

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO
VODENJE KOT MEDOSEBNI PROCES

Ljubljana, november 2006

MARJETKA BOLTA

IZJAVA

Študentka Marjetka Bolta izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. VODENJE KOT DEL RAVNANJA IN UVELJAVLJANA	3
2.1. Temeljna razmerja v podjetju	3
2.1.1. Upravljanje	3
2.1.2. Ravnanje	4
2.1.3. Izvajanje	5
2.1.4. Upravljalno-ravnalni proces	5
3. VODENJE	7
3.1. Pomen vodenja	7
3.2. Opredelitev vodenja	8
3.3. Sestavine vodenja	9
3.3.1. Socialne kompetence vodenja	9
3.3.2. Čustvene kompetence vodenja	10
3.4. Razvoj pogledov na vodenje	10
3.4.1. Pregled razvoja	10
3.4.2. Modeli osebnih značilnosti vodenja	12
3.4.3. Modeli vedenja vodje	12
3.4.4. Situacijski modeli in stili vodenja	13
4. MEDOSEBNI ODNOSI IN RAZMERJA	18
4.1. Razmerja kot sestavni del organizacije	18
4.2. Medosebni odnosi	19
4.2.1. Nastajanje medosebnih odnosov	20
4.2.2. Dejavniki medsebojnih odnosov	20
4.2.3. Značilnosti medsebojnih odnosov	21
4.3. Vrste odnosov	22
4.3.1. Odnosi sodelovanja	22
4.3.2. Konfliktni odnosi.....	24
4.3.3. Reševanje medsebojnih konfliktov	25
5. VODENJE KOT MEDOSEBNI PROCES	26
5.1. Vodenje kot medosebni proces	26
5.1.1. Ugodni in neugodni odnosi vodenja.....	27
5.1.2. Vodenje kot medsebojna potreba	27
5.1.3. Vodja kot strokovnjak za medosebne odnose	27
5.1.4. Gradnja uspešnih medsebojnih odnosov	28
5.2. Vodenje kot motiviranje	29
5.2.1. Opredelitev motiviranja.....	29
5.2.2. Vrste motivov in potreb.....	30
5.2.3. Motivacijski dejavniki	31
5.2.4. Kaj motivira vodilnega	31
5.3. Vodenje kot medosebna komunikacija	32
5.3.1. Vodenje kot neposredna medosebna komunikacija	32
5.3.2. Verbalna in neverbalna komunikacija	33
5.3.3. Vsebinska in odnosna komunikacija	34
5.3.4. Vertikalne in horizontalne komunikacije	35
5.3.5. Vodja kot strokovnjak za medosebno komunikacijo	35
6. SKLEP	35
LITERATURA	37
VIRI	38

1. UVOD

Človek se je v težnji po preživetju vedno povezoval z drugimi ljudmi. To spoznanje je ljudi pripeljalo do ugotovitve, da je človek v povezavi z drugimi ljudmi močnejši in kot tak zmožen izvesti naloge, ki jih kot posameznik ne bi mogel. S tem ko so ljudje skupaj nastopali v okviru skupine, so prek vzajemnega delovanja za doseg skupnega cilja vzpostavljali medsebojne stike. Vplivali so drug na drugega, povezovali svoja znanja in dejanja in tako stopali v medsebojna razmerja. Na ta način so se ljudje povezovali v organizirano skupino ali združbo, kjer so ta razmerja pomenila temelj za organizacijo s tem nastale združbe.

Organizacija katerekoli združbe je tako sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Lipovec, 1987, str. 35). Organizacija po tej opredelitvi je torej tisto, kar drži člane združbe skupaj. To so razmerja med njimi in prav slednja omogočajo uresničitev temeljnega cilja združbe, izpolnitev namena ustanovitve združbe. Cilj organizacije je torej zagotavljanje smotrnosti v sodelovanju ljudi in v doseganju cilja združbe.

Z nastankom združb in skupin pa se je posledično pojavilo tudi vprašanje, kdo bo usklajeval člane in na kakšen način. Na tej točki se je tako pojavila funkcija vodenja, ki je proces vplivanja na člane s spodbujanjem in komuniciranjem, da delujejo usklajeno v želeni smeri. Vodenje je definirano kot medosebni proces, ki vključuje vplivanje na druge ljudi, da bi dosegli določene cilje. Tako kot organizacija in združba tudi vodenje nastaja v razmerju.

Razmerja med ljudmi so osnova, na katerih temelji sodobno vodenje. Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehote, primerjamo tudi druge, jih sodimo in mnenja tudi izražamo. Ali so pozitivna ali negativna, dobra ali slaba, prijetna ali neprijetna, je stvar našega presojanja. Nimamo vsi enakih meril, in zato se naša mnenja do odnosov z drugimi razlikujejo. V medosebnih odnosih bi praviloma morali dopuščati izmenično prilaščanje vloge objekta in subjekta. To se pravi, da dovolimo drugemu, da sodi o nas, kot tudi mi lahko sodimo o drugem. To nadalje pomeni, da smo pripravljeni tako pripovedovati kot poslušati, kritizirati in biti hkrati pripravljeni na kritiko, dajati nasvete in jih sprejemati, voditi in biti voden.

Dogovor je podlaga vsakršnega sporazumevanja, povezovanja in usklajevanja. V dogovarjanju ni ne zmagovalca ne poraženca, ne nadrejenega ne podrejenega, ne tistega, ki dobiva, ne tistega, ki izgublja. Posebna značilnost pravega dogovora je sposobnost, da človek vodi dialog s seboj in z drugimi; nikdar ni zadovoljen z doseženim stanjem in vselej teži naprej, k napredku. Pogoj za resničen dogovor je vodenje po splošnih moralnih načelih, se pravi medsebojno priznavanje in spoštovanje vseh prednosti in pomanjkljivosti, ki jih kdo ima, vseh pravic in dolžnosti.

Odnose, kakršni so, je treba poznati in jih nato oblikovati, da dobe želeno stanje. To je prvenstvena naloga managerjev in vodij v organizaciji, če žele imeti visoko ustvarjalne in zadovoljne time ter posameznike. Govorimo predvsem o združbi, v kateri bivamo in želimo s sodelavci dosegati predvidene cilje. Če so medosebni odnosi nekakšno psihološko vzdušje, v katerem žive zaposleni, je pomembno vedeti, kakšno je in kaj bi bilo treba morda spremeniti. Da bi bilo čim boljše, po možnosti ustvarjalno, bi bilo dobro vedeti, kaj so medosebni odnosi, kakšne so njihove značilnosti ter kako nastajajo.

Namen preučevanja vodenja je v tem, da le-ta omogoči, da zaposleni sledijo vodji, da zagotovi uspešno delovanje združbe in s tem uresničevanje zamišljenega delovanja. Namen je torej prikazati vodenje kot enega izmed ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetja.

Cilj diplomskega dela je preučiti vodenje kot medosebni proces. Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi strani vodenega, med njima pa je odnos, imenovan vodenje (oziroma sledenje). Ker gre pri vodenju torej za odnos med vodjem in vodenim, je cilj dela tudi preučiti, kaj so medosebni odnosi, kako nastajajo, od česa so odvisni; prikazati značilnosti in vrste odnosov in kako le-ti vplivajo na uspešnost vodenja oziroma na uspešnost poslovanja podjetja kot celote.

Metoda dela ter seznanjanje z vodenjem in medosebnimi odnosi je temeljila na zbiranju najrazličnejše domače in tuje literature ter povzemanju domačih in tujih avtorjev. Iz zbrane literature sem poskusila ugotoviti kar največ o vodenju in medosebnih odnosih ter to sistematično prikazati.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V uvodnem prvem poglavju sem opredelila problematiko, namen, cilje in metodo dela. Uvodu sledita drugo in tretje poglavje, kjer najprej pojasnim nejasnosti pri prevajanju oz. uporabi izraza vodenje. Temu sledi tretje poglavje, kjer vodenje opredelim, prikažem njegov zgodovinski razvoj ter njegove sestavine. Poglavje zaključim s pregledom stilov in modelov vodenja.

Četrto poglavje je v celoti namenjeno medosebnim odnosom. Seznanimo se s tem, kako medosebni odnosi nastajajo, kateri so dejavniki in značilnosti odnosov ter katere vrste odnosov poznamo.

Da je vodenje medosebni proces, je opisano v petem poglavju. Preučevanje vodenja razširim na psihološki in čustveni nivo ter na področje medosebnih odnosov. Vodenje predstavim kot medosebni proces, medosebno komunikacijo in medosebno potrebo. Zadnje, šesto poglavje pa je namenjeno sklepnim mislim.

V slovenski literaturi o organizacijski teoriji prihaja do razlik v uporabi izrazov. Na eni strani se uporabljajo tujke, ki so predvsem angleškega izvora, na drugi strani pa slovenski izrazi, ki niso enotni in jih je hkrati v rabi več z istim pomenom, zato povzročajo nejasnosti v kontekstu

ustreznega prevajanja in razumevanja. Iz tega razloga bom na začetku diplomskega dela najprej opredelila posamezne pojme in njihove povezave, pri katerih prihaja do neenotnosti.

2. VODENJE KOT DEL RAVNANJA IN UVELJAVLJANA

2.1. Temeljna razmerja v podjetju

Ljudje v podjetju so med seboj povezani na različne načine. Množico razmerij med njimi pa usmerja temeljno družbenoekonomsko načelo lastnine, ki določa temeljna razmerja v podjetju.

Potrebno razlikovanje med funkcijama upravljanja in ravnanja se lepo vidi iz zgodovinskega prikaza razvoja podjetja in razmerij v njem. V primeru majhnega blagovnega proizvajalca je bila v podjetju ena sama oseba, ki je bila hkrati lastnik podjetja in izvajalec del. Funkciji upravljanja in izvajanja sta bili združeni v eni osebi, ravnanja oz. usklajevanja pa dejansko še ni bilo.

Z večanjem obsega poslovanja je moral lastnik podjetja začeti zaposlovati tudi tujo delovno silo. Sam je postopoma opustil neposredno delo ter se posvetil upravljanju in uravnavanju podjetja in poslovanja. S tem pride do jasnega razlikovanja med dvema organizacijskima funkcijama: upravljanjem, ki je funkcija lastnika, in izvajanjem, ki je funkcija najetih delavcev.

Z nadaljnjim razvojem podjetja, z združevanjem kapitala in večanjem števila lastnikov podjetja pa je postalo upravljanje zelo zahtevno in kompleksno. Lastniki so bili prisiljeni v usklajevanje oz. ravnanje vključiti tudi druge zaposlene. Poslovanje podjetja sedaj za lastnika in po njegovem pooblastilu uravnava plačani ravnatelj. Prej enotna funkcija upravljanja se je razdelila na dve funkciji: upravljanje (upravljanje lastnine, ki ostane domena lastnikov podjetja) in ravnanje poslovanja, kar je domena najetih ravnateljev.

S tem so se izoblikovala tri temeljna razmerja med ljudmi v podjetju oz. organizacijske funkcije (vloge): upravljanje, ravnanje in izvajanje.

2.1.1. Upravljanje

Temeljno razmerje v družbi in v podjetju je razmerje med lastniki in nelastniki proizvodjalnih sredstev. Lastnina pomeni uporabo in razpolaganje s proizvodjalnimi sredstvi. Odločanje o njej z namenom doseganja čim večje uspešnosti poslovanja pa imenujemo upravljanje (angl. governance).

Po Lipovcu (1987, str. 52) je upravljanje organizacijska funkcija, ki:

- a) je opredeljena družbenoekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- b) je vir oblasti v podjetju,
- c) se dinamično razvija v proces določanja cilja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer
- d) zastopa, varuje in razvija interese nosilcev upravljanja.

Upravljanje je torej funkcija lastnikov ali njihovih pooblaščenecv, ki poteka v procesu določanja ciljev in drugih odločitev, da bi se zaščitilo interese lastnikov. Organ upravljanja so še vedno lastniki, v delniških družbah zbor ali skupščina. Izvolijo pa usmerjevalni nadzorni organ, ki v njihovem interesu imenuje, usmerja in nadzira ravnatelja (Rozman, 1996, str. 8).

2.1.2. Ravnanje

Ravnanje ali ravnateljjevanje (angl. management) dobiva svojo oblast od upravljanja, katerega zaupniški organ je. Njegovo bistvo je v usklajevanju tehnično razdeljenega dela, delo pa opravlja s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo.

Možina (1994, str. 16) opredeli ravnanje kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v združbi oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Naloge in aktivnosti so odvisne od ciljev družbe, zato je ravnanje pravzaprav usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev.

Podobno opredelijo ravnanje tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 73), ki pravijo, da ravnanje sestavljajo naslednje funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja različno poudarjene. Pri višjih ravneh ravnanja je poudarek predvsem na planiranju in organiziranju, pri nižjih pa na vodenju in odnosih podrejenih.

Eno najbolj popolnih opredelitev ravnanja pa poda Lipovec v svojem delu Razvita teorija organizacije (1987, str. 136), ki pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces, ki:

- a) omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja (tehnična določenost ravnanja);
- b) vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja), in
- c) to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (procesna določenost ravnanja).

Kot je razvidno iz opredelitve, Lipovec pristopa k ravnanju iz več vidikov.

2.1.3. Izvajanje

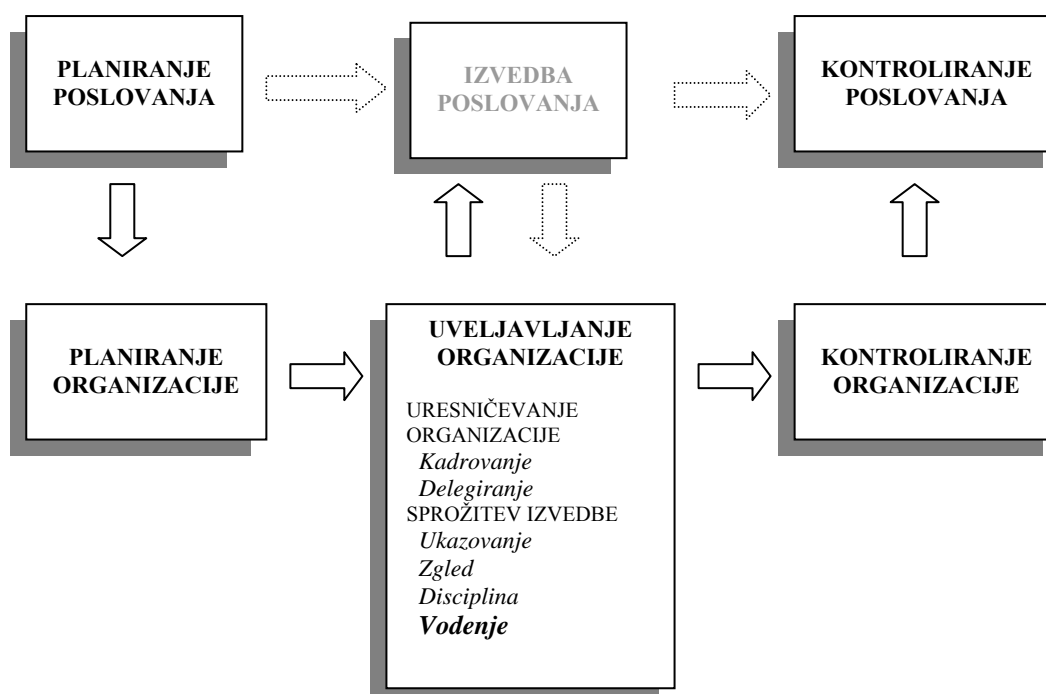
Funkcija izvajanja je področje najbolj številne skupine ljudi v podjetju – izvajalcev, ki izvajajo ukaze ravnalcev s katerimi ti izvajajo interese lastnine, upravljanaja. Vsebina izvajalne funkcije je določena kot opravljanje neposrednega procesa dela. Neposredno delo pa je tisto, ki se ga ne da več prenesti na koga drugega in je organizacijsko opredeljeno kot izvajanje (Lipovec, 1987, str. 49).

Ponovi se temeljno ekonomsko nasprotje med lastniki sredstev za proizvodnjo in med delovno silo, ki nima nobene lastnine nad temi sredstvi. Tu se torej srečata svet dela in svet lastnine, kot zaupniki le-te pa se pojavljajo ravnalci.

2.1.4. Upravljalno-ravnalni proces

Organizacijo podjetja tvorijo tri temeljna razmerja med ljudmi, ki smo jih imenovali tri temeljne organizacijske funkcije. Te so funkcija upravljanja, ravnanja in izvajanja. Tisto, kar organizacija je, in tisto, kar sestavlja podjetje in daje značilnosti razmerjem med ljudmi pa sta predvsem upravljalna in ravnalna funkcija. Na podlagi tega lahko rečemo, da je formalni organizacijski proces sestavljen iz procesa upravljanja in procesa ravnanja, ki določata tudi proces poslovanja podjetja, ki ga prikazuje Slika 1.

Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: Rozman, 2003.

Prvi del upravljalno-ravnalnega procesa sestavlja navzven najbolj viden del organizacije podjetja, imenovan **poslovanje**. Bistvo poslovanja oz. poslovnega procesa je prodajati in proizvajati proizvode ali storitve, ki bodo podjetju prinašali prihodke in s tem možnost za dobiček. Proces se odvija preko faz planiranja, izvedbe in kontroliranja poslovanja.

Drugi del zgoraj prikazanega procesa pa sestavlja **organizacijski proces oz. organiziranje**. Tako kot planiramo, izvajamo in kontroliramo poslovanje, lahko planiramo, uveljavljamo in kontroliramo tudi organizacijo. Bistvo organizacijskega procesa je v določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oz. v zagotavljanju smotrnosti poslovanja in smotrnosti doseganja cilja podjetja.

Sedaj, ko smo spoznali poslovni in organizacijski proces, bomo lažje opisali posamezne faze upravljalno-ravnalnega procesa. V fazi **planiranja poslovanja** mora ravnatelj razmišljati o prihodnosti in načinih za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Analizira poslovno okolje, oblikuje in postavlja vizijo in cilje podjetja ter oblikuje strateške in taktične plane. Ker pa plane uresničujejo ljudje, člani podjetja in ne podjetje kot tako, je potrebno zato, da bi bilo planirano uresničeno vzpostaviti oz. planirati tudi ustrezna razmerja med njimi. Tej fazi pravimo **planiranje organizacije**, kjer se določijo dolžnosti, obveznosti, odgovornosti, avtoritete in načini komuniciranja med zaposlenimi.

To, kar smo si v fazi planiranja zamislili, moramo v naslednji fazi uresničiti oz. izvesti. To fazo bomo poimenovali **uveljavljanje organizacije**, ki pomeni, da uresničujemo zamišljena razmerja med ljudmi. Vloge ljudi uveljavimo tako, da zaposlene kadrujemo, jih vodimo, z njimi komuniciramo in jih spodbujamo oz. motiviramo. Uveljavljanje organizacije je torej faza upravljalno-ravnalnega procesa, ki sledi planiranju poslovanja in organizacije. Uveljavljanje kot funkcija ravnanja vključuje kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Hkrati se ostvarja tudi plan poslovanja. Fayol je to dejanje sprožitve izvedbe imenoval komanda ali ukaz, omenjal pa je tudi zgled in disciplino. Skozi čas pa se je kot element sprožanja izvedbe razvilo vodenje. Organizacija se uresničuje predvsem s kadrovanjem, izvedba pa z različnimi dejanji sprožitve.

Zadnjo fazo upravljalno-ravnalnega procesa pa bomo poimenovali **kontroliranje poslovanja in organiziranja**, kjer ugotavljamo odstopanja od zamišljenega, vzroke za to ter skušamo ukrepati v smeri planiranega.

Vodenje (angl. leadership) je torej del upravljalno-ravnalnega procesa in ga nikakor ne moremo enačiti z ravnanjem (managementom). V literaturi sicer obstajajo različni pogledi na razmerje med vodenjem in managementom, v vsakem primeru pa ima izraz vodenje svoj vsebinski pomen in ga tako ne moremo uporabljati kot prevod managementa.

3. VODENJE

3.1. Pomen vodenja

Vodenje je podobno kot organizacija staro toliko, kot je staro človeštvo. Razlaga in razumevanje vodenja sta bila vedno želja mnogih posameznikov v zgodovini. V preteklosti se je vodenje izrazito povezovalo z oblastjo, močjo, vplivom, bogastvom in zato ni čudno, da je bilo vedno obdano z avreolo mističnosti, skrivnostnosti, nečem, kar je zelo privlačno, a sočasno tudi nevarno, odmaknjeno in nedostopno vsakomur. Vodenje je bilo in ostaja tudi v sodobnih družbah povezano z določeno distribucijo moči in s tem dostopnosti do virov.

Na pomen, ki ga ima v današnji organizaciji vodenje, opozarjata tudi švedska znanstvenika Nordström in Ridderståle (v Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 125-126), ki pravita: » Prišla je doba časa in nadarjenosti: prodajamo čas in nadarjenost, izkoriščamo čas in nadarjenost, organiziramo čas in nadarjenost, pakiramo čas in nadarjenost. Najpomembnejši vir nosi čevlje in vsak dan približno ob petih odkoraka skozi vrata. Prav zato je vodenje temeljna sestavina konkurenčnih prednosti. Zaradi njega se razlikujete od množice. Kako pritegete, obdržite in spodbujate svoje ljudi ter ravnate s svojimi odjemalci in dobavitelji, je pomembnejše od tehnologije. Po tem, kako vodite, se razlikujete od drugih. Z inovativnim vodenjem lahko vzdržujete svojo enkratnost.«

Pomembnost vodenja za uspešno delovanje podjetja potrjujejo tudi mnoge raziskave. V preteklih tridesetih letih je bilo narejeno več kot 500 študij, ki so proučevale odvisnost med kakovostjo vodenja na eni strani in uspešnostjo tima, enote ali podjetja na drugi. Dostikrat so rezultati kompleksni, nejasni, kontradiktorni, ker so odvisni od izbire vzorca, definicije kakovostnega vodenja. Toda večina jih kaže v eno smer – dobri vodje imajo pomemben vpliv na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali uspešnost merimo skozi prodajo, dobiček, zadovoljstvo kupcev ali zadovoljstvo zaposlenih. Za dolgoročno rast in razvoj podjetja je še bolj kot oblikovanje dobre strategije pomembno njeno dobro izvajanje. Tudi povprečna strategija, če je odlično uresničena, je lahko boljša od odlične, a slabo uresničene strategije. Da bi strategija zaživela, morajo zaposleni razumeti strateške cilje, verjeti vanje ter imeti zadosti znanja in biti dovolj usposobljeni za njihovo doseganje. Pri tem imajo pomembno vlogo vodje na vseh ravneh podjetja.

Dejstvo je, da je vodenje težje ovrednotiti kot recimo dobiček ali stroške dela. Njegove sestavine so »mehke« stvari, kot so recimo ideje, vrednote, energija, pripadnost podjetju, navdušenost, zadovoljstvo zaposlenih, vizija in skrb za druge. In ravno te sestavine so zaslužne za to, da je tržna vrednost dolgoročno uspešnega podjetja velikokrat večja od njegove knjigovodske vrednosti, to je vrednosti »trdnih« sredstev – strojev, stavb in denarja. Ali kot pravi John D. Rockefeller: » Za sposobnost spretnega dela z ljudmi plačam več kot za vsako drugo sposobnost« (Dornan, 1998, str. 96).

3.2. Opredelitev vodenja

Strokovna literatura z navedenega področja je zelo obsežna in ne glede na obsežnost le-te bomo zaman iskali enotno opredelitev vodenja, čeprav tudi med znanimi opredelitvami ni velikih razlik. Vzrokov za to je več. Vsaka organizacija deluje znotraj določenega kulturološkega, družbenopolitičnega in ekonomskega območja. Ta s svojimi vrednotami, prepričanji, pravili in pričakovanji vpliva na način delovanja organizacije in s tem tudi na njeno vodenje. Razloge lahko iščemo tudi v tem, da vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin ter v sami kompleksnosti vodenja. Kavčič (1991, str. 207-208) pa trdi, da razlike o opredelitvah, ki jih srečamo pri različnih avtorjih, temeljijo na razlikah v stopnji vertikalne in horizontalne diferenciacije organizacije, v stopnji decentralizacije ter v načinu in stopnji integracije. Različne organizacijske strukture pogojujejo tudi različno definicijo vodenja. Znana in pogostokrat navajana je Stogdillova izjava, da obstaja skoraj toliko opredelitev vodenja, kot je ljudi, ki so vodenje skušali opredeliti (Black, Porter, 2000, str. 402).

Kot izhodišče lahko vzamemo definicijo vodenja, ki jo je oblikoval Mayer (Mayer et al., 2004, str. 11). Po njegovem mnenju je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje. Pri tem razumemo vplivanje kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: poverjanje nalog, spodbujanje, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, reševanje konfliktov, sporazumevanje, itd..

Yukl (1998, str. 5) pa opredeli vodenje kot proces, s katerim posameznik v skupini ali organizaciji vpliva na interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo zaposlenih za doseg organizacijskih ciljev, vzdrževanje kooperativnih odnosov ter pridobivanje podpore in sodelovanja zunaj organizacije.

Vodenje se nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, nanje vplivati, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem pa so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1994, str. 4).

Rozman in drugi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201) vodenje definirajo kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kakor tudi skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami ravnateljja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Vodenje lahko opredelimo kot družbeno vplivni proces, v katerem vodja išče prostovoljno podporo oziroma udeležbo podrejenih za doseg ciljev (Kreitner, 1987, str. 511).

Hočevar, Jaklič, Zagoršek pa vidijo vodenje kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno. Z drugimi besedami, vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino in posameznike v smeri doseganja ciljev, v katerem enakovredno sodelujejo vodja in sledilci.

Lee Iacocca pa pravi, da vodenje ni nič drugega kot motiviranje ljudi (Osredečki, 1992, str.142).

Pri vodenju gre za posebni medosebni odnos. Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi strani vodenega, med njima pa je odnos, imenovan vodenje. Tega odnosa ne določa samo ena stran, ampak obe strani. Njihova skupna stvaritev pa je pozitiven ali negativen rezultat vodenja. Kvaliteta vodenja je odvisna od kvalitete njihovih odnosov (Brajša, 1983, str. 79).

Vsekakor je že dolgo jasno, da vodenje ni kaka prirojena lastnost le redkih ljudi. Vodenje je zapleten in kompleksen proces in ni enkratno dejanje, temveč je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje zaposlenih (Možina, 2002, str. 499). Kakšen način vodenja bo vodja izbral je odvisno od osebnih značilnosti vodje, okolja organizacije, od vzdušja in odnosov v njej, od kulture dela in samih zaposlenih. Ali kakor pravi Kets de Vries (2000, str. 25): »Vodenje je umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki ljudi spodbuja in navdušuje ter krepi vznemirjenje, ki zaposlene združuje z njihovimi nalogami, tako da dajo od sebe najboljše«.

3.3. Sestavine vodenja

Vodenje sestavljajo sestavine (angl. competence), ki jih lahko delimo na socialne ali emocionalne.

3.3.1. Socialne kompetence vodenja

Pri vseh lastnostih, sposobnostih in znanjih, ki bi jih vodja moral imeti bi izpostavila predvsem mehke veščine vodenja, kamor sodi tudi obvladovanje medosebnih odnosov. Medosebni odnosi oz. socialni vidik dela v organizacijah so postali del raziskav šele konec leta 1920. Eden prvih eksperimentov je bil zelo znani »hawthornski« eksperiment, ki je dokazal, da so socialne in čustvene potrebe delavcev prav tako pomembne za delovno motivacijo kot denarne spodbude ali grožnje. Različni avtorji pravijo, da sta dve tretjini vodstvenih veščin socialne ali emocionalne narave. Te kompetence so samozavest, fleksibilnost, vztrajnost, empatija in sposobnost shajanja z drugimi (Boyatzis v Cherniss, 2000, str. 434).

Socialne kompetence sestavljajo določene veščine, vedenja, sposobnosti in čustva, ki so funkcionalne le v določenem kontekstu. Lahko jih opišemo kot življenjske veščine prilagajanja različnim okoljem in situacijam. Ker se vodja dnevno srečuje z različnimi situacijami in ljudmi, so te kompetence izrednega pomena za uspešno vodenje. Za Toppinga

je socialno kompetenten tisti človek, ki je sposoben izbrati primerno oz. zatrei neprimerno vedenje v vsakem kontekstu, za doseg postavljenih ciljev. Vedeti mora, kaj lahko in česa ne sme narediti ter kakšne so posledice, če ostane pasiven. Socialno kompetentna oseba uspešno deluje z večino ljudi v večini situacij (Topping in drugi, 2000, str. 33-35). Za vodjo to ne pomeni le določeno znanje in posredovanje informacij, temveč veščine in procese, ki se jih lahko nauči. Vodja mora znati pravilno oceniti in interpretirati situacijo, predvideti posledice svojega vedenja, najti učinkovite rešitve za težave in uspešno prevesti sprejete odločitve v vedenje.

3.3.2. Čustvene kompetence vodenja

Posameznik, ki je emocionalno kompetenten in prilagodljiv, živi v skladu z lastnimi moralnimi dispozicijami, ki so vtisnjene v koncepte simpatije, samokontrole, poštenosti in občutka odgovornosti (Campbell v Saarni, 2000, str. 72). Emocionalno zrel vodja zaznava lastne emocije, jih je sposoben izražati in nadzirati, prav tako pa zaznava emocije svojih zaposlenih in jih upošteva. Saarni (2000, str. 77) emocionalnemu kompetentnemu posamezniku pripisuje naslednje veščine:

- zavedanje lastnega emocionalnega stanja tudi v kompleksnejših situacijah;
- sposobnost prepoznavanja in razločevanja emocij drugih;
- sposobnost izražanja emocij v skladu s subkulturo in zmožnost povezovanja le-teh z določenimi družbenimi vlogami;
- sposobnost empatičnega vživljanja v emocije drugih;
- razumevanje, da se notranje emocionalno stanje lahko razlikuje od izraženih emocij in da izražanje emocij lahko vpliva na drugega posameznika;
- prilagajanje in reguliranje lastnih emocij v stresnih situacijah;
- zavedanje, da je narava odnosov delno definirana z emocijami, delno pa z recipročnostjo;
- sposobnost emocionalne samoučinkovitosti, kar pomeni, da posameznik sprejme lastne emocionalne izkušnje, ki so v skladu z lastnimi prepričanji.

Vodja s temi veščinami je zmožen učinkovitega obvladovanja lastnih čustev, ima občutek lastnega zadovoljstva in je odporen oz. prilagodljiv na stresne situacije (Saarni, 2000, str. 78). Bass (Bass v Wong in Law, 2002, str. 250) pa poudarja, da je čustvena zrelost vodje povezana tudi z učinkovitostjo vodenja.

3.4. Razvoj pogledov na vodenje

3.4.1. Pregled razvoja

Zgodnje raziskave o vodenju segajo **na začetek 20. stoletja** in so bile naravnane na odkrivanje osebnostnih lastnosti vodje. Razvila se je teorija »velikega moža«, ki je zagovarjala, da se vodje rodijo in da so lastnosti, potrebne za vodenje, prirojene. Le-te naj bi ločile vodje od nevodij.

Ko so raziskovalci spoznali, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, so pozornost usmerili k njihovem vedenju. Tako se v **30-ih letih** predvsem v ZDA začne pospešeno empirično preučevanje vodstvenih stilov in s tem razvoj teorije vodenja. Pionirsko delo na tem področju je opravil Kurt Lewin (1938-1940) na Child Welfare Research Station na Iowa University. Osnovni cilj izvedene raziskave je bil ugotoviti vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje posameznika in skupine (Bass, 1990, str. 420, Robbins in DeCenzo, 2001, str. 346). Ta teorija vodenja je temeljila izključno na enodimenzionalnem prikazu vodstvenega vedenja z medsebojnim izključevanjem (avtoritativno-demokratični). To teorijo so kasneje na Ohio State University (1945) in na Univerzi v Michiganu (1947) razširili. Določili so dve dimenziji vodenja (usmerjenost k nalogam, usmerjenost k sodelovcem), ki pa sta med seboj neodvisni in se ne izključujeta.

Ker rezultati z vidika ugotavljanja in potrjevanja povezanosti med posameznim stilom vodenja in uspešnostjo delovne skupine niso bili vedno pozitivni, so raziskovalci v **60-ih letih** začeli razvijati vedno bolj kompleksne teorije vodenja, ki so iskale nove ključne dejavnike vodenja. Razvila se je situacijska teorija vodenja, ki izhaja iz predpostavke, da rezultati vodenja niso odvisni samo od določenih lastnosti vodij, ampak je uspeh vodenja odvisen od povezave med situacijo, vodenimi in vodjem. S tem so prišli do zaključka, da različne skupine in vodstvene situacije zahtevajo različen stil vodenja. Ne obstaja samo eden najboljši način vodenja in tudi ni nobenega velikega voditelja, ki bi bil v vseh situacijah uspešen ter učinkovit. Prvi, ki je vključil v preučevanje stilov vodenja tudi situacijske dejavnike, je bil Fiedler (1967), ostali pomembnejši teoretiki pa so še Hersey in Blanchard, Reddin, Vroom, Yetton in Jago, House.

V **80-ih letih** stopi v ospredje razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, ki pripelje do izpostavljanja vloge določenih lastnosti vodje, ki so bile v preteklih teorijah zanemarjene. To so predvsem sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled ter inspiracija zaposlenih. Razlikovanje med tema dvema načinoma vodenja izhaja iz del politologa in zgodovinarja M. Burnsa, veliko pa je prispeval tudi B. M. Bass, ki je leta 1985 objavil celovit koncept transformacijskega stila vodenja, podprtega z empiričnim preučevanjem procesa vodenja v vojski in podjetju (Kovač, 2004, str. 39). Osnove transakcijskega vodenja so dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, transformacijski vodje pa vodijo zaposlene z motiviranjem, lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo.

Raziskovalci in znanstveniki so poskušali poiskati splošen pogled na vodenje in najti enotno teorijo, ki bi delovala v vsakem trenutku in vsaki situaciji. Vendar pa je žal to nemogoče. Kot pravijo nekateri sodobni avtorji Zaccaro, Klimovski, Avolio, Jacobs, Shamir, Howell..., je še vedno ostalo nekaj področij (etika in morala, nacionalna kultura, vloga spola pri vodjih in vodenih), ki zahtevajo nadaljna raziskovanja in bi pripomogla k nadaljnemu razvoju vodenja (Antonakis in ostali, 2006, str. 10).

3.4.2. Modeli osebnih značilnosti vodenja

Modeli vodenja sovpadajo z razvojem pogledov na vodenje. V prvem obdobju, ki traja do leta 1940, so se uveljavili modeli osebnostnih značilnosti vodje. V obdobju 1940–1960 so raziskovalci usmerili pozornost k vedenjskim značilnostim vodij in razvili vedenjske modele vodenja. Naslednje, zadnje obdobje, ki zaznamuje dobo od leta 1960 do danes, pa predstavlja situacijske modele vodenja.

Zgodnje študije o vodenju so bile naravnane na odkrivanje osebnih lastnosti vodje. Kasneje so proučevanje razširili še na fizične, socialne in delovne značilnosti. To so modeli o vodenju, osnovani na domnevah, da posebne osebnostne, socialne in fizične značilnosti določajo vodjo.

Ključne značilnosti za identifikacijo vodje so (Možina, 1994, str. 531):

- fizične: mlajši oz. srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti;
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samozavesten, obvladovalen;
- socialne: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, naravnani k mobilnosti in napredovanju;
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti, pripravljen sprejemati odgovornost.

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebnostne značilnosti. Fizične značilnosti niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le naznačujejo vodjeve sposobnosti, saj je skoraj nemogoče, da bi posameznik imel vse zahtevane lastnosti idealnega vodje.

V današnjem času se teorija osebnostnih lastnosti ukvarja predvsem s spretnostmi, ki so potrebne za opravljanje dela. Osredotoča se na iskanje kompetenc (osebne lastnosti, znanja in spretnosti ter zmožnost delovanja v konkretni praksi) za učinkovito vodenje (Černetič, 2004, str. 94).

3.4.3. Modeli vedenja vodje

Ker so preveč pozornosti posvečali značilnostim, na osnovi katerih ni možno razložiti vseh razlik med uspešnim in neuspešnim vodjem, so se raziskovalci usmerili k vedenjskim značilnostim. Vedenjske teorije proučujejo vedenje vodje in odnos, ki ga vzpostavlja s tistimi, ki vodji sledijo ter interakcijami med vodjem in njimi. Vedenjski modeli so modeli vedenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske, akcijske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje (Možina, 1994, str. 532). V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje se da vedenje vodje opazovati in učiti. Zelo pomembno je, da vodja razširi svoje vrednote, če želi spoznati resnično vrednost svojih sodelavcev (Fullan v Černetič, 2004, str. 94). Iz tega sledi, da lahko posameznike usposabljammo na področju vodenja in da ni vse določeno že pri rojstvu.

Raziskovalci na univerzah **Ohio State** in v **Michiganu** so izluščili dva sloga vodenja. Ohio State univerza je vodenje usmerila na (Možina, 1994, str. 533):

- Skrb za ljudi. Ta način vodenja poudarja položaj zaposlenih, delovne pogoje in medsebojno sodelovanje. Vodja skoraj ne uporablja legitimne moči ali celo prisile.
- Skrb za naloge. Za ta slog vodenja je značilno aktivno planiranje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih.

Podobne so bile tudi študije o vodenju na Univerzi v Michiganu. Ti so opredelili:

- Vodenje, usmerjeno k proizvodnji. Ta poudarja organiziranost dela, delovne standarde in standarde kvalitete ter posebno še rezultate.
- Vodenje, usmerjeno k ljudem, pa poudarja način dela z ljudmi, spodbuja ljudi k sodelovanju in odločanju ter skrbi za dobro vzdušje zaposlenih pri delu (Možina, 1994, str. 533).

Model mrežnega vodenja (angl. managerial grid) opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje bodisi k ljudem bodisi k proizvodnji. Starejši modeli stilov medsebojno izključujejo usmerjenost v ljudi in usmerjenost v naloge. Novi pogledi v teoriji vodenja pa ugotavljajo, da vodje niso usmerjeni samo v rezultate ali samo v ljudi, pač pa jih zanima oboje ali pa jih ne zanima ne eno ne drugo. Mrežni model vodenja sta izdelala Blake & Mouton (1964, v Možina, 1994, str. 534). Na oseh prikazuje rezultate (usmerjenost k proizvodnji) in medsebojne odnose (usmerjenost k ljudem); vključuje tudi skrajne možnosti.

3.4.4. Situacijski modeli in stili vodenja

Temeljna predpostavka situacijske teorije je, da vodja svoje vodenje prilagodi situaciji oz. dejavnikom v njej. Situacijskih dejavnikov je več, kot na primer (Možina, 1994, str. 535): potrebe zaposlenih, zrelost članov v skupini, osebne značilnosti vodje, zapletenost dela in nalog, odločanje v skupini, viri moči vodje, odnosi med člani in vodjo. Kadar želimo voditi učinkovito, moramo upoštevati, da različne situacije zahtevajo različno vodenje (ali lastnosti) vodje. Torej lahko ugotovimo, da narava situacije pogojuje vedenje in vodenje vodje (Možina, 1994, str. 538).

Fidlerjev kontigenčni model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije skladajo z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali pa način svojega dela, kar pa ni vedno lahko. Možna sta dva načina vodenja:

- Vodenje usmerjeno k odnosom. Ti vodje cenijo pri sodelavcih iskrenost, odkritost, prijaznost in menijo, da so dobri odnosi pomembni za uspešno vodenje.

- Vodenje usmerjeno k delu. Vodje, usmerjeni k delu ne dajo veliko na medsebojne odnose, ampak imajo za pomembno, da je delo dobro opravljeno, in cenijo lastnosti, ki so s tem v zvezi: pridnost, ubogljivost, natančnost pri delu in podobno.

Žal pa ima tudi ta model dobre in slabe strani. Ker so situacijske variable zapletene in jih je težko oceniti, je merjenje odnosov skupine do vodje, strukture dela in položajne moči zelo subjektivno. Po drugi strani pa je njegov največji prispevek v tem, da model ne daje končnega in edinega odgovora, ampak nas sili k preučevanju stanja v organizaciji, kar je po svoje tudi zelo dobro (Možina, 1994, str. 536-538).

Hersey in Blanchardov situacijski model, imenovan po teh avtorjih, pravi, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje ter se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine.

- Ukazovalno vedenje se pojavi, ko vodja uporablja enosmerno komuniciranje. Zaposlenim natanko pove, kaj, kdaj ter kako in kje je treba nekaj narediti. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine.
- Podporno vedenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša, spodbuja in priteguje člane skupine v proces odločanja.
- Zrelost skupine je sposobnost posameznih članov skupine, da si postavijo razmeroma visoke cilje in so pripravljeni prevzemati odgovornost za njihovo uresničevanje.

V nasprotju s Fidlerjevem modelom, ki predstavlja relativno trdnost v načinu vodenja, poudarjata Hersey in Blanchard zmožnost vodje, da se prilagaja raznim spreminjajočim se situacijam. Vodja mora stalno pregledovati stopnjo zrelosti članov, da lahko ugotavlja najbolj primerne kombinacije podpornega ali ravnalnega načina vedenja. Seveda se nam takoj zastavi vprašanje, ali lahko vodja takoj, ko se sreča z novo situacijo, izbere pravi način vodenja. Pomanjkljivosti modela so tudi v tem, da ne upošteva osebnih lastnosti ali virov moči vodje, ki vplivajo na izbrani način vodenja.

Housejev model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo poti in načine dela, zaradi katerih zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu. Model proučuje, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo in motivacijo podrejenih. Specifični način vedenja vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih in značilnosti dela. Pozna štiri vrste vodenja: izzivalni način, usmerjevalni način, svetovalni način in prijateljski način.

Participativni model vodenja določa pravila, ki zaposlenim omogočajo, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Učinkovitost odločanja je odvisna od kakovosti in sprejemljivosti odločitve pri članih tima. Participativni model poudarja, da zasluži pozornost predvsem situacija in ne toliko posamezni vodja. V skladu s tem predvideva, da se lahko vodje prilagajajo različnim načinom vodenja in tako zadostijo zahtevam različnih okoliščin.

Ta model pa ne prihaja v poštev v primeru, ko člani nimajo zadosti informacij, da bi lahko sodelovali, ko niso zainteresirani za odločanje, ko imajo različne cilje, ko si ne zaupajo med seboj oz. ko si nasprotujejo.

Sestavljeni model situacijskega vodenja je eden najkompleksnejših modelov formalnega situacijskega vodenja doslej. Izdelal ga je G. Yukl. Model loči posredovalne in situacijske variable, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine. Vodja mora ovrednotiti situacijo (vrsto okoliščin, ki se nanašajo na notranje in zunanje dejavnike, ki delujejo v organizaciji in zunaj nje) in obstoječe karakteristike organizacije (prednosti in slabosti, povezane s člani organizacije, resursi, procesi, cilji), na tej podlagi pa se odloči, kateri način vodenja je v določenem času najprimernejši. Odločitev mora upoštevati kartkoročne in dolgoročne posledice načina, stroške in dobiček. Imeti pa mora tudi notranji barometer, ki mu sprti kaže, kakšne so reakcije na uporabljeni način in kdaj bo razmere potrebno ponovno preučiti ali spremeniti način vodenja.

Do sprememb v teoriji vodenja je prišlo zaradi stremjenja k izpopolnitvi modela vodenja, ki bi nam dal zadovoljive odgovore o uspešnem vodji. Nekatero začetno ugotovitve, ki so jih dali modeli osebnostih lastnosti veljajo še danes za uporabne in jih lahko opazimo v situacijskih modelih, vendar same po sebi niso dajale zadovoljivih podatkov glede raziskovanja razlik med uspešnimi in neuspešnimi vodji. Vedenjski modeli so zelo pomembni za razvoj teorije o vodenju, saj so raziskovalce odvrnili od preprostega pogleda na to, kakšen mora biti vodja na pogled, in jih preusmeri v delovanje vodij. Po ugotovitvi, da je prav situacija najbolj pomembna pri določanju načina vodenja, pa nastanejo situacijski modeli vodenja. Začne se moderno pojmovanje vodenja in vodij.

Pri razlagi in proučevanju procesa je že od nekdaj v ospredju iskanje najbolj uspešnih in učinkovitih oblik oziroma **stilov vodenja**. Torej tistih univerzalnih načinov vodenja, ki bi bili ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije.

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen (dalj časa) vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač, 2004, str. 22). Najpomembnejši faktorji, ki določajo pravilni izbor stila vodenja po Tannenbaumu in Schmidtu (Kovač, 2004, str. 26) so:

- **Značilnosti nadrejenega:** njegov vrednostni sistem, zaupanje do sodelavcev, kakovost vodenja, stopnja varnosti, ki jo vodja v posamezni situaciji občuti.
- **Značilnosti sodelavcev:** obseg izkušenj pri odločanju, strokovna kompetenca, stopnja prizadevnosti pri reševanju problemov, njihove zahteve in cilji z vidika osebnega in strokovnega razvoja.
- **Značilnosti situacije:** vrsta organizacije, značilnosti skupine, oblika problema, časovna rezerva.

Zgodovinski pregled nastanka posameznih teorij in aplikativnih modelov razlage stilov vodenja razkriva značilen pristop, znotraj katerega so se in se še razvijajo posamezne smeri. Za naveden temeljni pristop je značilen t.i. dihotomni model razlage vodenja, ki obsega dve skrajnosti v procesu vodenja – avtokratski in demokratični stil vodenja.

Avtokratski stil vodenja oziroma vloga vodje izvira iz njegove moči, ta pa izhaja iz hierarhičnega položaja v organizaciji. Avtokratski slog poudarja moč in avtoriteto, ubogljivost zaposlenih in njihovo odvisnost od vodje. Odnos predpostavlja vnaprejšnjo poslušnost podrejene osebe navodilom in ukazom nadrejene. Vodja v tej obliki vodenja je usmerjen vase, poudarja hierarhijo organizacije in si utrjuje položaj, odločitve o vsem sprejema sam, komunicira le navzdol in naloge podrejenim delegira na način ukazovanja. Je prekomerno kritičen, zahteva pokorščino, duši spore, podrejeni se ga navadno bojijo. Samoiniciativnost, ugovarjanje, spraševanje in kreativnost podrejenih v tem modelu ni zaželeno. Avtokratski vodja je zahteven, nepopustljiv, trd, nestrpen in neizpros. Njegova moč izhaja iz statusne avtoritete.

Poudariti moramo, da v podjetjih redko srečamo čisti avtoritativni način vodenja in da v običajnih razmerah organizacije takšen tip vodenja ni učinkovit, prej zavračajoč in zelo kratkoročen. Učinkovitost tega tipa se pokaže v kriznih obdobjih, saj gre za k nalogam usmerjen način vodenja. Takrat se obrestuje hitro in učinkovito odločanje, za mehke prijeme pa običajno ni časa, česar se v krizi zavedajo tudi sledilci in se temu ne upirajo.

Drugi primer vodenja pa je znan kot participativni stil vodenja, ki ustreza **demokratičnemu vodenju**. Tradicionalni odnos med vodjo in podrejenim je spremenjen. Participacijo v pomenu stila vodenja razumemo kot sodelovanje podrejenih pri odločitvah, ki so z njimi povezani. Demokratičen tip vodenja je primeren v okoliščinah oziroma pri nalogah, ko podrejeni nosijo odgovornosti svojih odločitev. Cilj je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečanjem njihovega vpliva tako na doseganje cilja podjetja kot doseganje lastnih ciljev. Takšno vodenje je v veliki meri odvisno od zrelosti podrejenih. Vodja podrejenim predstavi razmere, skupaj s podrejenimi razpravlja o problemih in težavah. Člani skupine sprejemajo odločitve, vodje jih pri tem spodbujajo in postanejo nekakšen koordinator med njimi in kritičnimi odločitvami. Podrejeni si tako poveča vpliv v podjetju. »Zaposleni morajo biti vse bolj obravnavani kot »partnerji« – definicija partnerstva pa pravi, da so vsi partnerji enakovredni. Definicija partnerstva pravi tudi, da partnerjem ne smemo ukazovati. Treba jih je prepričati. Ravnanje z ljudmi torej vse bolj postaja »trženjska naloga«. V trženju pa ni prvo vprašanje, kaj hočemo mi, ampak kaj hoče druga stran, kakšne so njene vrednote, kakšni so njeni cilji, kaj so rezultati za to drugo stran« (Drucker, 2001, str. 31). S tem raste njihova pripadnost podjetju, povezanost z vrednotami podjetja se krepi. Tako vodje podrejenim posredno vzgajajo organizacijske vrednote. Vlivajo jim ponos in so do njih pozorni, ustvarjajo ozračje, ki zaposlenim dajejo občutek večje pomembnosti. Najpomembnejše poslanstvo vodij je ustvarjanje vizije, ki bo postala tudi vizija zaposlenih, saj bodo le tako lahko optimalno

delovali v njeni smeri. Uspešnost vodenja se kaže tudi v prenašanju vizije – uspešni vodje o viziji govorijo navdušujoče, strastno in prepričljivo. »Res odlični vodje se zavedajo, da je vodenje umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki ljudi spodbuja, navdušuje ter krepi vznemirjenje, ki zaposlene združuje z njihovimi nalogami, tako da dajo od sebe najboljše« (Kets de Vries, Florent – Treacy, 2000, str. 25).

V nobenem primeru ni participativni (demokratični) stil preprosto zrcalna preslikava avtoritativnega. Participativni način ni samo »prijazen odnos do zaposlenih« ali soodločanja. Je predvsem usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima. To pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 207).

»Avtokratski vodja v bistvu sam usmerja dejavnost skupine, sam določa skupinske cilje in sam načrtuje skupinske akcije, tako da za druge člane v skupini preostaja relativno zelo malo usmerjanja in vodstvenih funkcij; nasprotno prepušča demokratični vodja več teh funkcij ostalim članom, ki sodelujejo tako v določanju skupinskih ciljev kot v načrtovanju skupnih akcij (Drucker, 2001, str. 21).« Pokaže se pomen prisotnosti oziroma odsotnosti vodje. Avtokratski vodja mora za doseg učinkovitosti biti prisoten, medtem ko je demokratični lahko odsoten. »Pri demokratično vodenih skupinah se odsotnost voditelja veliko manj pozna – medtem ko učinek avtoritarne skupine ob odsotnosti voditelja zelo drastično upade, upada pri demokratično vodenih skupinah le zmerno in postopno (Musek, 1982, str. 331).«

Ta kontinuum od avtoritativnega do demokratičnega stila vodenja je mogoče ponazoriti tudi kot povečanje svobode delovanja podrejenih od nikakršne do celovite. Obratno pa je z variabla »uporaba oblasti vodje«. Ta kontinuum pogosto podaljšujejo preko demokratičnega stila v »laissez-faire«. Ta članom skupine dopušča, da delajo, kar hočejo, torej formalnega vodenja sploh ni.

Pokazalo se je, da sta oba stila le skrajna konca kontinuuma in da lahko najdemo vodje na kateri koli točki med enim in drugim stilom. S premikanjem od avtokratičnega proti demokratični skrajnosti kontinuuma lahko dobimo še naslednje stile vodenja; patriarhalni, informirajoči, svetovalni, kooperativni.

Iz navedenega je mogoče povzeti, da ni stila vodenja, ki bi bil najboljši ali najučinkovitejši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji itd. Če zaposleni pričakujejo in sprejemajo, da je vodja avtokrat, potem demokratičnega vodje ne bodo dobro sprejeli. In obratno, če hočejo sodelovati, sovplivati na odločitve, itd. – če torej pričakujejo demokratično vodjo – se bodo avtokratičnemu upirali in zmanjševali storilnost.

4. MEDOSEBNI ODNOSI IN RAZMERJA

4.1. Razmerja kot sestavni del organizacije

Organizacija je eden najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in ki bistveno vpliva tako na življenje združb in ljudi. Zato je potrebno organizacijo spoznati, razumeti in jo spremeniti oziroma prilagoditi. Ljudje se združujejo v najrazličnejše združbe in združeni v njih v večji meri, kot če bi delovali sami, dosegajo svoje cilje. Združba predstavlja seštevek posameznikov in deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. Ljudje v njej so med seboj povezani, medsebojno odvisni. Med njimi obstajajo najrazličnejša, spreminjajoča se razmerja (Rozman, 2001, str. 4). Organizacija katerekoli združbe (institucije) je tako sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Lipovec, 1987, str. 35). Iz tega izhaja, da so razmerja oziroma odnosi sestavni del vsake organizacije.

Lipovčeva definicija je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu gre za sestav razmerij med ljudmi in je statičen, drugi del, pa je dinamičen, saj gre za proces, v katerega se sestav razvija. Tako v okviru organizacije ločimo organizacijske strukture (statičen del) in organizacijske procese (dinamičen del), v katerih se struktura namerno ali nenamerno spreminja.

Tako procesi kot strukture lahko nastajajo načrtovano ali pa nenačrtovano. Prvim pravimo formalni, drugim pa neformalni organizacijski procesi in strukture.

Formalna organizacija predstavlja tisti sistem norm in razmerij, ki ga navadno imenujemo podjetje, ustanova, upravni organ itd. Sestavljena je iz ciljev, ljudi, sredstev in oblik organizacijskih povezav, ki se združujejo zaradi doseganja trajnih rezultatov. Formalna organizacija dosega enotnost tega združevanja s preciznim razporejanjem ljudi na posamezna delovna mesta, z normativno določenimi pravicami za koordinacijo in kontrolo ter z možnostmi dajanja konkretnih navodil za izvajanje del in nalog. To je organizacija, ki je predvidena, načrtovana in opredeljena s formalnimi akti: pravili, statuti, zakoni itd. Komunikacije potekajo po vnaprej načrtovanih poteh.

Za vsako formalno organizacijo se kot njena »senca« skriva **neformalna organizacija**. Oblikuje se na podlagi formalnih povezav med posamezniki v organizaciji, vendar je zanje značilno, da se formirajo na podlagi neformalnih kriterijev: prijateljstva, osebne privlačnosti, zaupanja itd. Neformalna skupina je relativno majhna, sestoji pa iz ljudi, ki imajo enak formalni status, ali pa tudi iz pripadnikov različnih statusov. Tudi neformalna skupina ima vodjo, ki je na tem položaju na podlagi osebnih karakteristik, ne pa na podlagi formalnega statusa. Neformalnemu vodji skupina priznava ta položaj, formalni je pogosto postavljen od zunaj. Formalni in neformalni vodja se lahko prekrivata v isti osebi, vendar to ni pravilo. Komunikacijski sistem je neformalen, ni določen vnaprej in vsebuje obrazec komuniciranja vseh z vsemi.

Neformalni procesi nastajajo zgolj z bližino in sodelovanjem ljudi, ki drug na drugega vplivajo in nezavedno spreminjajo svoje navade, čustva in podobno. Na tej osnovi se izoblikujejo pravila, norme, osebnost ali kultura združbe. **Formalni procesi** pa obsegajo planiranje, uveljavljanje in kontrolo tako, da bo zagotovljeno delovanje združbe in njegova smotrnost, učinkovitost.

Razmerja so značilna za določeno združbo. Drugačna so v podjetju, v zavodu, družini in v drugih združbah. Razmerja imajo določene lastnosti, v katerih se razlikujejo.

Jakost ali moč razmerja govori o tem, kako tesna, močna je vez med dvema članoma združbe.

Razmerja imajo smer. Praviloma so dvosmerna, saj gre za razmerja med ljudmi, vendar je jakost v posamezni smeri lahko različna ali pa je smer izmenična v času.

Razmerja imajo tudi **določeno trajanje**. Lahko so občasna, ponavljajoča se ali pa neprekinjena, z razmeroma dolgoročnim trajanjem.

V svoji dinamiki so lahko **stalna**, stabilna; lahko pa so **spremenljiva**, dinamična, nestabilna.

V razmerju so vloge lahko **enakopravne ali pa različne po moči ali avtoriteti**. Gre za hierarhična razmerja, če vloge niso enakopravne in za vodoravna ali teamska razmerja, če so vloge enakopravne (Rozman, 2001, str. 25).

4.2. Medosebni odnosi

Eden osnovnih pojavov v organizaciji so medosebni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ko komuniciramo z ljudmi, iz naših navad in potreb, in iz tega, ker pač nismo povsem enaki (Možina, 1994, str. 182). Možno pa je tudi mnogo širše razumevanje medsebojnih razmerij kot »ugotovljenih tipov medsebojnega vplivanja ljudi, neodvisno od njihovih osebnosti« (Dubin v Kavran, Florjančič, 1992, str. 225). Tu je mišljeno, da ljudje spreminjajo svoje obnašanje, ko postanejo člani neke skupine. Posameznik se v različnih vlogah ne obnaša enako: kot posameznik ali kot član skupine, v kateri sprejema tudi stališča, norme in mišljenja drugih. Medčloveški odnosi temeljijo tudi na medosebnih razmerjih, torej razmerjih med ljudmi kot osebnostmi. V teh razmerjih se srečujejo zainteresirani, čustveni in razumni ljudje. Motivacijska moč teh odnosov izhaja iz vedenja posameznikov kot članov skupine. Razumevanje medosebnih odnosov je zato možno samo na osnovi analize osebnosti ljudi, ki vzpostavljajo ta razmerja. Istočasno je treba tudi doumeti psihične dejavnike in okolja ter vrsto, kvaliteto in količino informacij, ki uravnavajo človeško obnašanje.

Medosebni odnosi v delovnem okolju so pomembni (Možina, 1994, str. 183):

- za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje zastavljenih ciljev delovne organizacije;

- za ustvarjanje in razvoj etike in morale, zlasti delovne morale;
- za humanizacijo človeka in njihovega dela.

Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, vendar pa tudi od delovne in kulturne ravni, kakor tudi od osebnosti posameznikov – članov organizacije.

4.2.1. Nastajanje medosebnih odnosov

Tako kot organizacijske strukture in organizacijski procesi tudi medosebni odnosi lahko nastajajo na dva načina (Možina, 1994, str. 183). Temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji je institucionalni oz. **formalni način**. Z vstopom v določeno organizacijo njeni člani ob izvajanju delovnih in poslovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonsko regulativo, vzpostavljajo medsebojne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu.

Drugi način vzpostavljanja odnosov med zaposlenimi pa je spontani ali **neformalni način**. Odnosi med člani delovnega kolektiva resda nastajajo predvsem pri izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, toda prav tako pa tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov, ko se, denimo, posamezniki med odmorom ali celo med delom pogovarjajo o raznih medsebojnih problemih. Pri tem je zelo pomembno, kako posamezniki med seboj komunicirajo. Komunikacija ni nikoli nevtralna. Odvisna je predvsem od naše predstave o drugih, od naše pripravljenosti in želje, da bi komunicirali z določenim človekom.

4.2.2. Dejavniki medsebojnih odnosov

Kako bo neka združba delovala, kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je odvisno od različnih dejavnikov. Lahko so pozitivni ali negativni. Možina (1994, str. 186-187) je dejavnike, ki neposredno ali posredno vplivajo na odnose med člani organizacije razdelil v naslednje skupine.

Osnovni dejavnik, s katerim ne le da se med člani organizacije vzpostavljajo odnosi, temveč z njim lahko tudi vplivamo na subjekte, je oblikovanje podlage za take odnose – to so sprejete **norme**. Od tega, kako jih oblikujemo in kako jih v praksi uporabljamo, je najbolj odvisna narava medosebnih odnosov. Vedenjske norme so temelj za vzpostavljanje medčloveških odnosov kot tudi za razvijanje procesa medsebojnega sodelovanja.

Kakovost organizacije predstavlja dinamično komponento socialne različnosti delovanja okolja, ki terja stalno izpopolnjevanje in prilagajanje potrebam po čim popolnejšem in uspešnejšem izpolnjevanju nalog. Seznanjanje delovnega kolektiva s cilji organizacije je pomembno za usklajeno izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog.

Z ohranjanjem visoke **stopnje informiranosti** ali pa s stalnim prizadevanjem, da bi jo dosegli, omogočamo visoko stopnjo kakovosti medosebnih odnosov, oziroma njihov ustrezni

razvoj.

Stopnja strokovnega, splošnega in osebnega znanja in še posebej kulture delavcev je eden tistih dejavnikov, ki zelo vplivajo na kakovost odnosov. Večja stopnja posameznikove izobraženosti in kulture pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih.

Stopnja posameznikove delovne morale je prav tako pomembna za kakovost medosebnih odnosov.

Poleg navedenih dejavnikov, ki vplivajo na naravo medosebnih odnosov, so še drugi, ki izhajajo iz delovnega, poslovnega in družinskega okolja (pritegnitev delavcev k vodenju organizacije; prilagojenost posameznikov delovni skupini, ki ji pripadajo; standard delavcev; status in ugled, ki ju imajo posamezniki v organizaciji; življenjske razmere v delovnem okolju itd.). Tako lahko na medosebne odnose v delovnem okolju vplivamo na več načinov. Kateri dejavnik, koliko in v katerem trenutku ga bomo uporabili, da bi izboljšali odnose, je odvisno od okoliščin v organizaciji in od naše presoje.

4.2.3. Značilnosti medsebojnih odnosov

Priznavanje različnosti med ljudmi, ki vstopajo v taka razmerja, je temeljna značilnost medsebojnih odnosov. Slednje od nas terja, da se odrečemo težnji po pojmovanju, da so si ljudje v glavnem enaki. To pomeni, da vsakomur priznavamo pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja, da mu priznamo svojstveni prispevek k razvoju organizacije. Je zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsem in vsakomer, prikimavanja in dviganja rok. To pomeni dovoliti drugim, da se s čim ne strinjajo, da mislijo drugače, da povejo svoje mnenje. Samo na tej podlagi lahko govorimo o sporazumevanju in usklajevanju.

Vzajemnost odnosov pomeni aktivno obojestransko v odnosih. Dosežemo jo v dialogu, ki terja takšno aktivnost in prilagodljivost v odnosih. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, preučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To je vzajemno iskanje pojasnila za vse, kar ni jasno in razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti, pravzaprav dopolnjevanje v medsebojnih odnosih.

Pravica vsakogar je **omogočanje osebnega izražanja**. Je pravica do individualnosti, do lastnega, samostojnega, neodvisnega, samosvojega, specifičnega razvoja.

Tudi **dajanje in sprejemanje povratnih informacij** je pomembna značilnost medsebojnega odnosa, saj drugače ne izvemo, kako vpliva naše vedenje na nekoga drugega in ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas.

Zelo pomembno pri našem vedenju oz. odnosih med ljudmi je **priznavanje nasprotij** ter njihovo reševanje. Popolna harmonija med ljudmi je v večini primerov samo lažna harmonija, izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. Družba brez nasprotij je lažna skupnost, lažni mir. V takšni situaciji vladajo strah, negotovost, lažno komuniciranje, v njej ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.

Pri preprečevanju dvopomenske situacije gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s komer komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno vzdušje, kar je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi za skupinsko ustvarjanje in skupni razvoj. Posebna značilnost pri posredovanju medsebojnih odnosov je razločevanje med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju, se pravi, kaj in kako sporočamo.

Za zdrave medsebojne odnose je pomembno tudi to, da **niso vsiljeni in da so sprejemljivi**. Odnosi so sprejemljivi le v določeni smeri, in le v okviru sprejemljivosti ljudje vstopajo v razmerja. Razmerja, ki so v določenih smiselni mejah, ljudje sprejemajo kot normalna, ker se zavedajo ali vsaj čutijo, da vodijo k uspešnosti združbe. Izven te meje delujejo v razmerju le s prisilo.

Za medsebojne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih; da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oz. nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu moramo težiti in ga v celoti bržčas ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari priznamo, jih proučujemo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist.

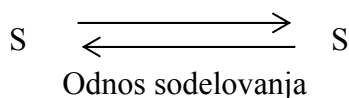
4.3. Vrste odnosov

Odnosi med zaposlenimi v organizaciji, bodisi da nastajajo na institucionalen bodisi na spontan način ali pa hkrati na oba načina, se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi.

4.3.1. Odnosi sodelovanja

To so odnosi, ki se pojavljajo skladno, brez pomembnejših konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov – člani delovnega kolektiva. Ti odnosi pomenijo podlago za nemoteno in permanentno opravljanje delovnih in drugih nalog. Medsebojno sodelovanje članov tima je pogojeno z načinom, obliko in dosežki sodelovanja. Sodelovanje je lahko

posamično, enosmerno in obojestransko (Brajša, 1996, str.113). Oblika sodelovanja je lahko nesprejeta, vsiljena ali dogovorna. Rezultat sodelovanja pa je lahko neuspešen, zaviran ali uspešen. Liberalni tim označuje posamično, nesprejeto in neuspešno sodelovanje. Avtokratični tim označuje enosmerno, zavirano in vsiljeno sodelovanje, demokratični tim pa ima obojestransko, dogovorno in uspešno sodelovanje. Odnose sodelovanja lahko ponazorimo tudi na grafični način, naj gre za dva ali več subjektov na katerikoli ravni (Možina, 1994, str. 183-184).



Odnosi sodelovanja med člani organizacije se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog; v povečanju uspešnosti dela; v spoštovanju človekove osebnosti; v pomoči med člani delovnega kolektiva; v razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili.

Medsebojno razmerje lahko opredelimo s štirimi dimenzijami (Možina, 1994, str. 142):

- prijateljsko sodelovanje: to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član zaupa in pomaga drugemu;
- nasprotno tekmovanje: je nasprotno prejšnji usmeritvi in verjetno pri tem razmerja sploh ni, osebna usmeritev članov je nasprotno, prevladujeta nezaupanje in sovražnost, individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem;
- prijateljsko tekmovanje: to je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi pozitivno usmerjen k drugemu;
- nasprotno sodelovanje: pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujejo, ker se zavedajo, da bodo tako dosegli pričakovane rezultate.

Ti tipi ne nastopajo vedno posamično, največ primerov najdemo pod točko prijateljsko sodelovanje. Prikazani so v Tabeli 1.

Tabela 1: Dimenzije medsebojnih razmerij

Usmerjenost do drugih	Orientacija k prispevanju	
	Sodelovalna	Tekmovalna
Prijateljsko Nasprotno	a) prijateljsko sodelovanje	c) prijateljsko tekmovanje
	b) nasprotno sodelovanje	č) nasprotno tekmovanje

Vir: Možina, 1994, str. 142.

Kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je torej odvisno od njih samih, od tega, kako vzpostavljajo odnose in jih uresničujejo v življenju; kako ravnajo drug z drugim, se pravi,

koliko spoštujemo osebnost drug drugega. Vloga neposrednih vodij je pri tem precejšnja. Zelo pomembno je, kako vodje opozarjajo na napake v odnosih ali poskušajo ugotoviti, zakaj je kak problem nastal itd..

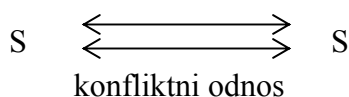
4.3.2. Konfliktni odnosi

Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, le redko so harmonični brez, vsakršnih nasprotij. Kadar nasprotja nastanejo, jih je treba spoznati in reševati. Konflikt, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela managementa. Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji (Rahim v Možina et al., 1994, str. 641). Malo drugačna definicija pa pravi (Možina et al., 1994, str. 641): Konflikt je specifična oblika interakcije med člani v skupini oz. organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti realizacijo ciljev, potreb, želja ... druge strani.

Konfliktni odnosi zato lahko nastanejo iz institucionalne sestavine odnosov, torej zavoljo nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Tako eni kot drugi odnosi povzročajo neprijetno razpoloženje pri posameznikih znotraj in zunaj delovnega okolja. Taki odnosi lahko privedejo do raznih negativnih pojavov, ki so lahko (Možina, 1994, str. 184-185):

- motnje v procesu komuniciranja med člani organizacije,
- oteženo izpolnjevanje delovnih in drugih nalog,
- zmanjšanje uspešnosti pri delu,
- poslabšanje kakovosti medosebnih stikov,
- povečanje števila izostankov z dela, pri psihično labilnejših osebnostih lahko pride do nevrotičnih pojavov,
- zmanjšanje pomoči in razumevanja za druge člane delovnega kolektiva.

Konfliktni odnosi vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med člani organizacije, težave pri delu oz. medsebojnem delovanju ali na drugih področjih medsebojnih stikov.



Posamezniki imajo v organizaciji določen status in določene vloge. V glavnem glede odnosov obstajajo tri vrste vlog, ki jih posamezniki uveljavljajo v svojem vedenju (Možina, 1994, str. 184). Prva skupina vlog je povezana z odnosi med člani organizacije, druga z doseganjem skupnih ciljev, tretjo vrsto pa lahko imenujemo individualne vloge, ki zadevajo

zadovoljevanje osebnih potreb in želja. In prav ta vloga posameznikov lahko povzroči motnje v medčloveških odnosih v delovnem okolju in pride do nezaželenih posledic.

Kot negativna sestavina medosebnih odnosov se konflikti lahko pokažejo v raznih oblikah, z različno intenzivnostjo, obsegom in vsebino. Zato jih lahko obravnavamo z različnih vidikov (Možina, 1994, str. 185-186):

a) Predmet konflikta je tisto, zaradi česar je prišlo do spopada me posameznimi člani delovnega kolektiva. Lahko je kršitev delovnih pravic, nepravilno sprejet sklep, pristransko dejanje posameznika, žalitev, samovoljno dejanje posameznika, prikrivanje negativnih pojavov, zavist posameznika zavoljo uspeha drugih itd..

b) Pojavne oblike konflikta. Konflikt se lahko pojavlja v odkriti ali prikriti obliki. Prikrita oblika konflikta lahko pomeni večjo nevarnost za medosebne odnose v delovnem okolju. V takih primerih napadeni posamezniki ne vedo, »s katere strani piha veter«, zato lahko odgovor – pogosto agresiven – usmerijo v napačno smer in tako povzročajo še večje motnje v medosebnih odnosih.

c) Način manifestiranja konflikta. Konflikt se ponavadi izraža z napadom: z verbalnim (žalitev osebe, podcenjevanje uspeha posameznika, netolerantna kritika, sarkastične pripombe, izrekanje proti nekomu itd.) ali fizičnim – v dvojnem pomenu (z napadom na telesno integriteto posameznika ali s kratenjem njegovih delovnih oz. zakonskih pravic). Ta vrsta konflikta je najtežja, saj je napad na člane organizacije tak, da mu s formalno-pravne strani ni mogoče oporekati, vendar pa obstaja vprašanje, ali je postopek moralen.

d) Obseg konflikta pokaže število oseb, ki so udeležene v konfliktu bodisi vidno ali prikrito, neposredno ali posredno. Če gre za večjo število oseb, udeleženih v konfliktu, so lahko posledice zelo hude za medosebne odnose, za izpolnjevanje delovnih in drugih nalog ne le teh, temveč tudi drugih članov delovnega kolektiva.

e) Področje konfliktov. Konflikt lahko nastane na raznih področjih dela ali dejavnosti v organizaciji, na delovnih mestih, na sestanku delovne skupine, na seji poslovnega organa, med odmorom, v nekaterih primerih pa celo zunaj delovnega okolja.

f) Trajanje konfliktov. Konflikt je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen, odvisno od predmeta in cilja spopada. Posamezni konflikti trajajo mesece, včasih tudi leta, celo sodišča se morajo ukvarjati z njihovim reševanjem, kadar gre za ugotavljanje »resnice«, dokazovanje moči posameznikov in podobne »sodne odisejade«. Vse to pa povzroča organizaciji in kolektivu neprecenljivo škodo.

4.3.3. Reševanje medsebojnih konfliktov

Za dobre odnose je potrebno troje: poznati sebe, poznati druge in spoštovati sodelavce. Splošna znana načela, ki jih upoštevamo pri reševanju slabih odnosov (nekakšen metodični postopek) so (Možina, 1994, str. 187-188):

1. **Ugotoviti dejstva**, kar pomeni, da preučimo prejšnje primere in zapiske o njih, preučujemo predpise in običaje v organizaciji, razgovarjamo s prizadetimi in izvemo

njihova mnenja; prepričati se moramo, da smo spoznali zadevo v celoti.

2. **Presoditi in odločiti**, kadar si dejstva ne nasprotujejo in ugotoviti, kaj lahko ukrenemo. V mislih imejmo predpise in običaje v organizaciji, upoštevajmo učinek na posameznika, medsebojne odnose in poslovanje; premislimo, ali predvideni ukrep ustreza zastavljenemu cilju; ne hitimo z zaključki, toda odločimo se.

3. **Ukrepati** je tretje načelo, kjer se moramo odločiti, ali bomo zadevo obravnavali sami, ali potrebujemo pomoč. Odločimo se, ali bomo zadevo odstopili ustreznemu organu, komisiji. Ne branimo se odgovornosti za svoj ukrep in pazimo na pravočasnost in umestnost ukrepanja.

4. Nazadnje pa je potrebno **spremljati rezultate**. Vedeti moramo kdaj in kolikokrat bomo kontrolirali, pazimo na spremembe in popravimo, če je kaj potrebno ter ugotavljamo, ali bomo z ukrepom dosegli začrtani cilj.

Pri reševanju medsebojnih nasprotij pa moramo paziti tudi oz. predvsem na to, ali želimo zadovoljiti samo svoje potrebe ali potrebe drugih. Če nam gre samo za svoje potrebe, potem je naš cilj prevladovanje. Če želimo zadovoljiti cilje drugih, gre za prilagajanje. Če želimo resnično zadovoljiti svoje in potrebe drugih, se moramo lotiti dogovarjanja. Če pa je naš cilj le delno zadovoljiti eno in drugo stran, je to kompromis. Način reševanja medsebojnih nasprotij je odvisen od okoliščin in naše odločitve, če pa kako nasprotje za nas ni pomembno in se nas ne tiče, pa je najbolje, da se mu izognemo.

5. VODENJE KOT MEDOSEBNI PROCES

Vodenje je vplivanje na druge, da delujejo v željeni smeri. To lahko vodje dosežejo s svojimi lastnostmi (vodenje v ožjem smislu), načinom delovanja, komuniciranjem in motiviranjem.

5.1. Vodenje kot medosebni proces

Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi strani vodenega, med njima pa je odnos imenovan vodenje. Kvaliteta vodenja je odvisna od kvalitete njunih odnosov. Vodilni mora biti strokovnjak za medosebne odnose, če hoče, da jih bo obvladal in jih uporabljal v namene, zaradi katerih je bil postavljen za vodilnega. Zanj je pri tem nevarno, če ima pred očmi samo odnos do cilja in zanemari odnos do tistih, s katerimi bi moral ta cilj uresničiti. Potemtakem je cilj, ki smo ga z vodenjem uresničili, neposredno odvisen od kvalitete odnosov vodilnega do tistih, ki ta cilj uresničujejo, kot tudi od kvalitete odnosov med njimi samimi. Paziti mora na svoj odnos do delavcev in na odnose med delavci samimi, če hoče, da bo dobro opravljal vodilno funkcijo.

5.1.1. Ugodni in neugodni odnosi vodenja

Vsak medčloveški odnos, če hočemo, da se bo obdržal, mora vsebovati nek minimum odnosnega ugodja, kar pomeni, da morajo odnosi doseči neko minimalno kvaliteto, ki ga dela človeškega in ki naj bi zadovoljeval človeka. V vsakem odnosu, tako tudi pri vodenju, morata imeti oba (vodilni in vodeni) priložnost, da zadovoljita določene svoje potrebe: potreba po podobnosti in različnosti, potreba po izkazovanju znanja in moči in obenem možnost, da vsak pokaže svojo nemoč in neznanje; potreba po aktivnosti, ki stimulira, in pasivnosti, ki stabilizira; potreba po uspehu, ki zadovoljuje in hkrati po neuspehu, ki frustrira, in nazadnje potreba po trenutnem in trajnem.

Če pri vodenju poudarjamo in podpiramo samo eno stran od naštetih potreb, je vodenje nekvalitetno ali neugodno. Vodenje pripelje do konfliktov in upornosti. V nasprotnem primeru pa ugodno vodenje vsebuje obe strani omenjenih potreb ljudi. Znamenja udobja so priznavanje različnosti in nasprotij, omogočanje osebnega izražanja, da zaposleni lahko pokaže neznanje ali znanje, sodelovanje pri odločanju, sproščena komunikacija itd. To je način, po katerem je mogoče načrtovati vodenje dolgoročno.

5.1.2. Vodenje kot medsebojna potreba

Ljudje vstopajo v medsebojne odnose komunikacijo z namenom, da bi zadovoljili svoje potrebe, želje, pričakovanja. Ne obstaja torej samo medoseben odnos in medosebna komunikacija, ampak prav tako tudi medosebna potreba. Če imamo pred očmi hierarhično klasifikacijo potreb po A. H. Maslowu, ki jih deli na nižje in višje, ali na fiziološke na eni strani in na potrebe po zanesljivosti, pripadnosti in ljubezni, samospoštovanju in samouresničevanju na drugi strani, potem lahko rečemo, da te druge ali potrebe višje vrste ne moremo uresničiti brez človeka poleg nas, ne da bi tega človeka uporabljali za zadovoljevanje svojih lastnih potreb – te potrebe so torej medosebne potrebe.

Človek je človeku potreben, človek ne more brez človeka. Obojestranska medosebna potreba prvega in drugega je splošno načelo medsebojnega vedenja. Nihče sam sebi ne zadošča. Iz tega sledi, da je tudi vodenje obojestranska medosebna potreba, kjer vodilni potrebuje delavca in delavec potrebuje vodilnega; torej se medsebojno potrebujeta.

5.1.3. Vodja kot strokovnjak za medosebne odnose

Vodja mora biti pripravljen za izmenično zavzemanje položaja subjekta in objekta v svojih odnosih s sodelavci. To pomeni, da mora biti izmenično aktiven in pasiven; tisti, ki govori, in tisti, ki posluša; mora voditi in je voden; je tisti, ki je močan in je šibak, je prvi in drugi; je ustvarjalen in je tisti, ki dovoljuje ljudem okrog sebe, da so ustvarjalni; je tisti, ki veliko ve in tudi tisti, ki marsičesa še ne ve. Sposoben mora biti, da posredno in neposredno kontaktira z drugimi. Njegov sodelavec mora začititi, da mu je potreben ne le zaradi naloge, ki jo je treba

opraviti, ampak tudi zaradi njega samega kot osebnosti, individualnosti. V svojih sodelavcih mora videti ljudi, ne le strokovnjake za določeno delo. Vzdrževati mora odnosno udobje med seboj in svojimi sodelavci ter med njimi samimi. To je pogoj, da bo odnos vzdržal in da bodo delali uspešno in ustvarjalno. Mora biti sposoben, da prepozna, koliko lahko zahteva od svojih sodelavcev, kdaj pa mora popustiti. Vodilni mora ohranjati tudi jasne meje med seboj in sodelavci. Te meje morajo biti vidne, ne smejo se spremeniti v neprepusten, visok zid. Vodja dovoljuje soočanje in konflikt in se pri tem ne poslužuje prikrivanja, odvratanja pozornosti, obtoževanja svojih sodelavcev. Izogiba se lažne enotnosti in strinjanja z vsem in vsakim. Za vodjo ni dovolj, da zna delati samo svoj posel, ampak mora biti sposoben, da dela skupaj z drugimi.

5.1.4. Gradnja uspešnih medsebojnih odnosov

Potrebe zaposlenih po dobrem počutju so vsak dan večje. Večina ljudi verjame, da je zadovoljen delavec bolj produktiven kot nezadovoljen delavec, in da dobri medsebojni odnosi vplivajo tudi na poslovno uspešnost podjetja. Skupine, ki dosežejo stopnjo zadovoljstva, imajo neslutene možnosti za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Prispevki posameznikov se zaradi dobrih odnosov pomnožijo, zato je v podjetju potrebno vzpostaviti tako okolje, kjer se bo vsakdo počutil kot doma. Tako za zaposlenega kot za podjetje je boljše, da je na delovnem mestu prisotno zadovoljstvo (Vecchio, 1988, str. 128).

Ameriške raziskave so pokazale, da povprečni vodja tri četrtine svojega delovnega dne porabi za stike z ljudmi. Največji posamezni strošek pri večini poslov so ljudje, vendar pa so hkrati prav oni tudi največje in najdragocenejše premoženje podjetja (Dornan, 1998, str. 96).

Vodja pri gradnji odnosov:

- Mora usmeriti pozornost proč od sebe in se poglobiti v ljudi, jih dobro spoznati. Povpraša naj jih o družini, domačem kraju, o stvareh, ki jih zanimajo. Začne naj proučevati ljudi.
- Ne sme podcenjevati nobenega posameznika, s katerim dela. Vsakega posameznika je treba sprejeti kot pomembno osebo, le-ta naj se počuti pomembnega. Vodja mora biti obziren do čustev.
- Ne sme izkoriščati ljudi. Vodja naj si vzame čas za presojo, če napredek morda ne sloni na izkoriščanju drugih. Najboljši odnosi so taki, v katerih obe strani nenehno prejemata druga od druge.
- Mora biti dober poslušalec. Vodja mora biti pozoren do delavčevih problemov, da lahko pravočasno ponudi pomoč. Pri tem mora biti zanesljiv in vreden zaupanja.

Vendar pa morajo tudi zaposleni skrbeti za dobre odnose z vodjo. Da bi razvijali boljše odnose z vodjo, je pomembno, da zaposleni:

- se prepričajo, da razumejo svojega vodjo glede postavljenih ciljev, pritiska nanj od nadrejenih, delničarjev, spoznajo njegovo moč in šibkost ter njegov način vodenja,

- spoznajo sebe in svoje potrebe, vključujoč lastne moči in šibkosti, svojo osebnost in s tem predispozicijo, ki jo imajo glede samostojnosti ali odvisnosti do vodje,
- prispevajo k takim odnosom, ki najboljše zadovoljujejo lastne potrebe in potrebe nadrejenega. Svojega nadrejenega obveščajo o dogajanju med sodelavci, ki temelji na poštenem odnosu, pri tem pa naj selektivno uporabljajo njegov čas in njegove vire (Mainiero, 1989, str. 67)

5.2. Vodenje kot motiviranje

5.2.1. Opredelitev motiviranja

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo. Pozvezana je z interesi (koristmi) tistega, ki dela in z zadovoljevanjem njegovih potreb. Koristi pa nastajajo kot poplačilo za delo v podjetju in temeljijo na izidih in doseganju ciljev podjetja. Vodje uporabljajo motiviranje kot sredstvo vplivanja na zaposlene, da bi delali tako, da bi uresničevali cilje podjetja in s tem tudi svoje cilje.

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in motive posameznikov ter razmerje med motivi in vodenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge (Keenan, 1995, str. 35).

Vodja občutno vpliva na raven motiviranosti zaposlenih in od njega je v veliki meri odvisno:

- delovno okolje in pogoji, vzdušje in klima;
- medosebni odnosi;
- komuniciranje;
- politika plač in nagrajevanje;
- samostojnost, občutek pripadnosti, samospoštovanje ter
- stalni razvoj in ustvarjalnost zaposlenih.

Za vsakega vodjo je pomembno, da v podjetju ustvari pogoje, v katerih bodo zaposleni uspešno delovali in razvijali svoje sposobnosti. Z željo po čim večji uspešnosti in produktivnosti zaposlenih mora vodja odkriti, kaj je tisto, kar najbolj motivira posameznega zaposlenega, kaj so njegove potrebe in motivi. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam (razen, če so te v nasprotju s cilji podjetja), temveč si mora prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristi.

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegli visoko notranjo motivacijo so (Hackman in Oldham v Možina, 1994, str. 171):

- Zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela.
- Morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela.
- Morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Za visoko stopnjo notranje motivacije morajo biti izpolnjeni vsi trije pogoji, ki jih avtorja opredeljujeta kot kritične.

Ustrezno motivacijo za delo pa omogočajo naslednje najpomembnejše značilnosti oziroma zahteve dela:

- Raznolikost sposobnosti (čim več znanja, talenta ter veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika).
- Istovetenje z delom (ljudje bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom).
- Pomembnost dela (občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi).
- Samostojnost pri delu (posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh).
- Povratne informacije (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela).

5.2.2. Vrste motivov in potreb

Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje (Lipovec, 1987, str. 109).

Strokovnjaki razvrščajo vrste motivov na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov (Lipičnik, 1998, str. 156):

1. Glede **na vlogo**, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Sekundarni pa so tisti motivi, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso.
2. Glede **na nastanek** ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.
3. Glede **na razširjenost** med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalne, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo regionalni, ter takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni.

Najbolj znana teorija o človekovih potrebah je Maslowa motivacijska teorija človekovih potreb. Človekova dejavnost je usmerjena navzgor k vse bolj privlačnim ciljem, vendar morajo biti pri tem zadostno zadovoljene nižje ravni. Potrebe motivirajo, dokler niso zadovoljene. Razvršča jih v hierarhijo potreb:

- fiziološke potrebe (lakota, spanje, dihanje, spolnost itd.);
- potrebe po varnosti;
- potrebe po pripadnosti in ljubezni (partner, družina, skupina, organizacija);
- potreba po ugledu;

- ter potreba po samouresničitvi.

5.2.3. Motivacijski dejavniki

Individualne razlike so prvi izmed dejavnikov motivacije. Vsak človek je edinstven. Kaj ga bo motiviralo, je odvisno od vsakega posameznika. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje kariera, prosti čas itd. V današnjem času pa je za vodje pomembno, da ponudijo kaj novega, kar bo zaposlenega dodatno spodbudilo, da bo delal.

Lastnosti dela so dimenzija dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele), z nagradami pa definiramo, kar lahko privlači nove zaposlene in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo.

Interakcija dejavnikov vpliva na motiviranost zaposlenih. Interakcijo oblikujejo: človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Pomembno je, da vodja upošteva vse tri dejavnike, ko skuša motivirati zaposlene, kajti kaj hitro se lahko zgodi nekaj, kar je do tedaj delovalo motivacijsko, v kombinaciji z ostalima dvema dejavnikoma začne delovati demotivacijsko (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

5.2.4. Kaj motivira vodilnega

Nemogoče je motivirati nekoga drugega, če sami nismo motivirani. Če je vodja motiviran, bo lahko motiviral tudi ostale in tako bodo uspešno opravili zastavljene naloge in cilje. Vodilnega najbolj motivirajo (Možina, 1994, str. 21):

- uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast podjetja in osebni razvoj;
- samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnost uveljavitve;
- višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje;
- zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, teamsko delo, odgovornost za sprejete naloge in drugo.

Pri delu vodjo najbolj motivira zadovoljstvo, ki nastane ob poslovnih uspehih, občutek, da mu je uspelo pridobljeno znanje dokazati pri reševanju delovnih nalog in da so zaradi teh uspehov zadovoljni tudi drugi sodelavci. Najbolj spodbudno pa deluje na vodilnega dejstvo, da pred

sabo vidi, kako rastejo iz njegovih predvidevanj in načrtov delovni dosežki, se pravi, občutek, da nastaja nekaj, kar lahko konkretno dokaže oz. pokaže.

5.3. Vodenje kot medosebna komunikacija

Človek večino časa prebije v dužbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se prepira z njimi, jih uči, se z njimi rokuje ali pa jih objema. Lahko bi našteali še na desetine drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z eno samo besedo – komuniciranje.

5.3.1. Vodenje kot neposredna medosebna komunikacija

Čeprav s kakim človekom ne govorimo ali mu celo obračamo hrbet, z njim vedno komuniciramo. V družbi z ljudmi nekomuniciranje ni mogoče, kajti tudi naša popolna molčečnost bo opazovalcem nekaj sporočala. Seveda človek ne komunicira samo v fizični prisotnosti drugih ljudi, ampak lahko tudi v samotni piše pismo, telefonira ali pa se prek računalnika vključi v elektronsko pošto. Lahko rečemo, da različne oblike komuniciranja zavzemajo veliko večino človekovega življenja, vse od prvega joka naprej. Najbolj znana oblika komuniciranja je govorjenje, vendar nikakor ne smemo podcenjevati tudi pisne in nebesedne komunikacije.

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih, še posebej pa na njegovem delovnem mestu. To najbolj velja prav za managerje in vodje, ki pri delu toliko komunicirajo, kot le v malokaterih drugih poklicih. Zato mora manager (vodja) dobro poznati komunikacijski proces, ovire, ki se postavljajo pred uspešno komunikacijo, in načine njihovega premagovanja. Uspeh managerjev in njihovih organizacij je zelo odvisen prav od dobre komunikacije.

Medosebni odnosi ljudi v organizaciji so zelo odvisni od komunikacije. Brez uspešne komunikacije lahko managerji prav malo dosežejo. Za vsako od njihovih treh vrst vlog je le-ta ključnega pomena. V medosebnih vlogah nastopa manager kot predstavnik in vodja organizacije. Pri tem višji manager porabi okoli 45% svojega »komunikacijskega« časa za komuniciranje s sodelavci, okoli 45% tega časa komunicira z ljudmi znotraj organizacije in samo 10% časa s predpostavljanimi (Hellriegel, Slocum v Možina et al., 1994, str. 559).

Vodenje kot medosebni proces ni le odnos med vodilnim in delavcem, ampak tudi komunikacija med njima. Tudi kakovost komunikacije določa kvaliteto vodenja in na tem mestu nas zanima predvsem neposredno medosebno komuniciranje med vodilnim in vodenim. Ko prvi in drugi prideta v neposreden stik, hote ali nehote začneta komunicirati in komunikacija postane osnovni del vodenja. Že po sami definiciji medosebno komuniciranje vključuje neposredno izmenjavanje informacij med vodilnim in delavcem. Z drugimi besedami povedano: to je neposredno in osebno srečanje obeh kot celovitih osebnosti, v

katerem ima enako pomembno vlogo beseda kot tudi to, kar jo spremlja: tako vsebina, ki jo sporočajo, kakor tudi odnos, ki se pri tem poraja (Brajša, 1983, str. 108). To njuno srečanje pomeni, da se občasno dopolnjujeta in drug drugega obveščata o tem, česar trenutno kdo od njiju ne ve. Nato na podlagi enakega znanja določeno snov spet povsem enakovredno poglobljata in izpopolnjujeta. Srečanje naj bi bilo dvosmerno, konstruktivno in skladno, ne pa enostransko, razdiralno, neskladno.

5.3.2. Verbalna in neverbalna komunikacija

Besedno ali verbalno komuniciranje je komuniciranje, kjer za prenos sporočil uporabljamo besede. Kot sredstvo za prenašanje sporočil uporabljamo jezik. Verbalno komuniciranje je lahko govorno komuniciranje (neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev), pisno (za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva), kot posebno obliko pa nekateri ločijo še elektronsko komuniciranje, kjer za prenos glasu oz. pisave uporabljamo elektronska sredstva (Kavčič, 2002, str. 48). Ne šteje pa le, kaj povemo, temveč mnogo bolj kako povemo. Od vseh komunikacij zaznavamo besede v osnovnem pomenu le z deležem 10%, kar s 30 do 40% pa so pomembni načini, kako te besede povemo, kako jih povežemo (Tavčar, 1991, str. 35). Obravnavata jih fonika in retorika, umetnost slikovitega, dojemljivega in prepričljivega izražanja z govorjeno (pisno) besedo.

Vodilni in delavec pa ne komunicirata samo z besedami. To, da kdo informacijo sprejme in jo uresniči, mora v okviru vodenja najprej uspešno verbalno komunicirati, kar pa zagotavlja tudi neverbalno, ki verbalno spremlja. S svojo mimiko, gibi, položajem telesa, načinom oblačenja, z razpoloženjem v času verbalnega komuniciranja, z dejanskimi motivi in razmišljanjem, ki je v ozadju izgovorjenega – z vsem tem okvalificiramo, potrjujemo ali razvrednotimo, osvetljujemo ali zanemarjamo, pospešujemo ali preprečujemo samo spremljanje informacij in uresničevanje tega, kar smo povedali.

Neverbalno komuniciranje je zelo pomembno za tako imenovane življenjske, praktične vsebine, ki so povezane z vsakdanjo življenjsko prakso in ki naj bi vplivale na vedenje oseb, ki jim jih posredujemo. Informacije, dane v procesu vodenja, sodijo v to kategorijo vsebin. Zato je neverbalna komunikacija odločilna in moramo vzroke za neuspehe v vodenju pogosto iskati prav v tem delu. Besede so pri vodenju pomembne, imajo pa lahko zelo škodljiv vpliv in delujejo negativno. Vodeni jih lahko napačno razumejo, in tako več škodijo kot koristijo. To, kar dela vodilnega pravzaprav uspešnega, ni samo bogat besedni zaklad, ki ga uporablja, ampak tudi to, kar je za besedami, to je njegova kompletna osebnost in stališča do izgovorjenega, kar neverbalno spremlja besede, ki jih izgovarja in česar ne more skriti ali čemur se med komuniciranjem ne more izogniti. Neverbalno določa naravo verbalnega, in šele neverbalna kvalifikacija verbalnega resnično vpliva na ljudi, s katerimi komuniciramo. Tudi delavec komunicira verbalno in neverbalno ter ob pomoči neverbalnega dokončno opredeli svojo verbalno komunikacijo. Za uspešno vodenje je pomembno, da vodja prepozna neverbalno stran delavčevih komunikacij in jo upošteva. Vodilni naj bi znal »brati med

vrsticami«. Posluš naj bi imel tudi za neizgovorjeno in se ne bi smel omejiti samo na neizgovorjeno. Pogosto je neverbalno bodisi pri vodilnem bodisi delavcu tisto, kar je najbolj bistveno v njuni medsebojni komunikaciji. Vodenje, ki se omejuje na verbalno komunikacijo, se spreminja v goli frazerski ritual, za katerim ni življenjske prakse, niti resničnega dogajanja.

5.3.3. Vsebinska in odnosna komunikacija

Komunikacija v procesu vodenja ni le prenašanje vsebine, ampak določa tudi odnos in stališča do osebe, s katero komuniciramo.

Odnos in stališče do vsebine, ki se prenaša s komuniciranjem, je lahko negativen, indiferenten ali pozitiven. To pomeni, da vsaki naši besedi po neverbalni poti dodajamo negativen, nikakršen ali pozitiven predznak.

Ali bo določena informacija, ki jo posredujemo, sprejeta in bo imela določen vpliv na vedenje tistih, ki jim je bila namenjena, ni samo odvisno od našega stališča do te informacije, ampak tudi od odnosa do njega samega. Napačno je mišljenje, da je mogoče komunicirati ali voditi povsem brezosebno in objektivno. Vsake naše besede se drži tudi sporočilo o našem odnosu in stališču do osebe, s katero komuniciramo. Druga oseba to začuti in glede na tako izražen odnos do nje oblikuje svoje stališče in odnos do prenesene vsebine. Medsebojna dinamika vsebine in odnosov močno vpliva na potek komunikacije (Watzlawick in sodelavci v Brajša, 1994, str. 64-65):

- S sogovornikom se lahko strinjamo po vsebinski plati in smo z njim obenem v dobrih odnosih. Komunikacija poteka brez težav.
- Z nekom se lahko strinjamo na vsebinski ravni, toda z njim smo lahko obenem v slabih odnosih. Takšna komunikacija se navadno pretrga.
- Z nekom se ne strinjamo na vsebinski ravni, smo pa še naprej v dobrih odnosih. Sprejemamo različnost mnenj in ne prekinjamo odnosov. Ta oblika je primer demokratične in zrele komunikacije.
- Strinjamo se na vsebinski ravni, smo pa še naprej v slabih odnosih. Smo istega mnenja, toda zaradi različnih vzrokov se ne maramo, ne prenašamo in celo ogibamo. Takšno strinjanje v vsebini običajno ni dolgotrajno in sodelovanje pri realizaciji takih vsebin je slabo. Takšni dogovori in sporazumi so redkokdaj uresničeni zaradi enostranske/obojestranske »sabotaže«, oteževanja, onemogočanja in zlorabljanja »uspešnega« dogovora.
- Z nekom se ne strinjamo na vsebinski ravni, ker smo v slabih medsebojnih odnosih. Ti onemogočajo medsebojno dogovarjanje. Ne strinjamo se zato, ker se ne moremo strinjati, ampak zato, ker se nočemo dogovoriti. To je zgled negativnega vpliva odnosov na problematiko vsebine.
- Ker se z nekom ne strinjamo na vsebinski ravni, z njim ne moremo biti niti v dobrih odnosih. Se ne strinjamo in se ne maramo. Vsebina vpliva na odnose.

- Ker smo zelo zainteresirani za odnos in ga nočemo ogroziti, se na vsebinski ravni na videz strinjamo s sogovornikom. Tukaj je samo navidezni vpliv odnosa na vsebino. Ker nočemo prekiniti odnosa, sprejemamo tudi vsebino, katere sicer ne bi sprejeli.

5.3.4. Vertikalne in horizontalne komunikacije

Za klasično organizacijo je bil značilen le obstoj oz. dovoljenost vertikalnih komunikacij. Vertikalne komunikacije so služile sporočanju odločitev po hierarhični liniji navzdol in zbiranju poročil po hierarhični liniji navzgor. So komunikacije med različnimi hierarhičnimi organizacijskimi ravnmi. Stroga hierarhična povezanost ne pomeni tudi visoke stopnje integritanosti. Stalno vsiljevanje volje drugim poraja agresivnost, apatijo, resignacijo pri ljudeh, ki morajo te vplive sprejemati. Napadalnost, brezbržnost in vdanost v usodo pa niso bile nikoli znamenje visoke produktivnosti.

Sodobne organizacijske teorije spodbujajo tudi oblikovanje horizontalnih komunikacij. Gre za komunikacije med osebami in enotami, ki med seboj niso v neposredni hierarhični odvisnosti. Takšne enote, posamezniki so bodisi na isti ali pa na različnih hierarhičnih ravneh, vendar v različnih hierarhičnih verigah (diagonalne komunikacije). Horizontalne komunikacije imajo mnogo znakov neformalnih komunikacij. Zato so relativno učinkovitejše od formalnih, manj popačene, omogočajo hitro povratno informacijo in boljše sporazumevaje.

5.3.5. Vodja kot strokovnjak za medosebno komunikacijo

Vodja mora v procesu vodenja spodbujati in vzdrževati dvosmerno komunikacijo. Mora biti sprejemnik in oddajnik informacij, sprejeti mora vse (pozitivne in negativne) in ne samo nekatere povratne informacije. Sposoben mora biti za neverbalno komuniciranje, ne sme se omejevati samo na besede, znati mora »brati med vrsticami«. Pripravljen mora biti na izmenično komplementarnost v komuniciranju, kar pomeni, da ne sme biti fiksiran samo v položaju tistega, ki ve in poučuje, ampak mora biti sposoben, da občasno zavzame tudi položaj tistega, ki ne ve in se da poučevati. Učljivost bi morala biti zares ena od osnovnih značilnosti dobrega vodje. Tega ne sme jemati kot nekaj, kar ogroža njegovo avtoriteto. Vodja mora biti kongruentni komunikator. To pomeni, da morajo biti njegove besede in neverbalnost, vsebina njegovih sporočil in njegov odnos do te vsebine usklajeni, če želi, da s sporočili doseže stvarnost, ki jo želi spremeniti in usmerjati, kar je navsezadnje tudi smisel celotnega procesa vodenja.

6. SKLEP

Kljub temu, da mnoga podjetja menijo, da je njihova konkurenčna prednost hitrost, fleksibilnost, dobra organizacijska kultura, tehnologija, inovativnost ali izjemna kakovost, moramo priznati, da za vsem tem stojijo ljudje. Organizacija so ljudje. Organizacija je živ družbeni mehanizem, ki nastaja z ljudmi. In takrat, ko se ljudje začnejo povezovati v

organizirane skupine, z namenom, da bi bili še bolj uspešni, potrebujejo nekoga, ki bi jim pokazal pot do tega uspeha. Ta naloga je zaupana vodji, ki naj bi jim na tej poti pomagal, nanje vplival, jih usmerjal ter spodbujal. Vodenje tako pojmuje kot proces, v katerem vodja vpliva na druge člane skupine, zaposlene z namenom doseči želeni cilj organizacije. Vloga vodje je torej, da motivira zaposlene in da ustvari tako okolje, vzdušje, odnose in kulturo dela, da bi dosegli kar najboljše rezultate. Vodja se pri tem opira na različne modele in stile vodenja.

Cilj diplomskega dela je bil opredeliti vodenje kot medosebni proces. Medosebni odnosi so temelj organizacijske klime, ki kaže vzdušje v podjetju. V podjetju, kjer vladajo dobri medosebni odnosi, je zadovoljstvo večje, rezultati dela pa boljši. Eden največjih problemov vodij je gotovo vzpostavljanje dobrega odnosa s sodelavci. Prav tako kot vodja, pa se morajo za dobre medsebojne odnose truditi tudi podrejeni.

O dobrih odnosih govorimo, ko so odnosi med zaposlenimi enakovredni in med njimi poteka učinkovita komunikacija ter izmenjava informacij, kadar podrejeni lahko sodelujejo pri odločanju in se kažejo v pripadnosti podjetju. Kažejo se tudi v spoštovanju sodelavcev, zaupanju vanje, v sprejemanju razlik med posamezniki, pri omogočanju osebnega izražanja, upoštevanju mnenj sodelavcev, v konfrontaciji in sprotnem reševanju konfliktov.

Razmerja med ljudmi so postala temelj sodobnega vodenja. Da bi vodje lažje razumeli odnose, morajo poznati tudi osnovne elemente nekaterih drugih disciplin kot so sociologija, psihologija, socialna psihologija, pedagogika in andragogika. Obvadovanje mesebojnih odnosov lahko ljudi preusmeri od tega, da bi nadzirali druge, k temu, da jih bodo vodili. Ljudje se lahko naučijo, da se preusmerijo od ukazovanja k vodenju, od tekmovanja k sodelovanju, od pasivnosti k tveganju, od obravnavanja ljudi kot stroška k obravnavanju ljudi kot premoženja. Zaposleni so strateški vir podjetja, sprejemniki in hkrati oddajniki informacij in komunikacijskih procesov; so dragocen zaveznik organizacije ter bistven dejavnik uspeha podjetja. Minili so časi, ko je bilo mogoče voditi podjetje z bičem izza pisalne mize. To, kar v današnjem času predstavlja trajno konkurenčno prednost, mora imeti lastnosti redke dobrine, mora biti vredno in je težko posnemati. To pa so ljudje, odnosi v podjetjih in obnašanje zaposlenih drug do drugega.

LITERATURA

1. Bass M. Bernard: Bass & Stogdill Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York : The Free Press, 1990. 1182 str.
2. Black J. Stewart, Porter Lyman W.: Management: Meeting New Challenges. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2000. 648 str.
3. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana : DDV Univerzum Ljubljana, 1983. 242 str.
4. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
5. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
6. Cherniss Cary et al.: Social and Emotional Competence in the Workplace : The Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 528 str.
7. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacije. Kranj : Moderna organizacija Kranj, 1997. 309 str.
8. Černetič Metod: Upravljanje in vodenje. Maribor : Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru, 2004. 212 str.
9. Dornan M. James: Strategija uspeha. Ljubljana : Založba Amalieti, 1998. 158 str.
10. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
11. Florjančič Jože, Bernik Mojca, Novak Mojca: Kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija Kranj, 2004. 370 str.
12. Hay Julie: Uspešni na delu – Razumevanje naravnosti in gradnja odnosov. Grosuplje : Potrditev d.n.o., 1999. 182 str.
13. Hočevar M., Jaklič M., Zagoršek H.: Ustvarjanje uspešnega podjetja-akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 288 str.
14. Kavran Dragoljub, Florjančič Jože: Kadrovska funkcija-Management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
15. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2002. 388 str.
16. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
17. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
18. Kets de Vries M.F.R., Florent-Treacy E.: Veliki vodje-Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 231 str.
19. Kovač Jure, Mayer Janez, Jesenko Manca: Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj : Moderna organizacija Kranj, 2004. 220 str.
20. Kreitner Robert: Management. Boston : Houghton Mifflin, 1987. 787 str.
21. Levine R. Stuart, Crom A. Michael: Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1995. 184 str.

22. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
23. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorje, 1987. 365 str.
24. Mainiero Lisa A., Tromley Chery L.: Developing Managerial Skills in Organizational Behaviour. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1989. 452 str.
25. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
26. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
27. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1994. 287 str.
28. Musek Janek.: Osebnost. Ljubljana : Univerzum, 1982. 502 str.
29. Osredečki Eduard: Kultura poslovnega komuniciranja. Lesce : Oziris, 1994. 296 str.
30. Robbins Stephen P., DeCenzo Daved A.: Management. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 468 str.
31. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str
32. Rozman Rudi: Analiza in načrtovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
33. Saarni Carolyn: Emotional Compentence: A Development Perspective: The Handbook of Emotional Intelligence: San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 528 str.
34. Tavčar Mitja, Možina Stane: Vodenje in organiziranje dela. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 68 str.
35. Topping Keith, William Bremmer, Holmes A. Elizabeth: Social Compentece: The Social Construction of the Concept: The Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 528 str.
36. Vecchio Robert P.: Organizational Behavior. New York : The Dryden Press, 1988. 576 str.
37. Wall bob: Working Relationships: The simple Truth About Getting Along with Friends and Foes at Work. Palo Alto : Davies-Black Publishing, 1999. 179 str.
38. Wong Chi-Sum, Law S. Kenneth: The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study: The Leadership Quartely, Oxford : Elsevier Ltd., 2002, 13, str. 243-274.
39. Yukl Gary A.: Leadership in Organizations. New Jersey : Prentice-Hall Inc.,1998. 564 str.

VIRI

1. Antonakis J., Cianciolo Anna T., Sternberg J. Robert: Leadership: Past, Present and Future.
[URL: http://www.hec.unil.ch/jantonakis/Antonakis%20Chapter%2001_3987.pdf], 01.04. 2006.
2. [URL: <http://www.groups.apu.edu/practicaltheo/LECTURE%NOTES/Art%20of Leadership,%Shrier/History%20of%20Studies.pdf>], 01.04.2006.

3. [URL: <http://www.infinitefutures.com/essays/publichealth/leadershiphtml/tsld028.html>], 01.04.2006.
4. Rozman Rudi: Prosojnice predavanj pri predmetu Teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003.

