vodenja podjetja.

**Komuniciranje** pomeni prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika, kot tudi s strani sprejemnika. **Oddajnik** je oseba, skupina ali naprava, ki odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba, skupina ali naprava sprejela. Vsebina in način oddajanja, prav tako razumljivost sporočila so odvisni od znanja in sposobnosti ter nagnjenj oddajnika. **Sprejemnik** je prav tako oseba, skupina ali naprava, ki sprejme sporočilo. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter nagnjenj sprejemnika. **Sporočila** so informacije v najširšem smislu, saj vključujejo vse ideje, odločitve ipd. Sporočilo je tisto, kar oddajnik sporoči sprejemniku, kar naj bi oba razumela na enak način. Oddajnik svoje misli kodira, običajno po navadi v obliki simbolov. Najpreprostejši primer kodiranja predstavlja jezik. Sprejemnik sporočilo dekodira, razvozla njegov pomen. To je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti in izkušenj. **Komunikacijski kanal** je pot, po kateri teče sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Zanj je značilna zmogljivost, ki se nanaša tako na obseg kot tudi na

hitrost komuniciranja. Kanal je lahko telefonski vod ali pa kar prostor, v katerem se pogovarjamo (Rozman, et al., 1993, str. 227).

Poznamo več načinov komuniciranja, kot so ustno, pisno, nebesedno, ter v novejšem času tudi elektronsko. Vsak način komuniciranja ima določene prednosti in slabosti v svoji uporabi in je v različnih situacijah bolj ali manj učinkovit. Na te načine lahko komuniciramo **formalno** ali **neformalno**. Formalne komunikacije izhajajo iz različnih struktur in formalnih odnosov v podjetju. Neformalne komunikacije pa nastajajo samodejno v vsakdanjem stiku med zaposlenimi in niso formalno predpisane. Včasih komuniciranje poteka **enostransko**, kjer oddajnik oddaja sporočilo, sprejemnik pa ga sprejema, ne da bi ga lahko razčistil ali vplival na poročanje. Prednosti so v nepotrebem razpravljanju, enostranska sporočila po navadi spodbujajo takojšnja dejanja. Slabost je v pasivnosti sprejemnika, ki se znajde v težavah, če sporočila ne razume. Pri **dvostranskem** komuniciranju pa poteka komuniciranje izmenično od oddajnika k sprejemniku. Obe strani sta v enakopravnem, aktivnem položaju. Prednost je v razumevanju sporočila, včasih pa je dvostransko komuniciranje nepotrebno ali zamudno. Enostransko komuniciranje je značilno predvsem za ravnatelje, ki so usmerjeni v doseganje rezultatov oziroma so usmerjeni v delo. Najdemo ga predvsem v hierarhično postavljenih podjetjih. Dvostransko komuniciranje pa je bolj značilno za ravnatelje, ki so usmerjeni v zadovoljstvo podrejenih oziroma za tiste, ki so usmerjeni v ljudi. Značilno je za skupinsko, timsko in projektno delo (Rozman, et al., 1993, str. 229).

Ko komunikacije povežemo z organizacijskimi strukturami, se pojavijo različne **smeri komunikacij**. Poznamo komunikacije, usmerjene navzgor in navzdol, vodoravne ter diagonalne komunikacije. Komunikacije **navzgor in navzdol** so značilne za hierarhijo, za ravnatelje, usmerjene v delo. Govorimo pretežno o enosmernih komunikacijah. Ravnatelji po navadi sporočajo neposredne ukaze ali pa želijo slišati poročila o izvedbi podrejenih. Ravni ravnatelj je več. Nadrejeni lahko preskoči neposredno podrejeno raven, kadar ima nujno sporočilo, brez katerega bi lahko nastala škoda, pa tudi v primeru, da želi preveriti določene informacije. Podrejeni pa lahko preskoči nadrejenega, kadar le-ta ne upošteva ustreznih predlogov. Glavna težava je v razumevanju pomembnosti informacij, tako se lahko sporočilo popači na naslednji ravni hierarhije.

**Vodoravne** komunikacije potekajo med zaposlenimi, skupinami ali oddelki na isti hierarhični ravni. V veliki meri olajšajo in pospešijo komuniciranje. V primeru odprtih vprašanj ali nesporazumne rešitve je vseeno potrebno komunicirati z višjo ravni hierarhije. Vodoravno komuniciranje se uporablja večinoma za skupinsko, timsko in projektno delo. Gre pa tu predvsem za dvostransko komuniciranje oziroma komuniciranje v obliki mreže in je značilno za ravnatelje, ki so usmerjeni v ljudi. **Diagonalna** komuniciranja so verjetno najbolj redko uporabljena v podjetju. To so komunikacije med različnimi ravnmi, ki pa niso v neposredni hierarhiji (Rozman, et al., 1993, str. 232).

Ko sprejemnik v procesu komuniciranja sprejme drugačno sporočilo, kot ga je posredoval oddajnik, to imenujemo **motnje** v komuniciranju. Motnje v komunikacijskih kanalih

sporočilo izmaličijo, možnost prenosa sporočila se zmanjša ali pa celo prepreči (Lipovec, 1987, str. 102). Povezane so bodisi z oddajnikom, kanalom ali sprejemnikom. Tem motnjam se lahko izognemo, če uredimo informacijske tokove, uporabljamo povratne informacije, skrbimo za jasno izražanje, aktivno poslušamo, premagujemo močna čustva oziroma takrat ne komuniciramo, se postavimo v vlogo drugega ipd. Motnje v komuniciranju se večajo z daljšanjem komunikacijske strukture (Rozman, et al., 1993, str. 232). Komuniciranje bo potekalo predvsem v skladu z usmerjenostjo vodje, bodisi v delo ali ljudi.

### 2.3 Motiviranje

Ravnatelj vsakemu zaposlenemu sporoča v procesu komuniciranja, kako naj deluje oziroma, kaj se od njega pričakuje. Lahko se vprašamo, s kakšnim razlogom bo želel zaposleni izvesti svojo delovno nalogo. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Delovanje se torej kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena. Nezadovoljena potreba je tista, ki sproži delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe. Cilj delovanja je izpolnjen s pridobitvijo tega sredstva. **Motiv** je torej želja po delovanju, usmerjena v zadovoljitev **potrebe** oziroma doseganje nekega **cilja** (Rozman, et al., 1993, str. 236).

Ravnatelji z motiviranjem zbujejo v zaposlenih potrebe ali pa jih v njih samih ozavešajo, hkrati pa jim poskušajo pokazati, da se te potrebe ujemajo s cilji združbe. Tako bodo cilji v združbi doseženi v največji meri, delovanje zaposlenih pa bo usklajeno. V praksi se cilji zaposlenih in njihove potrebe razlikujejo, preko medsebojnih odnosov pa se pri doseganju teh ciljev in zadovoljevanju potreb bodisi ovirajo ali dopolnjujejo. Ko zaposleni doseže cilj, si po navadi želi določene nagrade, ki je odvisna od njegovih potreb. Velik del tega priskrbijo ravnatelji z različnimi načini nagrajevanja, kar zaposlene motivira. Naloga ravnatelja je med zaposleni doseči čim večjo usklajenost in povezanost s cilji združbe, ta pa temelji na motiviranosti (Rozman, et al., 1993, str. 237). Če želimo poznati razloge za delovanje posameznikov v združbi in njihovo sposobnost za delo, moramo vedeti, kako je posameznik motiviran (Lipovec, 1987, str. 109). Abraham **Maslow** je podrobneje raziskoval potrebe, ki ljudi ženejo v delovanje in odkril, da obstajajo različne ravni potreb. Razvrstil jih je v **hierarhijo potreb** (Rozman, et al., 1993, str. 238).

Tabela 1: Razredi potreb in ciljev po Maslowu in Herzbergu

	<b>Maslow (potrebe)</b>	<b>Herzberg (cilji)</b>
5. raven, <b>samouresničevanje</b>	razvoj, kariera, uresničitev sposobnosti	zanimivo delo, dosežki, razvijanje lastnih sposobnosti, prevzemanje odgovornosti
4. raven, <b>spoštovanje</b>	spoštovanje samega sebe, spoštovanje s strani drugih	status, napredovanje, priznanje
3. raven, <b>pripadnost</b>	prijateljstvo, pripadnost, sočustvovanje	medsebojni odnosi, politika podjetja
2. raven, <b>varnost</b>	delo, lastnina, razne zaščite	delovne razmere, kakovost nadziranja
1. raven, <b>fiziološke potrebe</b>	hrana, pijača, obleka, bivališče, spolnost	plača, ustrezno zasebno življenje

Vir: R. Rozman, et al., *Management*, 1993, str. 238-239.

Ta hierarhija potreb prikazuje, da bo človek želel najprej zadovoljiti osnovne potrebe; ko bodo te zadovoljene, pa bo želel zadovoljiti višjo raven potreb, postopno, vse do najvišje. Empirične raziskave so potrdile obstoj vseh teh potreb, vendar pa niso dale zanesljive potrditve o hierarhiji ostalih potreb, z izjemo osnovnih fizioloških potreb. Hierarhija ostalih potreb je odvisna v veliki meri od posameznika, zaradi česar je lahko nagrajevanje zaposlenih za ravnatelja zapleten proces. Najpomembnejša pa je ugotovitev, da so nezadovoljene potrebe tiste, ki motivirajo. Bolj ko so zadovoljene, manjša je spodbuda za delovanje. Zadovoljene potrebe pa sploh ne motivirajo.

**Herzberg** je tematiko motivacije preučeval iz drugega izhodišča – kateri so tisti cilji, ki zaposlene motivirajo. Cilji delovanja pa so, kot že omenjeno, v tesni povezavi s potrebami. Herzberg je ugotovil, da **nižji cilji** – to so prve tri ravni – sprožajo v ljudeh nezadovoljstvo, če jih ni ali če so doseženi nizko. Ko so v ustrezni višini doseženi, pa sproščajo zadovoljstvo, nikoli pa ne motivirajo. Da lahko ljudje delujejo, morajo biti doseženi, zato jih imenujemo **higieniki**. Ob doseganju **višjih ciljev**, na četrti in peti ravni potreb, pa se sproža zadovoljstvo. Če niso doseženi, nezadovoljstva ni. Ker iz njih izhaja prava motivacija, jih imenujemo **motivatorji** (Rozman, et al., 1993, str. 239).

Ravnatelji morajo zaposlenim nujno zagotoviti pogoje za zadovoljevanje nižjih ciljev, da bodo lahko le-ti pravilno delovali. Za ravnatelje, usmerjene v delo, je značilno, da poskušajo motivirati zaposlene z zagotovitvijo teh nižjih potreb oziroma ciljev. Menim, da ravnatelji, usmerjeni v ljudi, poskušajo zaposlene motivirati z zadovoljevanjem njihovih višjih ciljev oziroma potreb. Kajti šele na tej ravni lahko ravnatelj začne motivirati zaposlene v pravem pomenu besede. Iz teh predpostavk izhajajo razlike v vrstah vodenja. Ravnatelj bo to znanje primerno uporabil v različnih situacijah, saj je motiviranje odvisno od različnih potreb in

ciljev zaposlenih. Motiviranje je obvezno orodje vsakega ravnatelja, ki omogoča sprožanje izvedbe in s tem uspešno vodenje.

### 3. VRSTE VODENJA

#### 3.1 Univerzalni modeli vodenja

##### 3.1.1 Lastnosti vodij

Vzrok za to, da je skoraj toliko različnih teorij o lastnostih vodij, kot je samih avtorjev, leži v tem, da je vodenje bolj podobno umetnosti, kot pa neki znanosti, podprti z empiričnimi dejstvi. Vodenje je močno pogojeno z osebnostnimi značilnostmi vodje in njegovo intuicijo in manj z logiko ali tehnikami (Zaleznik, 1992, str. 126-132), kar sta bolj značilnosti procesa ravnateljevanja (to pa še ne pomeni, da pri vodji to nista zaželeni značilnosti).

Prvotni pristopi so uspešnost vodje istovetili zlasti z **osebnostjo** oziroma **lastnostmi vodje**. Prvi raziskovalci vodenja so menili, da se vodja rodi, torej da so sposobnosti za vodenje in značilnosti vodij že podedovane. Lastnosti, ki so se pojavljale, so smatrali za »lastnosti voditelja«. Po teh lastnostih so potem tudi presojali, ali je kakšna oseba sposobna voditi ali ne. Zgodnje študije so bile usmerjene v odkrivanje osebnih lastnosti vodij, pozneje pa še v fizične, socialne in delovne značilnosti vodij. Raziskovalci so preučevali lastnosti, kot so (Šolski center Novo mesto VSS, [http://www.sc-nm.com/scnm/\\_visja/Documents/PKV-PPT-VODENJE.pdf](http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/PKV-PPT-VODENJE.pdf), 2010):

- **fizične:** starost, videz, višina, vitalnost,
- **osebnostne:** stabilnost, prilagodljivost, samoobvladljivost, samozavest,
- **socialne:** olikanost, priljubljenost, pripravljenost sodelovati, izobraženost,
- **delovne:** delavnost, odgovornost, iniciativnost.

Raziskave so pokazale, da ni neke čvrste povezave med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo. Torej, nekatere lastnosti vplivajo na vodenje, ampak le blago in niso neki odločilen razlog za uspešno vodenje. Zatem so raziskovalci začeli bolj opazovati dejanja vodij ter, kako so vodje usmerjeni v delo. Pri tem so zlasti proučevali povezanost med usmeritvijo v delovne naloge in usmeritvijo v zadovoljstvo sodelavcev; glede na to, na usmeritev v vodenju, naj bi vodja posedoval določene lastnosti, primerne za vodenje. Tu se že srečujemo s konceptom situacijskega gledanja na vodenje. Menim, da so za ravnatelja, usmerjenega v delo, potrebne lastnosti, ki omogočajo avtoritativnost; ravnatelj, usmerjen v ljudi, pa bo potreboval lastnosti, ugodne za obojestransko sodelovanje z zaposlenimi.

##### 3.1.2 Delovanje vodij

Vodje so tisti, ki s svojim delovanjem sprožajo izvedbo. Lipovec smatra **vodenje** za najustreznejši način izmed vseh načinov sprožanja izvedbe. Ko pišem o vodenju, mislim na

vodenje v ožjem smislu. Vodenje v ožjem smislu Lipovec (1987, str. 286) opredeljuje kot: »spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja«. Vodja vpliva na druge s svojimi osebnostnimi lastnostmi ali usmerjenostjo ter v skladu s situacijo (situacijsko gledanje).

Poznamo pa tudi druge načine sprožitve izvedbe, ki se uporabljajo v praksi, to so ukazovanje, zgled in disciplina. Čeprav v nekaterih primerih obstajajo sami za sebe, so večinoma vpeti v proces vodenja kot podporni del. **Ukazovanje** po Fayolu (1916, str. 5) pomeni sprožiti delovanje osebja. Z ukazom nadrejeni zahteva od podrejenega, da le-ta deluje ali ne deluje. Ukazovanje kot sprožitev delovanja je bilo priljubljeno v preteklosti in je ponekod v nerazvitih delih sveta še zmeraj. Vendar pa ukazovanje dandanes ne more biti edino sredstvo za sprožanje delovanja, saj s svojo togostjo po navadi ni primeren za situacije, ki jih terja delovanje v modernih združbah. **Zgled** je »sredstvo vplivanja na druge člane združbe, ki ga posnemajo v svojem delovanju, s čimer se uveljavlja usklajeno delovanje (Lipovec, 1987, str. 285).« Zgled je zelo močno orodje, kljub svoji preprostosti, saj kaže primer ustreznega delovanja in omogoča hitro učenje. **Disciplina** pa je »urejeno usmerjanje podrejenih v delovanje, prilagojeno pravilom, postopkom in sprejemljivi družbeni praksi (Lipovec, 1987, str. 285).« Disciplina omogoča ljudem lažje vzdrževanje razmerij, saj vedo, kaj se od njih pričakuje, kako se izogniti težavam, s tem pa se ustvari primerna delovna klima. Kot že rečeno, pa je najpomembnejši način sprožitve izvedbe vodenje.

Vodenje lahko opredelimo tudi kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman et al., 1993, str. 201). Je proces, ki je neprestano v teku in ni samo eno zaključeno dejanje. Vodja mora vplivati na podrejene ali sledilce tako, da bodo delovali in to ne glede na težavnost okoliščin. Najprej pa se mora vzpostaviti odnos **vodja – sledilec**. Labich (1998, str. 58-64) razlaga, da je zaupanje med vodjo in sledilci začetek in temelj tega odnosa. Drucker, Bennis, Blanchard, Teal, Fritz, Covey idr. postavljajo vrednote za najpomembnejše prvine uspešnega vodje, brez katerih vodja ne more predstavljati zgleda, ali osebne neoporečnosti, iz katerih pa se razvije zaupanje v odnosu vodja – sledilec (Kramar Zupan, 2008, str. 155).

Iz te ravni zaupanja lahko zaposleni začnejo slediti vodji, torej se ravnajo po njegovih navodilih oziroma smernicah ter cenijo njegove določitve. Vodja ima težko nalogo, saj ni dovolj, da zaposlene le usposobi za delo, najpomembnejše je, da v zaposlenih vzbudi željo po delu; hkrati pa mora zadovoljiti njihove potrebe, ki jih imajo. Ko zaposleni vidijo zasledovanje skupnega cilja podjetja kot nekaj, kar bo zadovoljilo njih same, je to najuspešnejše motiviranje. Dostikrat mora vodja v zaposlenem prebuditi skrite veščine in dobre lastnosti, ki jih le-ta ima. V tem odnosu bo zadovoljen vodja zaradi dobrih delovnih rezultatov, zaposleni pa bo zadovoljil svoje potrebe. Vendar pa je to v praksi težko. Težko je hkrati ugoditi zaposlenim in imeti zelo uspešne delovne rezultate.

Prav ti dve spremenljivki sta raziskovali dve ameriški univerzi, skozi njune raziskave je nastal model dveh univerz. Raziskovalce **Univerze Ohio State** (Griffin, Moorhead, 1998, str. 358)

je zanimalo, kateri vidiki obnašanja vodij najmočneje vplivajo na njihove odnose s podrejenimi. S pomočjo številnih vprašalnikov so ugotovili, da obstajata dva glavna načina vodenja: **skrb za ljudi** in **skrb za naloge**. Možina (et al., 2002, str. 519, 520) podaja lastnosti teh dveh tipov vodij:

*Tabela 2: Lastnosti vodij glede na način vodenja, skrb za ljudi ali naloge*

SKRB ZA LJUDI	SKRB ZA NALOGE
Pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro.	Zaposlenim natančno določi naloge.
Ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti.	Postavi delovne standarde, ki jih mora vsakdo doseči.
Pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah.	Informira zaposlene o zahtevah dela.
Je prijazen in dostopen.	Delo načrtuje skupaj s člani.
Ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju.	Spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

*Vir: S. Možina v Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 519-520.*

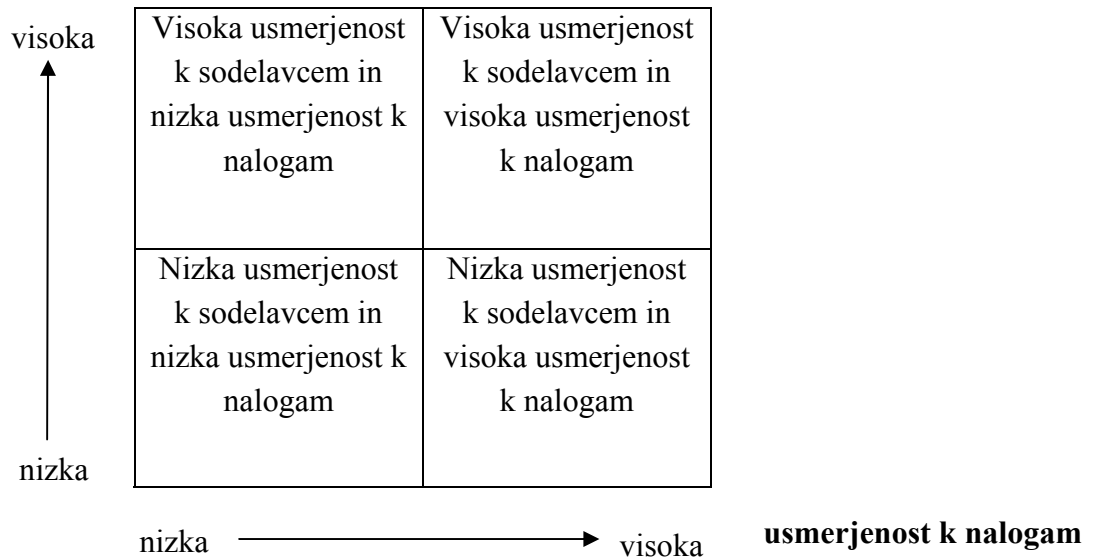
Vodje, usmerjeni v ljudi, skrbijo za ljudi; za njihove delovne pogoje, delovno zadovoljstvo. Zaposleni so s takšnim vodenjem po navadi zadovoljni, saj lažje uresničijo svoje zmožnosti, delajo v boljših odnosih, manj je konfliktov. Vodje, ki so usmerjeni v delo, pa skrbijo pretežno za delovne rezultate; delo poteka bolj mehansko, človeški odnosi pa so zmanjšani le na tiste najbolj nujne. Tu je važno le delo in doseganje rezultatov. Vodenje s skrbjo za naloge je bilo tarča mnogih kritik strokovnjakov (predvsem psihologov), hkrati pa so se pritoževali tudi zaposleni, ti so bili namreč bolj zadovoljni, ko so bili vodeni s strani vodij, usmerjenih v ljudi. Sam vidim razlog v tem, da vodje, usmerjeni v naloge (skrb za naloge), skrbijo le za prve tri ravni človeških potreb po Maslowu, včasih pa še te niso zadovoljene. Iz tega pride nezadovoljstvo zaposlenih, saj so to nižji cilji oziroma higieniki, ki po Herzbergu povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni do potrebne mere. Vodje, usmerjeni v ljudi (skrb za ljudi), pa lahko zadovoljujejo poleg nižjih tudi višje cilje oziroma potrebe po Maslowu, zato so zaposleni motivirani in hkrati tudi bolj zadovoljni.

Novost Ohio študije je bila v tem, da je smatrala skrb za delo in ljudi za dva med seboj neodvisna načina vodenja. To pomeni, da prisotnost enega načina vodenja ne izključuje drugega, kot je bilo v predhodnih teorijah (na primer teorija avtokratičnega in demokratičnega vodenja). V Ohio študiji so predpostavljali, da ima vodja lahko hkrati skrb za delo in ljudi istočasno. Iz tega se je razvil model »Ohio vodstveni kvadrat« (Ohio State Leadership Quadrat), v katerem obstaja en, najboljši način vodenja, ki je mešanica skrbi za delo in ljudi:



Slika 4: Ohio vodstveni kvadrat

**usmerjenost k sodelavcem**



Vir: J. Kovač, J. Mayer, H. Jesenko, *Slogi in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str. 30.

Iz slike (zgornji, desni kvadrat) vidimo, da obstaja najboljši način vodenja, ki je mešanica visoke usmerjenosti k nalogam in visoke usmerjenosti k ljudem. To je bil zaključek študije Ohio. Pozneje so raziskave poglobili v več študijah. Usmerili so se predvsem v to, kako sta oba načina vodenja med seboj povezana in koliko sta sama po sebi učinkovita ter uspešna. Prišli so do naslednjih ugotovitev (Kramar Zupan, 2008, str. 105):

- med skrbjo za delo in ljudmi obstaja pomanjkljiva razlaga neodvisnosti, kot je to prikazala Ohio študija;
- med vodstvenim vedenjem in uspešnostjo ter učinkovitostjo vodenja obstaja šibka medsebojna odvisnost;
- medsebojne vzročne povezanosti niso prepričljivo dokazane;
- v raziskavah niso upoštevali vpliva situacijskih spremenljivk na vodenje;
- zanemarjanje vpliva organizacijske strukture (kot so v večjih združbah) na proces vodenja, ker so raziskave potekale v majhnih skupinah.

Kljub tem pomanjkljivostim je bilo iz ugotovitev Ohio študije izpeljanih zelo veliko praktično usmerjenih modelov vodenja, ki se še danes uporabljajo za razlago in prikaz tipičnih slogov vodenja. Zato Ohio študija predstavlja začetek moderne teorije vodenja (Kramar Zupan, 2008, str. 105).

Skoraj v istem času so vedenjsko obnašanje vodij raziskovali na **Univerzi Michigan**. Podobno kot na univerzi v Ohio, so tudi tu odkrili dva sloga vodenja, usmerjenost k sodelavcem (skrb za ljudi) in usmerjenost k rezultatom (skrb za naloge) (Kovač et al., 2004,

str. 31). Razlika med raziskavami teh dveh univerz je v tem, da je Michiganska univerza na začetku raziskovanja predpostavljala, da sta usmerjenost v ljudi in rezultate dejavnika, ki sta med seboj odvisna ter se tako izključujeta. V nadaljnjih preučevanjih pa so prišli do iste predpostavke, kot v Ohio študiji; torej, da obstaja neodvisnost med tema dvema dejavnikoma, ki se med seboj ne izključujeta in lahko obstajata hkrati v isti meri. Michiganska študija pa se je vseeno razlikovala od Ohajske. Izpostavila je povezanost med usmerjenostjo k sodelavcem in večjo stopnjo zadovoljstva podrejenih ter s tem neposredno večjo stopnjo učinkovitosti.

Tudi pri tej študiji poznejše raziskave niso potrdile teh predpostavk, predvsem zato, ker so se v študiji zanemarjali situacijski dejavniki in osebne značilnosti vodje, sledilci pa so v procesu vodenja ostajali pasivni. Iz tega lahko spoznamo, da model dveh univerz ne more popolnoma obrazložiti procesa vodenja, saj ne upošteva številnih drugih dejavnikov, ki vplivajo na vodenje. Usmerjenost v delo in ljudi preprosto ne zajemata vsega. Je pa to dobro izhodišče za podrobnejše proučevanje vodenja (Kramar Zupan, 2008, str. 106).

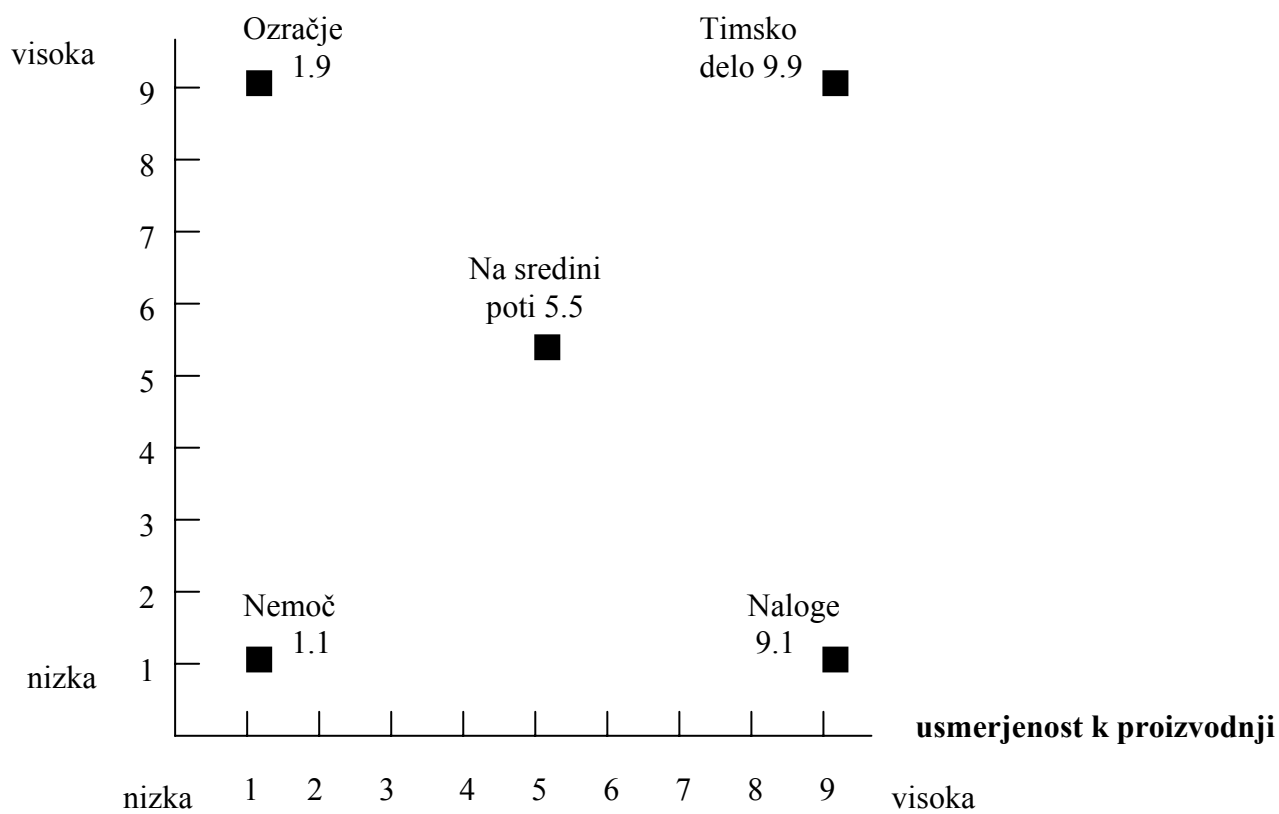
### **3.1.3 Model mrežnega vodenja**

Model mrežnega vodenja uporablja za osnovo modela dveh univerz. Prikazuje različne kombinacije usmerjenosti k ljudem in proizvodnji. Glede na različne kombinacije teh dveh dejavnikov opisuje pet različnih vrst vodenja. V bistvu gre za bolj podrobno obrazložitev Ohio vodstvenega kvadrata. Slika Ohio vodstvenega kvadrata prikazujem na naslednji strani.

Spodaj levo je oznaka 1.1, ki označuje nemoč kot vrsto vodenja. Zanj je značilna nizka usmerjenost v proizvodnjo in nizka usmerjenost k ljudem. Vodja v tej vrsti vodenja je obsojen na neuspeh, saj ne ukazuje in se izogiba odgovornosti, preprosto je nemočen. Točka 1.9 v zgornjem levem kotu označuje ozračje. Tu je vodja visoko usmerjen k ljudem in zelo nizko k delovnim nalogam. Kljub prijetnemu ozračju v takšnem vodenju pa so po navadi delovni rezultati slabi. Točka 9.1 na spodnji desni strani označuje vodenje, močno usmerjeno v proizvodnjo z minimalno usmerjenostjo v ljudi. Posledice takšnega vodenja so v nezadovoljstvu podrejenih, saj takšno vodenje poskuša zaposlene čim bolj izkoristiti za opravljanje delovnih nalog. S tem se zanemarljivo želje in potrebe zaposlenih. Točka 5.5 je za veliko vodij primer najboljšega vodenja, ki je kompromis med usmerjenostjo v proizvodnjo in ljudi in omogoča uravnoteženost med tema dvema dejavnikoma. Točka 9.9 zgoraj in desno označuje timsko delo, ki je visoko usmerjeno v ljudi in proizvodnjo. Vodje tukaj oblikujejo tim zaposlenih, ki med seboj ustvarijo tesne, zaupne odnose in sodelujejo pri izvajanju delovnih nalog. To naj bi pripeljalo k dobrim delovnim rezultatom in hkrati k zadovoljstvu zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 520-521).

Slika 5: Model mrežnega vodenja

### usmerjenost k ljudem



Vir: S. Možina v (Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 522).

Model mrežnega vodenja pa še vedno ni primeren za vse okoliščine oziroma situacijske spremenljivke. V praksi težko najdemo vodenje, ki bo ustrezalo enemu izmed petih vrst, opisanih v modelu. Kljub temu, da model razlaga vodenje v povezavi z določenimi situacijskimi spremenljivkami, kot sta usmerjenost v ljudi in proizvodnjo, je teh še vedno premalo, da bi natančneje razložile dogajanje, ki se odvija v praksi vodenja (Kramar Zupan, 2008, str. 107).

### 3.2 Situacijski modeli vodenja

Raziskovalci so spoznali, da na vodenje vpliva več dejavnikov, kot samo usmerjenost v delo in ljudi, saj takratni modeli niso mogli pojasniti pojavnosti vodenja. V iskanju novih pristopov k raziskovanju vodenja so iznašli nove modele, ki pojasnjujejo vodenje na podlagi različnih situacijskih spremenljivk. Proučevanje teh modelov poteka na podlagi predpostavke, da je način vodenja odvisen od treh dejavnikov: povezave med skupino (to so sledilci), naloge in vodstvene situacije. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od analitičnih sposobnosti posameznega voditelja pri analizi nalog, situacije ter skupine in njegovih sposobnosti za prilagajanje sloga vodenja danim razmeram (Kovač et al., 2004, str. 33). Torej bomo morali način vodenja prilagoditi tem trem dejavnikom. Nikakor ne moremo reči, da je en način vodenja, ki je najboljši za vsako trenutno situacijo, kot tudi ni idealnega vodje. Vodje se

morajo za uspešno vodenje prilagajati različnim situacijskim spremenljivkam, da bo vodenje uspešno. Možina (et al., 2002, str. 522) navaja različne dejavnike, ki vplivajo na način vodenja:

- zrelost članov v skupini,
- potrebe zaposlenih,
- odločanje v skupini,
- odnosi med člani in vodjo,
- vir moči vodje,
- zapletenost del in nalog,
- osebne značilnosti vodje.

Vsekakor situacijski modeli vodenja vnašajo v raziskovanje vodenja novo paradigmo, da je treba vodenje vseskozi prilagajati situacijam. Čeprav naša človeška težnja želi spraviti vse razumevanje v neko omejeno škatlo, realnost govori drugače. Idealnih modelov ni, vse ima svoje prednosti in slabosti glede na čas in okoliščine. To je tematika modelov situacijskega vodenja.

### **3.2.1 Fiedlerjev kontingenčni model**

Fiedlerjev kontingenčni model temelji na predpostavki, da bo vodenje uspešno do tiste mere, kolikor se bodo s tem načinom vodenja ujemale situacijske spremenljivke. Torej učinkovitost enega načina vodenja bo dobra, ko bo uporabljena v pravi situaciji. Vodja ima veliko odgovornost, da pravilno prepozna situacijo, jo analizira in določi, kateri slog vodenja bo v tej situaciji primeren. Lahko bodisi spremeni vodstveno situacijo ali pa slog vodenja, ki ga uporablja (Kramar Zupan, 2008, str. 109).

Vendar pa Fiedler piše, da je osebni slog vodenja težko spreminjati za vodjo. Model pa še vedno temelji na dveh načinih vodenja, kot v predhodnih modelih vodenja, to sta usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu. Vodje, usmerjeni k odnosom, cenijo dobre osebne odlike zaposlenih, kot so prijaznost, odkritost, iskrenost. Menijo, da so dobri odnosi pomembni za uspešno vodenje. Tisti vodje, ki so usmerjeni v delo, pa cenijo delovne rezultate in lastnosti zaposlenih, ki so s tem povezane, na primer pridnost, ubogljivost, natančnost pri delu itd. Medsebojni odnosi se jim ne zdijo pomemben element vodenja (Fiedler, 1967, str. 45-51).

Robbins (1989, str. 312) opredeli tri spremenljivke, ki določajo primeren način vodenja:

- osebni odnosi med vodjem in člani skupine, v smislu, kako je skupina sprejela vodjo, kar je za uspešnost vodenja zelo pomembno (v modelu odnos skupine do vodje);
- stopnja strukturiranosti oziroma zapletenosti naloge, ki pomeni, ali je delo preprosto ali sestavljeno (v modelu zapletenost dela);
- moč položaja, ki pokaže, koliko ima vodja legitimne, nagrajevalne in prisilne moči (v modelu moč položaja).

Slika 6: Fiedlerjev kontingenčni model

	1	2	3	4	5	6	7	8
Odnos skupine do vodje	Dober	Dober	Dober	Dober	Slab	Slab	Slab	Slab
+	+	+	+	+	+	+	+	+
Zapletenost dela	Visoka	Visoka	Nizka	Nizka	Visoka	Visoka	Nizka	Nizka
+	+	+	+	+	+	+	+	+
Moč položaja	Velika	Majhna	Velika	Majhna	Velika	Majhna	Velika	Majhna
vodi k								
uspešnemu načinu vodenja	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>D</b>

**D** Usmerjenost k delu

**O** Usmerjenost k odnosom

Vir: S. Možina v Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 523.

Vodje, usmerjeni v delo, so najbolj uspešni v stolpcih 1, 2 in 3, saj so to zanj ugodne situacije. Tu bo imel vodja dobre odnose z zaposlenimi, sestavljenost dela bo visoka, hkrati pa bo imel tudi dobro moč položaja. Zato je v položaju, kjer lahko odloča, nagrajuje in zahteva delovne rezultate, dokaj svobodno. Stolpec 8 je primer, ko so vsi dejavniki neugodni in je usmerjenost v delo edini način, da vodja sploh kaj doseže. Stolpci 4, 5, 6 in 7 predstavljajo situacije, ugodne za vodje, usmerjene v ljudi. Situacije so si dokaj raznolike, kjer so medsebojni odnosi slabi, zaposleni ne marajo vodje z veliko močjo položaja ali pa je delo zapleteno. V vseh je primeren način vodenja usmerjen v ljudi (Kramar Zupan, 2008, str. 110).

Tudi ta model pa ne upošteva vseh dejavnikov, ki vplivajo na vodenje. Zato je bil tarča številnih kritik. Osebnostne lastnosti vodenih so po mnenju kritikov v tem modelu popolnoma zanemarjene. Hkrati pa model upošteva usmerjenost k nalogam in sodelavcem kot

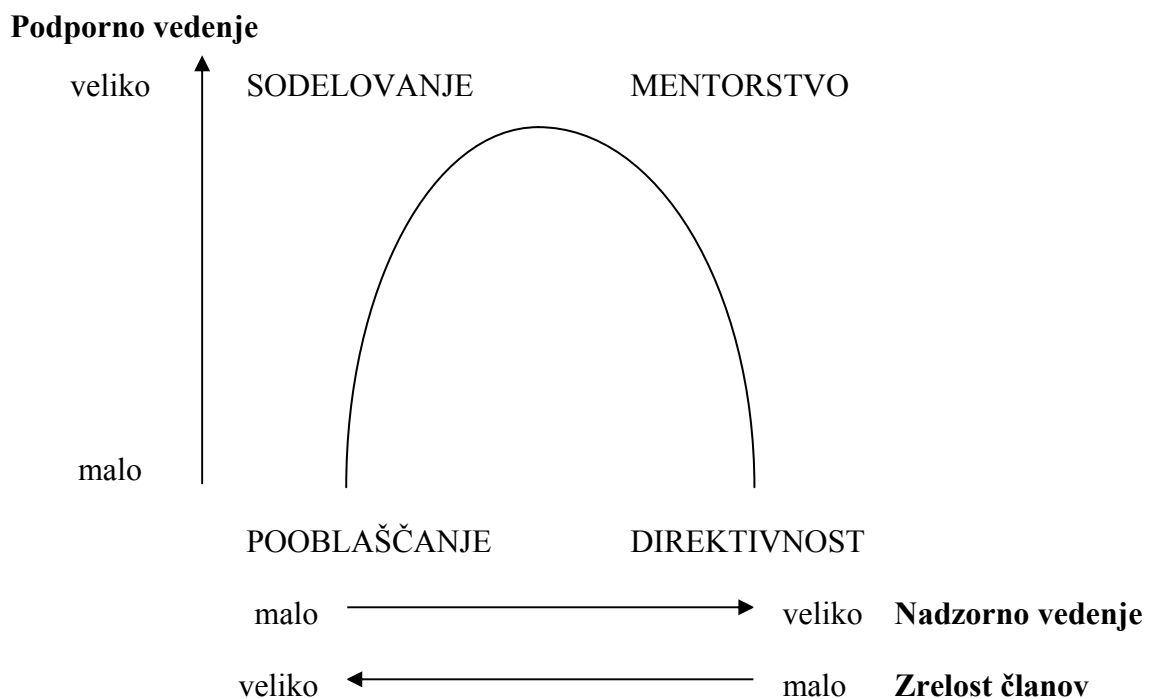
izključujoča, odvisna dejavnika, kar pa naredi model malce tog. Kot že vemo iz prejšnjih modelov, je možna istočasna usmeritev tako k nalogam, kot tudi k sodelavcem (Kovač et al., 2004, str. 35-36).

Kljub kritikam lahko Fiedlerju priznamo doprinos k raziskovanju vodenja, saj ga je razširil in tudi poglobil. Ker je pri različnih slogih vodenja upošteval razne situacijske spremenljivke, je odprl novo smer v raziskovanju. Način in uspešnost vodenja sta odvisna od vodstvene situacije, zato je najprej potrebno preučiti stanje v združbi in ga tudi razumeti. Način vodenja in uspešnost vodje sta zato relativni.

### 3.2.2 Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja

Hersey in Blanchard sta vodenje predstavila iz novega zornega kota. Vodenje je v tem modelu odvisno od **podpornega** in **nadzornega vodenja** vodij (do zaposlenih), ta dva dejavnika pa se prilagajata **zrelosti članov** skupine oziroma zaposlenim. Za podporno vodenje je značilno dvosmerno komuniciranje, vodja sodeluje z zaposlenimi, jih posluša, spodbuja, vključi jih v proces odločanja in jim pomaga pri opravljanju nalog. Nadzorno vodenje pa označuje enosmerne komunikacije pod okriljem vodje, ki narekuje, kako točno je treba opraviti delovne naloge in kdo jih bo opravil. Zaposlene nadzira in kontrolira.

Slika 7: Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: S. Možina v Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 525.

Zrelost članov pomeni, da so željni doseganja visokih ciljev in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničenje. Na sliki lahko vidimo različno mero nadzornega in podpornega vedenja ter zrelosti članov. Krivulja prikazuje raven nadzornega in podpornega vedenja. Vodenje bo odvisno od zrelosti članov, če so člani zreli, je najboljše pooblašanje, drugače pa so bolj primerni neposredni ukazi in nasveti. Model opisuje štiri glavne načine vodenja (Možina v Možina et al., 2002, str. 526):

1. **Direktivni način**; vodja daje jasne, neposredne nasvete in navodila za delo; ta način je primeren za novince v podjetju, ki še ne poznajo dobro pravil in dela.
2. **Mentorstvo**; je prehodno vodenje, namenjeno tistim, ki niso več popolni začetniki in pridobivajo že nekaj samostojnosti pri svojem delu; vodja tu še precej pomaga in svetuje, saj je še vedno odgovoren za izvedbo naloge.
3. **Sodelovanje**; ko je zaposleni že dovolj samozavesten in sposoben, da je lahko samostojen pri delu, je ta način vodenja najprimernejši. Vodja ne daje več neposrednih ukazov, temveč z zaposlenim sodeluje, ga posluša in mu pomaga, z namenom, da bo zaposleni čim bolj izkoristil svoje sposobnosti in znanje v delu.
4. **Pooblašanje**; ko zaposleni doseže popolno samostojnost pri delu, mu vodja dodeli delovne naloge in s tem odgovornost, da jih uspešno opravi. Zaposleni lahko sam odloča o tem, kako, kje in kdaj bo opravljal svoje delo.

Fiedlerjev model je še vedno predpostavljal dokaj togo zmožnost vodij. Hersey in Blanchardov model pa ima prednost v tem, da smatra zmožnost vodje za dinamično, ker se prilagaja različnim spreminjajočim se situacijam. Za vodje je postal zelo zanimiv prav zaradi razlage, da vodja deluje dinamično. Vodja ob ustreznem razumevanju zrelosti svojih članov ugotovi, kakšno podporo oziroma nadzor mora nakloniti zaposlenemu, da bo ta deloval uspešno. S takšnim pristopom je možno vsakega zaposlenega primerno vključiti v delovne naloge, ne glede na to, koliko je izkušen.

Hersey in Blanchard sta uvedla novo situacijsko spremenljivko v empirično preučevanje vodenja, to je zrelost posameznikov in skupin zaposlenih. To je bila nova pridobitev v raziskovanju vodenja, saj pogloblja in razširja razumevanje situacijskih spremenljivk v vodenju in povezavo tega z uspešnostjo vodenja. Kot tudi pri drugih modelih vodenja, so tudi v tem primeru kritiki osvetlili, da avtorja nista vzela v obzir drugih pomembnih situacijskih spremenljivk. Poleg tega pa naj bi bil model v premajhni meri empirično potrjen in preverjen s pomočjo empiričnih raziskav (Kramar Zupan, 2008, str. 112).

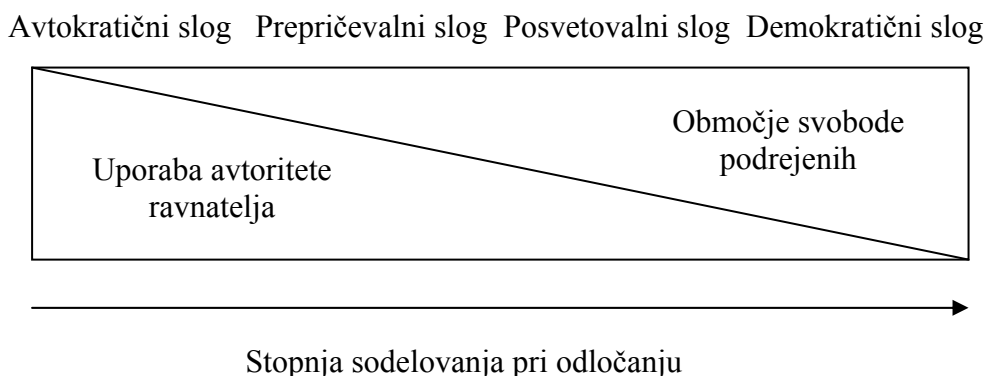
### 3.2.3 Avtokratično in demokratično vodenje

Avtokratično in demokratično vodenje sta dve vrsti vodenja, ki sta si nasprotni in ju lahko prikažemo v enem modelu. Ti dve vrsti vodenja sta v odvisnem razmerju ena do druge, kar

pomeni, da se med seboj izključujeta; bolj ko je prisotna ena vrsta vodenja, manj je prisotna druga. Ravnatelj v avtokratičnem vodenju uporablja svojo avtoriteto do največje možne mere. Z uporabo demokratične vrste vodenja pa prepusti popolno delovno svobodo zaposlenim. S premikanjem od skrajne točke avtokratičnega pa do druge skrajne točke demokratičnega vodenja dobimo štiri sloge vodenja, povzete po Schmidtu in Tannebaumu (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 163-164):

1. **Avtokratični slog**; vodja se odloča sam, svojo odločitev pa sporoči zaposlenim in od njih pričakuje točno sledenje njegovih napotkov in to brez vprašanj ali ugovorov.
2. **Prepričevalni slog**; tudi tu se vodja odloči sam, brez da bi se s komer koli posvetoval. Hkrati pa bo zaposlene poskušal prepričati, da so njegove odločitve dobre. Vodja si želi zaposlene pridobiti na svojo stran, saj bodo tako bolj motivirani za delo in ga bodo boljše opravili. Vodja si želi in deluje tako, da bi kljub svoji avtoriteti ustvaril dobro delovno vzdušje in navdušil zaposlene za doseganje ciljev, ki jih je postavil.
3. **Posvetovalni slog**; preden vodja sprejme končno odločitev, se posvetuje z zaposlenimi. Kljub temu, da včasih sprejme njihove nasvete, jih ni dolžan slediti. Ker upošteva mnenja podrejenih, imajo le-ti občutek, da lahko delno vplivajo na končno odločitev vodje. Odgovornost še vedno ostane pri vodji, ne glede na to, da so zaposleni pri odločanju bolj dejavni.
4. **Demokratični slog**; naloga vodje je tukaj le usklajevanje podrejenih, da bodo sami lažje prišli do neke skupne odločitve. Usklajuje jih predvsem s spodbujanjem, naj prevzamejo odgovornost. Vodja se v tem slogu sploh ne odloča.

*Slika 8: Štirje slogi vodenja*



Vir: M. Hočevar, M. Jaklič, H. Zagoršek, *Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, 2003, str. 288.

Različni slogi so primerni za različne vodstvene situacije. Čim večje znanje in sposobnosti ima vodja v primerjavi z zaposlenimi, tem večja bo nagnjenost k avtokratskemu slogu vodenja, saj je možnost napak pri odločanju vodje manjša. Avtokratski slog vodenja je zelo



neposreden v komuniciranju in temelji na avtoriteti. Zato je najprimernejši, če primanjkuje časa ali pa se odločamo o rutinskih in manj pomembnih odločitvah. Prepričevalni slog bo učinkovit, ko bo vodja imel vse informacije in znanje za primerno odločitev, za uspešno opravljanje naloge pa je potrebna močna zavzetost, pripadnost in energičnost zaposlenih. Za prepričevalni slog je potrebno dovolj časa, saj je odločitev po navadi nejasna in nestrukturirana. Demokratični slog pa se uporablja, ko vsi zaposleni nosijo odgovornost za uspešno izvedbo delovne naloge (Kramar Zupan, 2008, str. 119).

Usmerjenost v delo ali ljudi smatram za glavni situacijski spremenljivki, s katerimi so povezane različne vrste vodenja. Še zlasti iz tega modela je razvidno, da obstaja povezava med usmerjenostjo vodje in vrstami vodenja. Avtokratični slog vodenja je usmerjen v delo, demokratični slog pa je usmerjen v ljudi. Iz navedenih štirih slogov vodenja lahko opazimo, da se komuniciranje in motiviranje spreminja od točke avtokratičnega do točke demokratičnega vodenja. V avtokratičnem slogu vodenja so komunikacije zelo preproste, neposredne in ni govora o dvosmernih komunikacijah z izmenjavo mnenj. Motiviranje zaposlenih tudi ni prisotno. Bolj kot se pomikamo proti demokratičnemu vodenju, bolj se komunikacije odprejo, postanejo tudi bolj dinamične in kompleksne. Istočasno pa vodja s predajanjem svoje avtoritete vlaga vse več energije v motiviranje zaposlenih, da bodo le-ti uspešno opravili svoje delovne naloge.

Poglejmo si še McGregorjevo teorijo x in y; obravnaval jo bom kar pod avtokratičnim in demokratičnim vodenjem, saj predpostavljam, da sta teorija x in y le drugo ime za avtokratični in demokratični način vodenja; torej za usmerjenost v delo ali ljudi. Možina povzema ta model po McGregorju, domneve teorije x in y pa so povzete v naslednji tabeli:

*Tabela 3: Domneve teorije x in y*

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

Vir: S. Možina v Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 518.

Teorija govori o tem, da je pristop x ali y odvisen od tega, kakšno motivacijo imajo ljudje za delo. Ljudje, ki so nagnjeni k izkoriščanju in nedelu, potrebujejo pristop x oziroma avtoritativno vodenje, da bodo lahko dosegli kakšne rezultate. Pristop y ali demokratično vodenje je na višjem nivoju in je primeren za ljudi, ki so željni sodelovanja ter vidijo v delu

zadovoljitev svojih višjih potreb, ki niso usmerjene samo v osnovne potrebe in denar. Glede na situacijo (obnašanje zaposlenih) bo ravnatelj uporabil primeren način vodenja. V primeru obnašanja zaposlenih po domnevi teorije x bo uporabil avtokratično vodenje, v primeru obnašanja zaposlenih po domnevi teorije y pa demokratično vodenje.

Poleg že omenjenih razlik v komunikacijah in motiviranju v avtokratičnem in demokratičnem vodenju, pa bi omenil še potrebne osebne značilnosti, ki so potrebne za obe vrsti vodenja (McGregor, 1960, str. 33-58). Za avtoritativno vodenje so potrebne lastnosti, kot so na primer: zahtevnost, nepopustljivost, trdnost, nestrpnost, neizprosnost ipd. Demokratično vodenje pa zahteva mehkejše lastnosti, ki bodo omogočale boljše sodelovanje z zaposlenimi, razumevanje, empatijo ipd.

### 3.3 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

#### 3.3.1 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje temelji na različnih vrstah izmenjav med vodjo in zaposlenim (sledilcem). Naloga vodje je, da sledilca motivira, tako da ta doseže želene rezultate. To se dogaja na naslednja načina:

1. Vodja prepozna, kaj mora zaposleni doseči za želeni rezultat in mu to tudi obrazloži. Tako se sledilec počuti samozavestnega, da lahko opravi delovno nalogo;
2. Vodja prepozna potrebe sledilca, nato pa mu razloži, kako bodo te njegove potrebe zadovoljene ob določenem dosežku oziroma izpolnjenemu cilju. Tako sledilec prepozna vrednost tega cilja, ki bo zadovoljil njegove potrebe. Ko vodja uporablja transakcijski slog vodenja, se zanaša na dva principa: **otipljive nagrade** in **vodenje z izjemo**.

Tudi Hočevar in drugi (2003, str. 161) govorijo o dveh principih oziroma vrstah transakcijskega vodenja: gašenje požarov (vodenje z izjemo) in v cilje usmerjeno vodenje (otipljive nagrade). Nekateri avtorji, kot je Možina, navajajo tudi po štiri principe (Možina et al., 2002, str. 532):

1. **nagrajevanje**: vodja se pogaja z zaposlenim o nagrajevanju za delo, obljublja mu nagrade za uspehe in priznanje za dosežke;
2. **vodenje z izjemami** (aktivno): vodja spremlja delo zaposlenega in išče odmike od pravil in standardov; zaposlenega popravi, ko je to potrebno;
3. **vodenje z izjemami** (pasivno): v delo posega le, če standardi niso doseženi;
4. **vodenje brez vajeti** (laissez faire): odpoveduje se vsej odgovornosti, vključno s timskim delom.

Te štiri principe transakcijskega vodenja pa lahko razdelimo na dva osnovna principa. Drugi, tretji in četrta princip govorijo o vodenju, z izjemo, s tem, da je vodenje brez vajeti skrajna oblika tega.

Pri **vodenju z izjemo** vodja spremlja dogajanja in po potrebi naredi kakšne popravke. Do tega pride, ker zaposleni lahko odstopajo od dogovorjenih standardov, delajo napake ali imajo preproste težave pri izvajanju svojih nalog. Pri takšnem vodenju je vodja pogosto preobremenjen zaradi številnih nalog svojih zaposlenih. Rešitve, ki jih poda, tako niso nujno trajne, ampak dostikrat odpravljajo le posledice in ne vzrokov, zato se lahko iste težave znova ponovijo. Vodenje z izjemo je osredotočeno na kratkoročne, operativne probleme, zato vodja nima časa za razvijanje dolgoročnega potenciala zaposlenih. Je pa ta princip vodenja zelo uporaben takrat, ko so stroški napačnih odločitev sledilcev preveliki in je treba biti posebej pazljiv (Kramar Zupan, 2008, str. 117).

**Vodenje s principom otipljivih nagrad** oziroma vodenje z nagrajevanjem pa težave rešuje bolj preventivno. Vodja in zaposleni se dogovorita o poteku dela vnaprej. Normalno je, da ima zaposleni o vodji določeno mnenje in prepričanje, hkrati pa ima tudi neka pričakovanja. Razmišljajo pa tudi o svoji vlogi v podjetju, kaj naj bi storili in kaj bodo imeli od tega. Tudi vodja si oblikuje prepričanja o tem, kaj je njegova vloga in kaj vloga zaposlenih. Na tej točki je najpomembnejše, da so si vodja in sledilci na jasnem, kaj pričakujejo eden od drugega (način dela, pravice, dolžnosti in nagrade) preko jasnega komuniciranja in ne le predvidevanja. Vodja se mora držati svojih pravil in obveznosti ter tako storiti vse, da sledilcem pomaga pri uspešnem izpolnjevanju nalog. Seveda se tudi sledilci obvežejo, da bodo storili vse za doseg nekaterih ciljev. Tako nastane izmenjava (transakcija) med vodjo in sledilcem, ki lahko preraste v odnos zaupanja in spoštovanja, če se obe strani držita dogovora. Ta transakcija pomeni, da zaposleni ponudi vodji delovne rezultate, vodja pa zaposlenega nagradi (Kramar Zupan, 2008, str. 117).

Transakcijsko vodenje je precej demokratično, saj imajo sledilci veliko proste izbire, kako bodo delali, vseeno pa se morajo držati dogovorjenih standardov, zato vodja izvaja nadzor. Pri vodenju z izjemo govorimo o direktnem nadzoru vodje, pri vodenju z nagrajevanjem pa vodja namesto direktnega nadzora sledilce motivira z nagradami. Bolj ko je transakcija med sledilcem in vodjo demokratična, več zaupanja in odgovornosti je potrebno z obeh strani. Večji del transakcijskega vodenja je usmerjen v ljudi, manjši pa v delo. Tudi če transakcijsko vodenje deluje avtoritativno, na primer v vodenju z nagrajevanjem, vseeno ni avtoritativno v pravem pomenu besede. Vodja namreč jasno razume, da mora poskrbeti za potrebe zaposlenega in ga zato poskuša motivirati z nagradami. Za takšen način delovanja pa mora biti vodja usmerjen v ljudi, saj klasični avtoritativni vodja ne razume potreb svojih zaposlenih, niti ne razmišlja, da bi se potrudil in poskušal zaposlene motivirati za delo, na primer z nagrajevanjem.

Študije kažejo, da kadar se uporabljajo otipljive nagrade, sledilci doživljajo povečanje v učinku in zadovoljstvu (Podsakoff, Tudor & Skov, 1982). Takrat sledilci verjamejo, da bodo z opravljenimi nalogami dosegli želene rezultate. Torej je transakcijsko vodenje zelo smiselno uporabiti v praksi. Pa vendar v podjetjih le redko najdemo transakcijsko vodenje (Yankelovich, Immerivoki, 1983). Razlog tiči v tem, da vodje pogosto nimajo veščin, potrebnih za uspešno transakcijsko vodenje. To se kaže v nezanesljivih sistemih nagrajevanja

ali v nepravilnem pristranskem nagrajevanju, včasih pa vodja preprosto ne zna zaposlenemu pokazati prednosti transakcije; torej, da v njej pridobita tako zaposleni kot tudi vodja.

Dokler vodja ne razume, kaj zaposleni potrebuje, kako mu posredovati nagrado pravočasno in ne zna poudariti povezave med delovnim učinkom in plačilom, bo najverjetneje prišlo do zmede, negotovosti in malenkostnega transakcijskega učinka v odnosu vodja – zaposleni. Transakcijsko vodenje je pretežno usmerjeno v ljudi, zato bo vodja potreboval tudi lastnosti, pomembne za vodjo te vrste.

### 3.3.2 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je poseben primer transakcijskega vodenja, ki velja za **najvišjo obliko vodenja**. Transformacijski vodje motivirajo zaposlene, da bi delali za višje cilje namesto za kratkoročne osebne cilje (nižje cilje), torej za doseg samouresničenja namesto osnovne zagotovitve varnosti (Burns, 1978), (Avolio & Bass, 1988, str. 29-49). Samouresničitev se razlikuje od zaposlenega do zaposlenega; torej to so lahko različni ideali ali moralne vrednote, glavno pa je, da vodje pritegnejo zaposlene na takšen način, da delo postane njihova notranja nagrada (samouresničitev). Zaposleni bodo tako motivirani, da bodo svoje osebne želje podredili in »transformirali« v organizacijske cilje in koristi (Tichy & Devanna, 1986, str. 243-244). Razvoj dejavnikov transformacijskega vodenja nam podaja v svojem delu Bass (1985). Odkril je tri dejavnike, ki se nanašajo na transformacijsko vodenje:

1. **Karizma**; Vodja je sposoben prenesti vrednote, spoštovanje, ponos in vizijo v prakso.
2. **Individualna pozornost**; Vodja je pozoren na potrebe zaposlenih, zato jim dodeli smiselne projekte, kjer bodo lahko rasli kot celovita osebnost. Dostikrat opravlja za zaposlene funkcijo mentorja ali trenerja.
3. **Intelektualna stimulacija**; Vodja pomaga zaposlenim, da se na racionalen način spoprimejo z delovnimi situacijami; poskuša spodbuditi kreativnost zaposlenih.

Možina (et al., 2002, str. 532) poleg teh treh dejavnikov omenja še **navdih**; transformacijski vodje zaposlene navdihujejo z visokimi pričakovanji, uporabo simbolov za usmerjanje k delu in poskušajo izraziti pomembne namene na preprost način.

Ena od najpomembnejših lastnosti transformacijskega vodje je vsekakor karizma. Kljub temu karizma sama po sebi ni dovolj za uspešno transformacijsko vodenje, kot Bass (1985) jasno pravi: »Globoka čustvena navezanost, ki označuje odnos karizmatičnega vodje in sledilcev, je lahko prisotna tudi pri transformacijskem vodenju, vendar poznamo tudi vrsto karizmatičnih vodij, ki sploh niso transformacijski v svojem vplivu. Velik del javnosti prepoznava slavne ljudi kot karizmatične. Slavne ljudi se povečuje s strani množic. Ljudje so zelo čustveni v prisotnosti slavnih ljudi in se z njimi poistovetijo v svoji domišljiji, slavni pa niso nujno povezani z ljudmi v kakršni koli transformaciji«.

Transformacijski vodje si s karizmo lahko pomagajo v vlogah učitelja, mentorja, trenerja, reformatorja ali revolucionarja. Najpomembnejše pa je, da zaposlene osredotočajo na cilj in ne na svojo karizmatično osebnost. S tem bodo zaposleni sledili bistvu, ki ga podaja vodja in bodo sčasoma znali prevzeti odgovornost zase in za cilj; včasih namreč pride do pojava kulta osebnosti, kjer ni več važno, kaj vodja govori, ampak samo to, da mu njegovi »oboževalci« sledijo, ker je v njihovih očeh velika osebnost. Transformacijski vodje imajo precej skupnega s karizmatičnimi vodji, toda karizma je le del transformacijskega vodenja.

Poglejmo si še večine transformacijskih vodij, kot jih opredeljuje Hočevar et al., (2003, str. 167-168):

1. **Eksperimentirajo in izzivajo obstoječe postopke.** O tem smo že govorili – transformacijski vodje velikokrat spreminjajo celotno kulturo v podjetju in so revolucionarni.
2. **Navdihujejo skupno vizijo.** S svojo karizmo lahko navdahnejo zaposlene, da le-ti z veseljem sledijo tej viziji in jo tudi skupaj udejanjijo.
3. **Pooblaščajo druge, da dosežejo vizijo.** Poudarjajo skupne cilje ter vzpostavijo zaupanje med sodelavci ali člani tima in jim vzbujajo občutek pomembnosti, moči in vpliva.
4. **Vodijo z lastnim primerom.** Njihova dejanja govorijo močneje od besed, saj ne bodo odstopali od svojih vrednot. Zaposlenim so v zgled, kar na njih zelo močno vpliva.
5. **Spodbujajo srce.** Drugim dajo vedeti, da so jim pomembni, saj so del nečesa večjega (tima, podjetja), prispevke zaposlenih pa močno cenijo. To ustvari ozračje zaupanja in predanosti.

Sestavine transformacijskega vodenja se da, kot vidimo, prikazati na več načinov. Vsekakor je transformacijski vodja karizmatična osebnost, polna vizije, ki daje zgled drugim, tako da vodi z lastnim primerom in je sposobna motivirati sledilce ter jim tako posredovati svojo vizijo, vrednote in navdušenje, da bodo sledilci to sprejeli. Ne samo to, sledilci bodo predani svojemu vodji, mu zaupali in bodo tudi zadovoljni. Poleg tega pa so transformacijski vodje tako imenovani vodje sprememb, saj razbijajo stare, ustaljene vzorce v organizacijah in v nje vlivajo novo energijo, spremembe.

Transformacijski vodje pomagajo zaposlenim v njihovi individualni rasti, razvijanju vodstvenih sposobnosti in individualne osebnosti nasploh. Znajo združiti želje in cilje posameznih zaposlenih, vodij, skupin in združbe. Medtem ko bodo transakcijski vodje prilagodili cilje, smernice in misijo iz praktičnih razlogov, na drugi strani transformacijski vodje temeljito spremenijo misijo podjetja ali oddelka, način poslovanja in ravnanje s človeškimi viri, da bi dosegli svojo vizijo. Transformacijski vodje prenovijo celotno filozofijo, sistem in kulturo organizacije, zato lahko rečemo, da so revolucionarji (Kramar Zupan 2008, str. 121).

Ključ transformacijskega vodenja leži v vodji, njegovih osebnostnih lastnostih ter veščinah. Te mu omogočajo močno povezavo z zaposlenimi, svojimi sledilci, z njimi vzpostavijo

zaupen odnos. Ne moremo mimo dejstva, da je transformacijsko vodenje močno usmerjeno v ljudi, ker izhaja iz predpostavke, da je vsak sledilec enkratna oseba, ki je pomembna. Vodja sledilce spodbudi k osebni rasti, kar je močan motivacijski faktor za zaposlene, saj je osebna rast na višku piramide človeških potreb po Maslowu. Tako delo zaposlenemu predstavlja pomemben del svojega življenja, saj delo enači z zadovoljevanjem teh težko zadovoljivih potreb, ki so visoko klasificirane. Iz tega je razvidno, da usmerjenost v ljudi pomeni skrb za njihove individualne potrebe, predvsem tiste višje. Vodenje usmerjeno v delo pa je po tej logiki povezano z zadovoljevanjem nižjih človeških potreb.

Vodja lahko prepozna najbolj učinkovito vrsto vodenja glede na motivacijo svojih podrejenih oziroma glede na raven potreb, katero zaposleni želijo zadovoljiti v procesu sledenja vodji oziroma ravnatelju. Transformacijski vodja pa gre še nad to raven vodenja, saj bo poskušal v vsakem primeru motivirati zaposlene za višje cilje, tudi če si tega ne bodo takoj želeli. S svojo karizmo in drugimi vodstvenimi veščinami bo prebudil v njih lastnosti in nagnjenja, ki se predhodno v njih niso opazila. Iz tega lahko sklepam, da je usmerjenost vodje v ljudi primernejši način vodenja kot usmerjenost v delo, sploh v primeru, ko je vodja visoko kvalificiran in je sposoben transformacijskega vodenja. Že v Michiganski študiji so raziskovalci zaključili, da daje vodenje, usmerjeno v ljudi, prednosti pred vodenjem, usmerjenim v delo. Tudi če se ta dva dejavnika med seboj ne izključujeta oziroma sta neodvisna, je brez skrbi za zaposlene vodenje pusto in dokaj neučinkovito. Pravo motivacijo za delo zaposleni doživljajo šele pri vodji, ki je usmerjen v ljudi.

### 3.4 Karizmatično vodenje

Max Weber je predpostavljal, da imajo nekateri vodje izjemne osebne odlike oziroma karizmo. S karizmo vodje motivirajo zaposlene, da bi le-ti dosegali izvrstne rezultate (Weber, 1947). Takšen karizmatični vodja ima pomembno vlogo pri ustvarjanju sprememb. Karizma v grškem jeziku pomeni »dar«. Včasih so bile osebne moči, ki jih ni bilo mogoče obrazložiti z logiko, poimenovane kot karizmatične.

Celo v današnji, moderni dobi ni točnega odgovora na to, kaj definira karizmatično vodenje, raziskovalci pa ponujajo o tem različna mnenja. House meni, da so karizmatični vodje tisti, ki karizmatično vplivajo na sledilce v nenavadno visoki meri (House, 1977, str. 189-207). Jay Conger je predstavil model, ki opiše, kako se karizma razvija (Conger, 1989), v štirih fazah:

1. **Prva faza;** vodja preuči okolje, se prilagodi in ustvari vizijo o tem, kaj je potrebno narediti. Vodja vzpostavi cilje.
2. **Druga faza;** vodja prenese svojo vizijo na zaposlene, tako da uporablja potrebna sredstva za dosego tega.
3. **Tretja faza;** vzpostavlja zaupanje in vdanost med vodjo in sledilci. Tudi delo z nepričakovanim, prevzemanje tveganj in tehnična dovršenost so pomembni v tej fazi.
4. **Četrta faza;** tu ima karizmatični vodja vlogo vzornika in motivatorja; uporablja pohvale in priznavanje, da zaposlenim postopoma vlije zaupanje v svojo vizijo.

Obstaja tudi nekaj poskusov v zvezi z razvijanjem in testiranjem določenih karizmatičnih lastnosti, kot so: vizija, junaška dejanja in sposobnost navdiha (Willner, 1984). Vendar v večini primerov do razjasnitve, kaj sestavlja karizmatično vodenje, ni prišlo. Veliko empiričnih študij je raziskovalo obnašanje in lastnosti karizmatičnih vodij, kot so: sposobnost govora, privrženost vodji, zmožnost navdiha, dominantna osebnost in potreba po vplivnosti (Bass, 1985). Kljub tovrstnim raziskavam še vedno ni splošno sprejetih lastnosti ali obnašanja karizmatičnih vodij s strani teoretikov in raziskovalcev.

V večini razglabljanj o karizmatičnem vodenju je izpostavljen pojem **vizija**. Prvi pogoj za karizmatično vodenje je skupna vizija o prihodnosti. Skozi sposobnosti komuniciranja karizmatični vodja oziroma vizionar poveže potrebe in cilje zaposlenih s cilji združbe. Ta proces je lažji, če zaposleni vidijo pomanjkanje izzivov ali nezadovoljstvo v trenutnem stanju. Karizmatični vodje so vplivni v kriznih razmerah, predvsem, ko se mora obstoječi sistem spoprijeti s situacijo, kjer trenutno znanje, viri in postopki ne zadostujejo (Bryson, 1981). Karizmatični vodje, »proizvedeni« iz krize, jasno komunicirajo, kaj je treba storiti in kakšne bodo posledice takšnih dejanj. V razmere stresa, dvoumnosti in nereda sledilci predajo moč osebi, ki ima zmožnosti popraviti krizne razmere. Vodja je pooblaščen, da naredi, kar je potrebno za razrešitev krize. V večini primerov je vodja neoviran in lahko ukrepa na način, ki se mu zdi potreben (Roberts, 1985, str. 1023-1046). Kriza prav tako omogoči vodji, da spodbuja med sledilci nove, netradicionalne ukrepe. Karizmatični krizni vodje imajo večjo svobodo, da spodbudijo sledilce v iskanju rešitev iz krize. Nekatere metode, postopki in taktike, ki jih sledilci prevzamejo, so lahko popolnoma »kaotične« ali izven okvirjev normalnih dejanj. Kljub temu karizmatični vodje v krizni situaciji spodbujajo, podpirajo in po navadi tudi dobijo odziv od svojih sledilcev (Herdberg, 1981, str. 3-28).

Na karizmatično vodenje lahko gledamo kot na manjši del transformacijskega vodenja. V obeh primerih pa je velik poudarek na lastnostih vodje in njegovem odnosu s sledilci. Pri karizmatičnem vodenju pa vodja sledilce motivira izključno s svojimi lastnostmi, osebnostjo oziroma karizmo za doseganje nekega skupnega cilja. Zato se imenuje karizmatično vodenje. Tudi v tem primeru je vodja pretežno usmerjen v ljudi, saj jih motivira tako, da zadovoljuje njihove višje potrebe, s katerimi se sledilci lahko poistovetijo. Vodja razume njihove potrebe, saj bi drugače doživel neuspeh v vodenju.

Sklepamo lahko, da je karizma zelo močno orodje v rokah vodje, saj ima zanimiv učinek na sledilce v smislu motivacije. Zaposlene namreč »spreobrača« v zasledovanje enega in istega cilja, ki ga želi doseči kot vodja. Sledilci so tako močno motivirani, da se nehajo ozirati na zunanje situacije, saj svojo pozornost usmerijo na en cilj. S tem vodja doseže, da je v svojem vodenju minimalno odvisen od sledilcev, saj sledilci postanejo maksimalno odvisni od njega. Razumejo, da jim on prinaša vir njihovega notranjega zadovoljstva, zato mu sledijo.

## SKLEP

**Organizacija** je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Ljudje že po naravi delujejo in v tem delovanju vzpostavljajo medsebojne stike; vplivajo eden na drugega in med njimi se vzpostavljajo razmerja. Ko več ljudi stopi v razmerje eden z drugim, nastane **organizacijska struktura**. V formalni organizacijski strukturi, kot je podjetje, vsi zaposleni v podjetju zasledujejo cilj podjetja. Da lahko usklajevanje ciljev normalno poteka, podjetje najame enega ali več ravnateljev, ki delujejo v procesu ravnateljevanja; skupaj z upravljanjem tvorita **upravljalno-ravnanjski proces**.

**Ravnateljevanje** je organizacijska funkcija in proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja gospodarjenja; vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge pa prejema od upravljanja. Sestavljeno je iz štirih temeljnih funkcij: načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. **Vodenje** je sestavni del procesa ravnateljevanja in pomeni vplivanje na druge z osebnostnimi lastnostmi ali usmerjenostjo vodij ter v skladu s situacijskimi spremenljivkami. Vodenje je najbolj razvito sredstvo sprožanja izvedbe, izvedba pa je najpomembnejši del procesa ravnateljevanja, saj drugače nič ni narejeno.

Glavni elementi vodenja so: **lastnosti in delovanje vodij, komuniciranje in motiviranje**. Lastnosti vodij so pomembne glede na vrsto vodenja, ki jo uporabljamo. Vodja, usmerjen v delo, bo potreboval lastnosti, ki omogočajo avtoritativnost; vodja, usmerjen v ljudi, pa bo potreboval lastnosti, ugodne za obojestransko sodelovanje z zaposlenimi. Za vodjo je ključno vzpostaviti odnos z zaposlenimi oziroma odnos **vodja – sledilec**. Vodja v tem odnosu uporablja orodji komuniciranja in motiviranja.

Komunicira lahko enostransko, navzdol in navzgor v primeru vodenja, usmerjenega v ljudi; ali pa dvostransko in vodoravno v primeru vodenja, usmerjenega v delo. Po navadi pa komunikacije potekajo nekje vmes. Vsak človek ima kot bitje različne potrebe, ki ga motivirajo, da bi jih zadovoljil – te so opisane v Maslowi hierarhiji potreb. Vodja lahko s pravilno komunikacijo v danih okoliščinah doseže, da pokaže zaposlenemu povezavo med delom in zadovoljitvijo njegove potrebe in tako nastopi v sledilcu prava motivacija za delo. To je značilno predvsem za vodenje, usmerjeno v ljudi, saj vodja, usmerjen v delo, razmišlja, da je čas, posvečen svojim sledilcem, izguba časa in s tem uspešnosti v vodenju.

Vodenje sem raziskoval v povezavi z različnimi **situacijskimi spremenljivkami**; glede na to, katere upoštevajo, so se oblikovali različni modeli ali vrste vodenja. Poskušal sem odkriti medsebojne povezave ali razlike teh vrst vodenja. V raziskovanju različnih situacijskih spremenljivk, kot so **usmerjenost v delo in ljudi**, sem ugotovil, da so človeški odnosi nujna vsebina vsakega vodenja. Če jih zanemarimo, bodo trpeli tudi delovni rezultati. Že iz raziskave Michiganske univerze se lahko naučimo, da so zaposleni bolj zadovoljni z vodjo, ki



skrbi za njih oziroma za njihove potrebe. Iz tega izhaja večja delovna učinkovitost in povišana motivacija ljudi za delo. Najvišja vrsta vodenja pa je transformacijska, kjer je vodja sposoben transformirati celo nižje potrebe ljudi v višje, to pa je še zahtevnejše od navadne usmerjenosti v ljudi. Vodja prebudi v sledilcu potrebe, ki jih posameznik v sebi ni znal odkriti, te pa nato poveže s ciljem, ki ga nato posameznik želi slediti.

Usmerjenost vodje v ljudi pa ne bo delovala, kadar vodja nima karizme, lastnosti in veščin, da bi lahko uporabljal takšno vrsto vodenja. Takrat mora vodja poseči v druge vrste vodenja, kot je teorija x po McGregorju, in tako postati usmerjen v delo. Zato je nujno, da vodja vzpostavi primeren zaupen odnos z zaposlenimi oziroma s svojimi sledilci in vloži energijo v razumevanje potreb svojih zaposlenih. Naše združbe, vključno s podjetji, kličejo po visokokvalificiranih vodjih, ki so sposobni najti v ljudeh le najboljše lastnosti, zadovoljiti njihove potrebe in jih na ta način motivirati v uspešno opravljanje delovnih nalog.

## LITERATURA IN VIRI

1. Avolio Brice J., & Bass Bernard M. (1988). Transformational Leadership, Charisma and Beyond. James G. Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler, and Chester A. Schriesheim (ur.), *Emerging Leadership Vistas* (str. 29-49). Lexington, Mass.: Lexington Books.
2. Bass Bernard M. (1985). *Leadership Performance beyond Expectations*. New York: Academic Press.
3. Bryson J. M. (1981). A Perspective on Planning and Crisis in the Public Sector. *Strategic Management Journal*, 96-181.
4. Burns McGregor J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
5. Conger J. A. (1989). *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Covey. (2004). *The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
7. Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
8. Fiedler F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
9. George J. M., & Jones G. R. (1996). *Organizational Behaviour*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
10. Griffin, Moorhead. (1998). *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
11. Herdberg B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. P. C. Nystrom, W. H. Starbuck (ur.), *Handbook of Organizational Design* (str. 3-28). London: Oxford University Press.
12. Hočevar M., Jaklič M., & Zagoršek H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka manager.
13. House J. R. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. J. G. Hunt, L. L. Larson (ur.), *Leadership: The Cutting Edge* (str. 189-207). Carbondale: Souther Illinois University Press.
14. Kovač J., Mayer J., & Jesenko M. (2004). *Slogi in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Kramar Zupan M. (2008). *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
16. Labich K. (1998). *The Seven Keys to Business Leadership*. B.k.: Fortune.
17. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
18. McGregor D. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
19. Mihelčič M. (2003). *Organizacija in ravnateljevanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, FRI.
20. Možina S. et al., (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
21. Podsakoff P. M., Tudor W.D., & Skov R. (1982). Effect of Leader Contingent and Non-Contingent Reward and Punishment Behaviours on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 810-821.

22. Robbins S. P. (1989). *Organizational behavior*. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
23. Roberts N. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Action. *Human Relations*, 1023-1046.
24. Rozman R. (1996). Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? *Organizacija*, 29, (1), 5-18.
25. Rozman R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi možnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31, (1), 5-8.
26. Rozman R. (2000). *Analiza in Oblikovanje Organizacije*. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman R. (2010). *The Slovenian organization theory and its relationship with associated theories and sciences* [zgoščanka]. Ljubljana: The Slovenian Academy of Management.
28. Rozman R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Simon H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
30. *Slovenian Academy of Management, General theme of the 1st international conference on management and organisation..* Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu <http://sam-d.si/Default.aspx?cid=78>.
31. *Šolski center Novo mesto, VSSŠ*. Najdeno 6. junija 2010 na spletnem naslovu [http://www.sc-nm.com/scnm/\\_visja/Documents/PKV-PPT-VODENJE.pdf](http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/PKV-PPT-VODENJE.pdf).
32. Taylor F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers.
33. Tichy N, & Devanna M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
34. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations* (prevod Henderson in Parsons), New York: Free Press.
35. Willner A. R. (1984). *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
36. Yankelovich D., & Immerivoki J. (1983). *Putting the Work to Work*. New York: Public Agenda Foundation.
37. Zaleznik A. (1992). Managers and Leaders: Are they Different? *Harvard Business Review*, 126-132.