

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ZNAČILNOSTI VODENJA V HIERARHIJI IN V TIMU

Ljubljana, januar 2003

GORAN PUŠIĆ

UVOD	1
1. RAVNANJE	3
1. 1. POJEM RAVNANJA	3
1. 2. FUNKCIJA RAVNANJA.....	5
1. 2. 1. PLANIRANJE	5
1. 2. 2. ORGANIZIRANJE	6
1. 2. 3. VODENJE	7
1. 2. 4. KONTROLIRANJE	9
2. VODENJE	10
2. 1. OPREDELITEV VODENJA.....	10
2. 2. VRSTE IN STILI VODENJA	11
2. 2. 1. DVA TIPA VODIJ (VODENJA)	11
2. 2. 2. STILI VODENJA	12
2. 3. MOTIVIRANJE	13
2. 3. 1. POJMOVANJE MOTIVIRANJA.....	13
2. 3. 2. DEJAVNIKI KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO.....	15
2. 4. KOMUNICIRANJE.....	16
2. 4. 1. OPREDELITEV KOMUNICIRANJA	16
2. 4. 2. NAČINI KOMUNICIRANJA	17
2. 4. 3. MOTNJE V KOMUNICIRANJU.....	18
3. VODENJE V HIERARHIJI	20
3. 1. POJMOVANJE HIERARHIJE.....	20
3. 1. 1. NASTAJANJE HIERARHIJE IN DELEGIRANJE	20
3. 1. 2. VRSTE HIERARHIJE	21
3. 1. 3. ZNAČILNOSTI SPLOŠČENE IN VISOKE STRUKTURE.....	22
3. 2. VODENJE V OŽJEM SMISLU	23
3. 3. KOMUNICIRANJE V HIERARHIJI.....	24
3. 3. 1. POJMOVANJE IN VRSTE KOMUNIKACIJ.....	24
3. 3. 2. HIERARHIČNA KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA	27
3. 4. MOTIVIRANJE V HIERARHIJI.....	28
3. 5. TRANSAKCIJSKI VODJA	30
4. VODENJE V TIMU	31
4. 1. POJMOVANJE TIMA	31
4. 1. 1. OPREDELITEV TIMA.....	31
4. 1. 2. ZNAČILNOSTI TIMA	32
4. 1. 3. OBLIKOVANJE TIMA.....	33
4. 1. 4. DEJAVNIKI USPEŠNEGA TIMA.....	34
4. 1. 5. VRSTE TIMOV	35
4. 2. VODENJE V OŽJEM SMISLU	36
4. 3. KOMUNICIRANJE V TIMU	37
4. 4. MOTIVIRANJE V TIMU	39
4. 5. TRANSFORMACIJSKI VODJA	41
5. ZAKLJUČEK	44
VIRI IN LITERATURA	45

UVOD

V današnjem svetu je uspešnost podjetja in možnost preživetja v hudi konkurenci vedno bolj odvisna od sposobnosti prilagajanja podjetja okolju, ki postaja vedno bolj kompleksno in dinamično. Okolje postaja bolj nepredvidljivo in sposobnost prilagajanja podjetja postaja tudi z organizacijskega vidika vse bolj pomembno. Okolje zahteva vedno bolj fleksibilno organizacijo podjetja, ki se lahko hitro in učinkovito prilagodi spremembam v okolju. Spreminjanje okolja od podjetja zahteva, da se oddaljuje od uporabe klasične hierarhične ureditve in za reševanje nalog vse bolj uporablja time, ali kakšne druge oblike organizacije. Pri tem pa na uspešnost zaposlenih in posredno tudi na podjetja vplivajo vodje.

S spremembami v okolju prihaja do sprememb tudi v sami organizaciji podjetja. Pojavljajo se novi načini dela, ki jih mora podjetje osvojiti, nova razmerja med lastniki in zaposlenimi, med nadrejenimi in podrejenimi ipd. Zaposleni so v današnjem času vse bolj izobraženi. To svoje znanje in zmožnosti želijo na najboljši možen način uporabiti in jih v podjetju tudi razvijati. V vsej tej verigi je pomembno, da vodje te spremembe upoštevajo in se jim prilagodijo. Če jim to ne uspe, bodo zelo težko vodili sodelavce v novem okolju. Vodenje izobraženih zaposlenih se razlikuje od vodenja relativno neizobraženih, saj se z izobrazbo spremenijo načini in dejavniki komuniciranja.

V organizacijskem smislu obstajajo hierarhija, ki je prevladovala včasih, in timi, ekipe, ki prevladujejo v današnjem času. Vodenje v hierarhični ureditvi ni enako tistemu v timu. Vodja mora biti sposoben prilagoditi način vodenja dani situaciji. Pojavlja se problem, da vodje tima vodijo le-tega na način, ki je primeren za vodenje hierarhično urejenega podjetja. Vodja vodi tim na neustrezen način, kar velikokrat pripelje do negativnih rezultatov. V svojem diplomskem delu želim pokazati značilnosti vodenja v hierarhiji in vodenja v timu, ter vodjem pokazati smernice, kako voditi tim in kako hierarhično urejeno podjetje.

Namen preučevanja vodenja v današnjem svetu in v danem okolju je spoznati le-tega in ga izboljšati tako, da ga prilagodimo dani situaciji v okolju. S prilagoditvijo bo vodenje v večji meri doseglo, da bodo izvajalci sledili predlogom, zadolžitvam ipd. Vodenje bo dejansko vplivalo na to, da bodo izvajalci sledili zahtevam in željam vodij. S proučevanjem vodenja bi skušal vplivati na zavest vodij, da bi se teh značilnosti in razlik začeli zavedati, kar bi posredno vplivalo tudi na samo zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa bi se to preneslo na dolgoročno uspešnost podjetja.

Cilj dela je predvsem prikazati značilnosti vodenja v hierarhiji in v timu ter umestiti vodenje v okvir ravnanja podjetja. Iz tega pa skušati prikazati vodjem, kako naj vodijo tim in kako hierarhično oblikovano podjetje.

Preučevanje vodenja bom pričel z določitvijo mesta vodenja v ravnanju podjetja. Nato bom namenil nekaj besed načinom vodenja. Temu bodo sledili dejavniki, od katerih je vodenje odvisno. Pri tem bom poudaril razlikovanje med vodenjem v hierarhiji in vodenjem tima.

Po poglavjih bo obravnavana tema razdeljena na sledeči način. V prvem delu bom predstavil funkcijo ravnanja in kako se z razčlenitvijo funkcije ravnanja oblikujejo funkcija planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja ter sama funkcija vodenja.

V drugem delu bo poudarek na samem pojmu vodenja, na njegovih značilnostih, načinih in slogih vodenja, na nalogah vodenja ter potrebnih znanjih vodje. V okvir tega spada tudi definiranje motiviranja in komuniciranja. Brez osnovne predstave o pojmu vodenja bomo namreč težko razpravljali o vodenju v določenih oblikah organiziranosti organizacije.

V tretjem delu bom prešel na vodenje v hierarhiji. Opredelil bom pojem hierarhije in navedel nekaj njenih glavnih značilnosti. Ukvarjal se bom s komuniciranjem in motiviranjem podrejenih v hierarhični ureditvi. Govoril bom tudi o načinih vodenja, ki so primerni za to obliko organiziranosti, ter o značilnostih vodje, ki so potrebne, da bo njegovo delo uspešno v tej obliki organiziranosti.

V četrtem delu bom govoril o vodenju tima. Skušal bom opredeliti tim, navedel nekaj vrst timov, povedal bom nekaj o nastanku tima. Tudi tukaj bom pisal o komuniciranju in motiviranju v okviru vodenja v timu. Skušal bom razložiti, da je tu vodja predvsem vodnik k rezultatom, ne pa nadrejena oseba.

Preden začnem, še nekaj besed o samem izrazju. Strokovnjaki s področja organizacije, pa tudi z drugih področji, prav tako v vsakdanjem življenju, ne uporabljajo enakih besed, ki bi izražale vsebino, kot jo izraža angleška beseda »management«. Kot prevod uporabljajo izraze: menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje. Za nas je pomembno razlikovati med izrazom »management«, ki ga prevajamo kot ravnanje, in vodenjem, ki ni dejanski prevod »management-a«, ampak je utečen prevod besede »leadership«. **»Management je usklajevanje tehnično razdeljenega dela. Managerji planirajo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo«** (Rozman, 1996, str. 8).

Za vodenje kot »leadership« pa lahko rečemo, da se pojavi vedno, kadar želi kdo vplivati na vedenje posameznika ali skupine, ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. Zato bi lahko rekli, da je vodenje kot »leadership« **»sposobnost vplivanja na druge s spodbujanjem (motiviranjem) in**

komuniciranjem« (Rozman, 1996, str. 12), k temu pa lahko dodamo še, da zaradi doseganja zastavljenega cilja v dani situaciji.

Iz povedanega lahko razberemo, da je »leadership«, ki ga prevajamo kot vodenje, sestavni del širše funkcije »managementa«, ki ga prevajamo kot ravnanje.

1. RAVNANJE

1. 1. POJEM RAVNANJA

Obseg dela in delovnih nalog se v podjetju nenehno povečuje. Z rastjo podjetja se povečuje tudi število zaposlenih v podjetju. Ker pa so posamezne delovne naloge preobsežne za enega posameznika, oziroma jih ne more opraviti v celoti sam, prihaja s tem v ospredje tudi tehnična delitev dela. Posamezne delovne naloge se členijo na več manjših delovnih nalog, kar ima za posledico večjo storilnost dela, boljše kakovost proizvoda ali storitve ter znižanje stroškov proizvodnje.

S tem, ko začne podjetje rasti in ko začne lastnik za opravljanje delovnih nalog najemati delovno silo, se začne lastnik posvečati bolj kot samemu izvajanju delovnih nalog »upravljanju podjetja in uravnavanju razmerij med ljudmi in svojo lastnino ter delovni proces« (Lipovec, 1987, str. 46). S tem nastaneta dve funkciji v organizaciji podjetja: **funkcija upravljanja in funkcija izvajanja.**

Z nadaljnjo rastjo podjetja pa pride do tega, da lastnik ne bo več uravnaval neposrednega poslovanja in zato najame ljudi, ki bodo opravljali funkcijo ravnanja, **ravnatelje**. To se pojavi predvsem takrat, ko je obseg delovnih nalog in kapitala v podjetju tako velik, da tega sam enostavno več ne more uravnavati, zaradi večjega števila lastnikov postaja to tudi nemogoče.

Tako se ponavadi na navedeni način v podjetju izoblikujejo tri temeljne organizacijske funkcije: **upravljanje, ravnanje in izvajanje**, ki so zlasti natančno razdeljene v delniških družbah.

Upravljanje je vezni člen med družbeno ekonomijo in organizacijo podjetja. Funkcijo upravljanja ponavadi opravljajo lastniki podjetja. Skrbijo predvsem za to, da se zaposleni v podjetju obnašajo tako, da so zaščiteni interesi lastnikov. Upravljanje tako lahko strnemo v enotno opredelitev

Upravljanje je organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, str. 52):

- ki je opredeljeno družbenoekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- ki je vir vse oblasti v podjetju in
- ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer
- zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Na funkcijo ravnanja različni avtorji gledajo z različnih vidikov. Pri tem je Lipovec različne opredelitve ravnanja razvrstil na naslednji način.

V prvo skupino avtorjev bi lahko uvrstili tiste, ki označujejo to funkcijo s čisto tehnične strani kot tehnično nujnost, ki je naravna posledica tehnične delitve dela. Skupna značilnost vseh takih definicij je, da je ravnanje: **»funkcija in proces, ki zagotavlja, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo člen enotnega uresničevanja postavljenega cilja gospodarjenja«** (Lipovec, 1987, str. 134). To je **tehnična opredelitev ravnanja**.

V drugo skupino opredelitev ravnanja bi glede na Lipovčevo razvrstitev lahko uvrstili tiste, ki ravnanje opredeljujejo ne v zvezi z izvedbo, temveč v zvezi z upravljalno funkcijo. Skupno vsem definicijam tega tipa je, **»da opredeljujejo ravnanje kot funkcijo, ki izvršuje politiko in cilje upravljanja«** (Lipovec, 1987, str. 135). To je **družbeno ekonomska opredelitev ravnanja**.

V tretjo skupino pa bi lahko postavili tiste, ki ravnanje opredeljujejo po njegovih nalogah in po fazah, v katerih poteka ravnalni proces. Skupna značilnost definicij tega tipa je, **»da opredeljujemo ravnanje kot proces, ki se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem«** (Lipovec, 1987, str. 229). To je **procesna opredelitev ravnanja**.

Glede na zgoraj navedene definicije lahko opazimo, da se med seboj ne izključujejo, ampak se celo dopolnjujejo. Tako je za Lipovca (1987, str. 136) **ravnanje** organizacijski proces,

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

Glede na dane opredelitve ravnanja in glede na nastale funkcije v podjetju, ki nastanejo s tehnično delitvijo dela, je ravnanje vezni člen med funkcijo upravljanja in funkcijo izvajanja.

Na eni strani je funkcija ravnanja oziroma ravnatelj kot nosilec funkcije v odnosu do upravljavcev oziroma lastnikov. Od upravljavcev dobivajo navodila, pooblastila, so njihovi agenti in opravljajo funkcije zanje in v njihovem interesu. So pa v očeh upravljalcev najeta delovna sila kot vsi ostali v podjetju in jo lahko zamenjajo oziroma kupijo na klasičnem trgu delovne sile po njihovi tržni vrednosti.

Na drugi strani pa so ravnatelji v odnosu do izvajalcev. Skozi to razmerje skrbijo, da izvajalci delo, ki jim je bilo dano, opravljajo v skladu z željami in zahtevami upravljavcev.

1. 2. FUNKCIJA RAVNANJA

Glede na vsebinski proces dela ravnalcev ločimo štiri funkcije ravnanja: **planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola**. Koliko je katera izmed njih poudarjena v samem procesu, pa je odvisno od ravni ravnalcev in od številnih drugih dejavnikov. Višji ravnalci se bolj ukvarjajo s planiranjem in organiziranjem, nižji pa z vodenjem, se pravi z odnosi do podrejenih.

1. 2. 1. PLANIRANJE

Ne glede na kakršnokoli opredelitev planiranja bi lahko rekli, da je planiranje zamišljanje oziroma določanje, kako bo neka dejavnost delovala v prihodnosti in kaj želimo z njo doseči. Lahko bi tudi rekli, da je povezano z zamišljanjem cilja, ki ga želimo doseči in z opredeljevanjem poti za doseg le tega. Planiramo pa zato, da bi se skušali izogniti predvidljivim ali nepredvidljivim težavam na tej poti, ali se nanje vsaj pripraviti. S planiranjem ravnalec skuša uravnati prihodnost. Z njim razumemo predvsem zamišljanje celotnega poslovanja.

Planiranje poslovanja podjetja je (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77):

- nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja,
- zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi sredstev, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer
- usklajevanje delov poslovanja (poslovne funkcije in poslovne enote) v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja.

Pri tej opredelitvi je večji poudarek na procesu planiranja kot pa na njegovem rezultatu (planu).

Planiranje bom razdelil na **kratkoročno** in **strateško planiranje**. **Kratkoročno** ponavadi zavzema dobo do enega leta. Tu so sredstva podjetja fiksna in asortima podjetja se ne spreminja. V okvir kratkoročnega planiranja uvrščamo ukrepe, ki prinesejo hitre spremembe. **Strateško planiranje** pa je bolj dolgoročno. Vsi dejavniki so spremenljivi in iz tega lahko nastane popolnoma novo podjetje. Sem uvrščamo ukrepe, ki kasneje prinesejo rezultat in za izvedbo katerih je potrebno več časa.

Proces planiranja je sestavljen iz štirih faz. Prva faza v tem procesu je **analiza poslovanja**, kjer poskušamo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja, da bi lahko potem s pravilnim reagiranjem vplivali na uspešnost poslovanja. Druga faza je **predvidevanje okolja**. Tu poskušamo ugotoviti, kaj se bo v prihodnosti v okolju dogajalo, ali nam grozijo kakšne nevarnosti, ali lahko izrabimo kakšne priložnosti. Temu sledi faza **določanja ciljev poslovanja**. V tej točki podjetje opredeli temeljne in okvirne cilje, vizijo in poslanstvo podjetja. **Temeljni cilj** je cilj podjetja, h kateremu težijo vse usklajene dejavnosti podjetja. **Vizija** je slika mogočega in zaželenega stanja podjetja. **Poslanstvo** pa vključuje opredelitev bistva poslovanja podjetja in odnos do udeležencev. Poslanstvo omogoča identificiranje zaposlenih s podjetjem ter določa ozračje in kulturo poslovanja (Hočevar, 1994, str. 25). Zadnja faza pa je **določanje poti za doseganje ciljev**. Tu si pomagamo z strategijami, taktikami in operativnimi ukrepi. **Strateška** odločitev določi široko, okvirno pot v prihodnosti. **Taktična** odločitev določi učinkovitost na tej poti. **Operativne** odločitve pa so predvsem ukrepi izvajanja (Hočevar, 1994, str. 25). Ravnalci se ukvarjajo s prvima dvema, medtem ko se z zadnjimi odločitvami ukvarjajo predvsem funkcijski ravnalci.

1. 2. 2. ORGANIZIRANJE

Organiziranje, gledano z vidika vsakdanjega življenja, pomeni povezovanje razbitih delov v neko skladno celoto, ki bo normalno delovala. Z vidika podjetja bi to pomenilo, da delovne naloge, ki so bile razčlenjene s pomočjo tehnične delitve dela na manjše dele, skušamo organizirati tako, da določimo, kdo bo kaj opravljal in kako. Organiziranje je prehod s plana celote na posameznega zaposlenega. Vsakemu zaposlenemu se skozi organiziranje oblikujejo zadolžitve, odgovornosti in avtoritete.

Organiziranje je »**vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno - avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način**« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 129).

Pri **tehnični strukturi** gre za povsem tehnična razmerja in strukture razmerji med ljudmi. Do tega pride predvsem zaradi tehnične delitve dela. Ker tehnično razdeljeno delo povezujemo z zaposlenimi, jih povezujemo v oddelek in tako dobimo podjetje kot celoto.

Komunikacijska struktura se pojavi predvsem zato, ker morajo ljudje med seboj komunicirati, da bi delo opravili uspešno. Komunikacije so tako »**tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije od oddajnika k sprejemniku po nekem komunikacijskem kanalu**« (Lipovec, 1987, str.101). S tem, ko komunicirata, sta sprejemnik in oddajnik v komunikacijskem razmerju. Ko se pojavi več oseb, oziroma več oddajnikov in prejemnikov, nastane mreža razmerji, ki ji pravimo komunikacijska struktura.

Lahko rečemo, da bo delo bolje opravljeno, če bo posameznik za to delo motiviran. Motivi pa so hotenja, ki se porajajo v posameznikovi notranjosti na podlagi njegovih potreb. Zbujanje teh hotenj pa je motiviranje. Zato moram poudariti, da je motivacija povezana tako s potrebami kot tudi s cilji. V podjetju, ki je celota, so potrebe in cilji večih posameznikov med seboj povezani in se lahko podpirajo ali omejujejo. S tem nastane v podjetju mreža potreb in ciljev posameznikov, ki ji pravimo **motivacijska struktura**.

Za **oblastno strukturo** je značilno predvsem pooblašcanje in prenašanje oblasti na podrejene. Oblastna struktura temelji na moči, ki je, različna in izvira iz različnih virov. Pomembno je, da moč daje možnost vplivanja na ljudi, da bi bile določene naloge izvedene. V hierarhiji ta moč izvira iz položaja, v timu pa bolj iz vodje kot osebnosti.

Vse te posamezne strukture se v končni fazi povezujejo v ravnalno strukturo.

1. 2. 3. VODENJE

Vodenje je usmerjeno predvsem v to, da skušamo na nekoga vplivati. Z vodenjem želimo doseči, da posameznik naredi, kar si pri planu organiziranja zamislimo.

Preden pa preko vodje zaposlenim sporočimo, kaj od njih pričakujemo, je potrebno preveriti ali v podjetju razpolagamo z ustreznim kadrom zaposlenih ali pa je potrebno najti ustrezen delovni kader. Tu uporabimo **kadrovanje**, ki vključuje rekrutiranje in izbiro zaposlenih, njihovo namestitvev, ocenjevanje njihovega dela, nagrajevanje, odpuščanje, planiranje kariere in razvijanje njihovih zmožnosti.

Ko ustrezno kadrujemo zaposlene in jih seznanimo z njihovimi nalogami in našimi pričakovanji, vodja skuša doseči, da mu zaposleni sledijo in da izvedejo tisto, kar si je zamislil. To dosežemo s komuniciranjem, spodbujanjem (motiviranjem) in vodenjem v ožjem smislu.

Na tem mestu se še vprašajmo, kdo je lahko vodja, ali se vodjo da »narediti«? Prvotno videnje tega in videnje, ki ga mnogi uporabljajo še danes, je to, da so najboljši vodje tisti, ki so rojeni vodje. Le ti se že rodijo z mnogimi osebnostnimi lastnostmi, zaradi katerih jim ljudje sledijo. Te lastnosti so ponavadi energičnost, odločnost, komunikativnost, skrb, prilagodljivost in še mnoge druge. Če je katera lastnost še posebej izražena, rečemo, da je to karizmatična osebnost. Tako je bilo klasično videnje, vodenje nam je prirojeno ali pa ne, lahko ga le malo izpilimo. Novo sodobno videnje vodenja pa pravi, da se da vodjo tudi izučiti, je pa seveda zaželeno, da so vodstvene sposobnosti že malenkostno prirojene. Najlažje se vodenja naučimo tako, da dobrega vodjo opazujemo pri njegovem delu.

Ko se ukvarjamo z vodenjem, se velikokrat pojavi dejstvo, da za vodenje ni pomembno ali ima vodja neke specifične lastnosti, potrebne za vodenje ali so te lastnosti prirojene ali ne, nujno se je ozreti tudi na tiste, ki vodji sledijo. Pomembno je, da so tisti, ki so vodeni, pripravljeni slediti navodilom, ki jih daje vodja. Če jih le ti zaradi kakršnih koli razlogov zavračajo, vodja ponavadi ne more narediti ničesar. Vodja lahko opravlja funkcijo vodje le, če so ga tisti, ki so vodeni, pripravljeni sprejeti. S silo se tu ne da doseči ničesar, pojavijo se le dolgoročne posledice. Zato je potrebno pri vodenju poudariti pozitiven odnos med vodjo in vodenim. Vodeni ponavadi vidi v vodji nekaj posebnega, da se prepusti biti voden.

Ponavadi pa ni vse odvisno le od želje vodenih, da sprejmejo vodjo. Pomembno je tudi, kakšno **moč** ima vodja, da lahko na nek način vpliva, oziroma vodi ljudi. Na eni strani imamo moč vodje, ki izhaja iz njegovega **položaja**. To pomeni, da njegova moč temelji na tem, da mu vodeni sledijo predvsem zato, ker se nahaja na nekem položaju. Ta moč mu je podeljena od lastnikov, ki so ga postavili na ta položaj. Temu pravimo tudi **legitimna moč**. Druga stran pa je moč, ki izhaja iz **vodje** samega. Ta moč izhaja iz njegove osebnosti. To moč, mu dajo kar vodeni, saj so mu pripravljeni slediti kljub temu, da se ne nahaja na formalnem položaju vodje.

Pri tem poznamo še nekaj vrst moči (Možina et al., 2002, str. 506 - 507):

- **Moč nagrajevanja** je »moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje«. Vodja kontrolira tiste nagrade, ki jih zaposleni cenijo in so prepričani, da jim bo te nagrade razdelil v zameno, da mu oni sledijo in da uveljavljajo njegova navodila.
- **Moč pritiska** je »moč vodje, ki izhaja iz bojazni sodelavcev pred kaznijo«.
- **Referenčna moč** »izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo«. Vodeni so prepričani, da ima vodja sposobnosti in lastnosti, ki so zaželeni in ki bi jih bilo dobro kopirati od njega.
- **Ekspertna moč** »izvira iz strokovnega znanja vodje«. Vodja ima vsa potrebna znanja in izkušnje, ki so potrebna za opravljanje določene naloge.

Najbolj uspešni vodje so ponavadi tisti, ki uspejo s tistimi, ki jih vodijo, moč enakomerno razdeliti in jo pravilno uporabiti.

1. 2. 4. KONTROLIRANJE

Vsakič, ko si zastavimo nek cilj, ponavadi načrtujemo tudi pot in način, kako bomo do tega cilja prišli. Nemalokrat pa se na tej poti zgodijo tudi mnoge nepredvidene situacije, pojavljajo se številne ovire, ki lahko ogrozijo izvedbo našega načrta in s tem tudi dosego cilja. Zato na tej poti nujno potrebujemo tudi kontroliranje, ki, poenostavljeno rečeno, primerja opravljeno s pričakovanim, ocenjuje odklone, predlaga popravke.

Tako lahko kontroliranje pojmuje kot ugotavljanje že narejenega, kot merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanja korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničenje ciljev podjetja in planov, ki naj bi to vnaprej zagotavljali. Iz tega sledi, da je naloga kontroliranja **»preprečevati, ali vsaj odpravljati odklone, še preden nastanejo, ali pa jih ugotavljati med nastajanjem, da jih je možno še pravočasno popraviti«** (Lipovec, 1987, str. 240).

Tu velja omeniti še pomembnost povezave med planiranjem in kontroliranjem. Vsaka kontrola zahteva pripravo plana in ustrezno organizacijo za njegovo izvedbo, ki nato predstavlja osnovo za kontroliranje. Pomembno je tudi, da se držimo načela, da planiramo le toliko, kolikor smo kasneje zmožni kontrolirati.

Kontroliranje poteka v treh zaporednih korakih. Začne se z ugotavljanjem in spremljanjem dejanskega stanja organizacije in opravljenega delovanja. Temu sledi primerjava s planom, ocenjevanje opravljenega in ugotavljanje odstopanj in vzrokov le teh. Konča pa se z ukrepanjem, odpravljanjem ovir in odklonov s korektivnim delovanjem.

Pomembno je omeniti vsaj dve osnovni vrsti kontrole. Poznamo **kontrolno poslovanja** in **kontrolno organizacije**. Pri prvi gre za kontroliranje same vsebine poslovanja in njene uspešnosti. Pri drugi vrsti kontrole pa gre za kontroliranje samih razmerji med zaposlenimi.

2. VODENJE

2. 1. OPREDELITEV VODENJA

Pojem vodenja še danes nima povsem jasno izoblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, se še vedno pojavljajo nesoglasja glede vsebine tega pojma.

V ožjem smislu se nanaša na ljudi, kako jih torej usmerjati, motivirati in vplivati nanje, 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«** (Možina, 1994, str. 4).

Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201) definira vodenje kot **»vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja«**. Skupaj z drugimi funkcijami vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njihovih delov.

Lipovec (1987, str. 286) opredeljuje vodenje kot **»sposobnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v doseganju ciljev podjetja«**.

Tuja strokovnjaka (Buchanan, Huczynski, 1991, str. 479) po eni strani vodenje opredeljujeta kot **»socialni proces, skozi katerega posameznik vpliva na obnašanje drugih, brez uporabe kakršnegakoli ustrahovanja ali nasilja«**. Poleg tega pa je vodenje videno kot **»dvigovanje posameznikove vizije na višjo raven, dvigovanje posameznikove izvedbe na višji standard, grajenje posameznikove osebnosti preko osnovnih limitov«**.

Vecchio (1995, str. 302) meni, da je **»vodenje proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki si jo je zaželel«**.

Cushway in Lodge (1993, str. 135) pa vodenje definirata kot **»proces vplivanja na ljudi v tej smeri, da bi le ti dosegli začrtane cilje v določeni situaciji«**.

To bi bilo nekaj opredelitev oziroma videnj vodenja različnih avtorjev, iz katerih bi lahko potegnili skupno nit, na katero bi se naslanjali v nadaljevanju. Tako lahko v enem stavku povzamemo: **vodenje je vplivanje na druge (posameznike ali skupino) z motiviranjem in komuniciranjem ter s svojo osebnostjo, da bi čim lažje dosegli začrtane (skupne) cilje.**

2. 2. VRSTE IN STILI VODENJA

2. 2. 1. DVA TIPA VODIJ (VODENJA)

S kakšnim tipom vodje imamo opravka, oziroma s kakšnim načinom vodenja, je odvisno od mnogih dejavnikov. Odvisno je od osebnih značilnosti vodje (je energičen, odločen, pozna stroko, komunikativen, dosleden), od tistih, ki jih vodi, od delovne naloge, ki jo je potrebno opraviti, od dane situacije itd. Najboljši vodje so ponavadi tisti, ki so prilagodljivi in znajo pravilno presoditi, kakšen način vodenja je najbolj primeren v določeni situaciji glede na znana dejstva.

V osnovi največkrat ločujemo dva tipa vodij oziroma dva načina vodenja. Na eni strani govorimo o vodji oziroma vodenju, **usmerjenem v delo**, na drugi strani pa o vodji oziroma vodenju, **usmerjenem v zadovoljstvo ljudi**. Pri prvem se vodja postavlja proti vodenim na ta način, da je delo potrebno opraviti ne glede na počutje delavcev. Vodja nenehno nekaj zahteva, ukazuje, če je potrebno, tudi kaznuje. Natančno se ve, kaj kdo dela, kako mora narediti, do kdaj mora narediti. Delo je smotrno razdeljeno. Komuniciranje je strogo omejeno. Odločanje je prisotno le v okviru lastnih pristojnosti. Takšen tip vodenja se največkrat pojavlja v okviru hierarhične organiziranosti podjetja. Pri drugem načinu pa je vse usmerjeno v zadovoljstvo ljudi in skrbi za njihov razvoj, s čimer se povečuje zadovoljstvo posameznika. Komuniciranje je odprto, mnogo stvari temelji na zaupanju. Skuša se oblikovati pripadnost delu oziroma kolektivu.

Kateri način je primernejši, oziroma bolj uspešen, je težko reči. Zato se v zadnjem času pojavlja **situacijsko vodenje**. Najprej se je uveljavilo mnenje, da je bolj uspešno vodenje usmerjeno v zadovoljstvo delavcev. Zadovoljni delavci naj bi delali bolje, kakovostnejše in pri takšnem vodenju naj bi bilo manj konfliktov. Kmalu pa so raziskovalci prišli tudi do nasprotnih spoznanj. Ugotovili so, da se lahko uspešno vodi tudi na drug način. Tako se pri situacijskem vodenju vodja glede na situacijo odloči, kateri način vodenja bo uporabil, oziroma ga postavil v ospredje.

Velja pa omeniti še eno izmed možnih kombinacij, ki se navezuje na mojo nalogo. To je kombinacija visoke usmerjenosti v delo in visoke usmerjenosti k ljudem, ki je posebej značilna za **timsko delo**. Vodja v takem primeru oblikuje tim zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 521).

2. 2. 2. STILI VODENJA

Vemo, da vloga vodje izvira iz njegove moči, ki v hierarhiji izhaja iz položaja na hierarhični lestvici, v timu pa iz vodje kot osebnosti. Pri tem lahko vodja uporablja strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov je stil vodenja. V osnovi razlikujemo sledeče stile vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206 - 207):

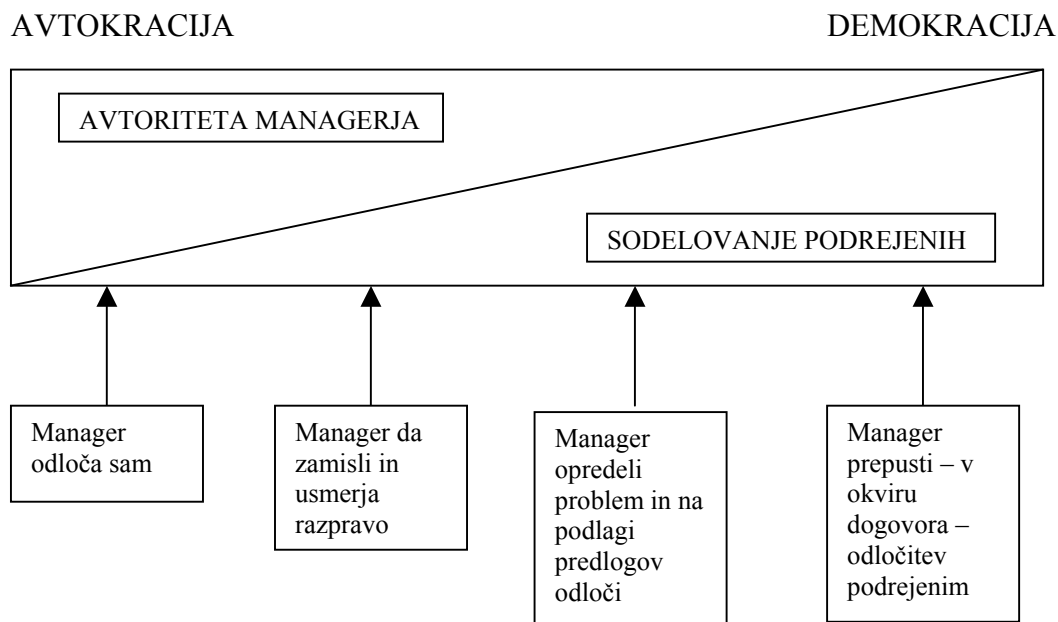
- avtoritarni oziroma avtokratski vodstveni stil,
- participativni stil vodenja, ki ustreza demokratičnemu vodenju.

Pri **avtoritarnem** stilu vodenja vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih. Vodja želi predvsem utrditi svoj položaj preko hierarhičnega položaja v organizaciji. Podrejeni niso vključeni v proces odločanja, ki je izključno centraliziran. Vodja deli podrejenim naloge in ukaze, povratno informacijo dobi samo v zvezi z izpolnitvijo ukazov. Predlogi ali sugestije niso zaželeni. Naloge se izvršujejo samo v okviru ukazane, samoiniciativno iskanje rešitev je strogo prepovedano. Takšno vodenje je primerno samo v kriznih situacijah, ko gre za preživetje podjetja, drugače pa lahko povzroča hude motnje pri učinkovitosti.

Pri **demokratičnem** stilu vodenja se vodja opira tako na statusno kot na osebnostno ter strokovno avtoriteto. Participativno pomeni sodelovanje podrejenih pri večini odločitev. Posameznika se skuša čim bolj poistovetiti s cilji podjetja in povečati njegov vpliv na doseg cilja podjetja kot tudi lastnega cilja, kar se potem odraža na večji učinkovitosti posameznika. Vodja skuša s pomočjo statusne avtoritete in s pomočjo svoje karizme prepričati posameznika, da se postavi na stran zastavljenih ciljev. Pri vseh odločitvah aktivno z vodjo sodelujejo tudi podrejeni. Ta način vodenja je mnogo zahtevnejši od prvega načina. Za razliko od prvega, ki ga največkrat najdemo v hierarhično organiziranih podjetjih, demokratičnega velikokrat najdemo v uspešnih timih.

Težko bi presodili, kateri stil je boljši, kajti vse je odvisno od situacije. Zato lahko tu govorimo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja. To pomeni, da pri oblikovanju organizacije pustimo toliko prostora, da je mogoča izbira različnih oblik vodenja, glede na stanje v okolju, na razpoložljivo delovno silo ipd. V tej zvezi sta svoj model oblikovala tudi Tannenbaum in Schmid (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.204 - 205). Model je znan kot **avtokratski – demokratični kontinuum**. Avtokratski, vase usmerjen vodja, je prva skrajnost (hierarhija); demokratičen, k ljudem usmerjen vodja (tim), pa je druga skrajnost. Med obema skrajnostma obstoji vrsta vmesnih možnosti, ki jih prikazuje slika 1.

SLIKA 1: Kontinuum avtokratsko – demokratičnega vodenja



VIR: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208.

Poleg navedenih stilov vodenja pa dostikrat zasledimo tudi sledeče:

- **liberalno** vodenje je prepuščeno podrejenim. Problem se pojavi, če le-ti postanejo neodgovorni.
- **Patriarhalni** vodja se obnaša zelo pokroviteljsko. Dostikrat popušča podrejenim.
- **Brezosebno** vodenje pomeni, da se naloge navadno delijo v pisni obliki, z okrožnicami, malo je osebne stika med vodjo in podrejenim.
- **Manipulativno** vodenje pomeni, da imajo podrejeni občutek, da soodločajo, vendar v resnici nimajo besede pri odločitvah.

2. 3. MOTIVIRANJE

2. 3. 1. POJMOVANJE MOTIVIRANJA

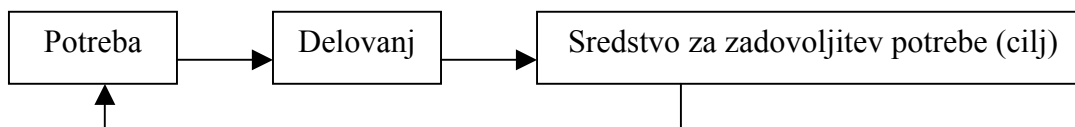
Ugotovili smo, da se v okviru funkcije planiranja najprej oblikuje cilj podjetja. Cilj in plan za doseg tega cilja nato s pomočjo kadrovanja in komuniciranja prenesemo na zaposlene. Vodja skuša zaposlene privabiti, da bi mu sledili in skupaj dosegli načrtani cilj. Nikoli pa se pri tem nismo vprašali, zakaj sploh nekdo dela, zakaj se trudi, da bi uspešno opravil

neko delo. Kaj ga sploh žene, da želi doseči zastavljeni cilj nekega podjetja. Zato na tem mestu ni neumestno vprašanje, kako, na kakšen način in s čim doseči, da bodo zaposleni delovali v korist podjetja in doseganja njegovih zastavljenih ciljev. Tu pa v ospredje stopi motivacija.

Najbolj enostavno bi bilo reči, da ljudje oziroma zaposleni delajo zato, ker jim vodja ponudi nekaj, s čimer lahko zadovoljijo svoje potrebe. Najprej osnovne, nato pa vse višje. Preko tega pridemo do **motivacije** oziroma **motiviranja** (zadovoljevanja potreb, doseganja cilja), **ki z vidika managerjev pomeni zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236).

Drugače rečeno je **motivirano delovanje**, »ki je usmerjeno h kakemu v naprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo« (Lipovec, 1987, str. 109). Poenostavljeno rečeno je motiv razlog, da človek deluje. Človek pa bo deloval le, če bo vodja ta razlog poznal in ga zaposlenemu tudi ponudil. To povezanost med potrebo in motivom lahko prikažemo tudi v sliki 2.

SLIKA 2: Mehanizem motiviranja



VIR: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 109.

S tem smo dobili odgovor, zakaj človek sploh deluje. Lahko bi rekli, da zato, ker se s pomočjo motivacije v človeku prebujajo hotenja za doseg zastavljenega cilja, s tem pa zadovoljijo svojo potrebo. Motiv je razlog, da človek sploh deluje. Motivacija nastane z nekim povodom, ki lahko izvira iz okolja, iz posameznikove notranjosti, ali iz nekoga tretjega, ta zbudi v človeku zavest o njegovi potrebi, pa tudi nakaže možnost za zadovoljitev te potrebe. Zato tudi človek ali pa zaposleni v podjetju začne delovati.

Vendar pa vemo, da ima posameznik lahko tudi neomejene potrebe. Pri doseganju cilja, posebej v podjetju, pa pride v stik tudi z drugimi posamezniki. Pri tem začnejo drug drugega omejevati v delovanju in tudi pri doseganju cilja. Vsakdo zato presodi uspešnost svojega delovanja in začne temu prilagajati tudi svoje cilje, ki jih bo lahko uresničil. Iz tega izvira, da motivacija ni odvisna samo od posameznika samega, temveč je v večji meri tudi družbeno pogojena in ni neskončna.

Pravilno lahko rečemo, da je motivacija rezultat interakcije med posameznikom in situacijo, v kateri se ta posameznik nahaja. Posameznik za svoje delovanje potrebuje nek povod. Vodja posamezniku nekaj ponudi, da bi ga s tem spodbudil k ustreznemu delovanju. Če to v posamezniku vzbudi prepričanje, da bo s tem dosegel cilj in zadovoljil svoje potrebe, je to povod in motiv, da posameznik začne delovati. Motivacija pa varira od posameznika do posameznika glede na čas in situacijo, v kateri se ta posameznik nahaja. Nekaterim večjo motivacijo predstavlja dohodek, možnost uporabe službenega avtomobila, obljubljene počitnice, drugim pa nematerialne nagrade, kot so možnost soodločanja, svoboda ustvarjanja ipd.

Do sedaj smo prišli do ugotovitve, da je motivacija usmerjena v doseganje nekega cilja posameznika, ki oblikuje obnašanje posameznika. Pomembno je tudi omeniti, kaj naj bi motivacija pomenila v okviru organizacije, kjer na motivacijo gledajo kot na socialni proces, preko katerega ljudje skušajo vplivati na druge, da bi le ti delali bolj učinkovito (Buchanan, Huczynski, 1993). Lahko bi rekli, da je uspešnost organizacije močno odvisna od zmožnosti vplivanja na delovanje njenih članov, da bi le ti delovali na želeni ravni. Zato vodje v zadnjem času posvečajo veliko pozornosti proučevanju načinov in teorij motivacije v upanju, da bi odkrili prave tehnike za motiviranje zaposlenih, da bi ti delali čim bolj učinkovito.

2. 3. 2. DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJO

Sedaj, ko smo uspeli opredeliti, kaj motivacija sploh je in kako deluje motivacijski proces, bomo namenili še nekaj besed trem izmed mnogih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. Omenimo tri, ki naj bi jih vodja pri motiviranju zaposlenih upošteval:

- individualne razlike,
- lastnosti dela,
- organizacijska praksa.

Individualne razlike. Vsak človek je edinstven. Kaj ga bo motiviralo za delo, je odvisno od posameznika do posameznika. Vsak pride na delo s svojimi potrebami, s svojimi stališči in interesi. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje prosti čas. Ti dejavniki motivirajo predvsem zaposlene v okviru hierarhično urejenega podjetja. V današnjem času pa je za vodje pomembno, da ponudijo tudi kaj novega, kar bo dodatno spodbudilo zaposlenega, da nekaj naredi. Kot primer lahko podam tim z vrhunskimi strokovnjaki, katere v današnjem času lahko motiviramo z dodatnim strokovnim izobraževanjem, s priznanjem njihovega dela v javnosti, s participacijo v lastniški strukturi podjetja ipd.

Lastnosti dela zaposlenemu ponavadi določajo delo, ga omejujejo in ga izzivajo. Lastnosti dela zato zahtevajo določena znanja in sposobnosti, kar lahko posredno vpliva tudi na motivacijo. Nekatere neko delo bolj motivira, ker se zavedajo, da lahko delo uspešno

opravijo in obratno. V hierarhično oblikovani organizaciji, kjer je delo velikokrat enolično, privede do tega, da so zaposleni manj motivirani za takšno delo. To še posebej pride do izraza takrat, ko delavec občuti, da delo opravlja že povsem rutinsko, kar ga še manj motivira. Taka situacija od vodje zahteva, da poišče nove dejavnike, ki bodo delavca na novo motivirali.

V timu pa lahko pride ravno do nasprotne situacije, saj se delo nenehno spreminja, zaposleni se morajo nenehno učiti in sprejemati tudi znanja in mnenja drugih. Tu mora vodja nameniti več pozornosti tistim dejavnikom, ki bodo člane tima motivirali, da se učijo in sodelujejo med seboj.

Organizacijska praksa vključuje pravila, splošno politiko, managersko prakso in sistem nagrajevanja v organizaciji. V hierarhiji največkrat naletimo na stroga in nefleksibilna pravila. Vendar ni nujno, da ta zmanjšujejo motivacijo. Pravilno nastavljena politika podjetja in nagrajevanje lahko pri zaposlenih prebudita željo po večjem trudu za doseg zastavljenih ciljev organizacije (preko plačanih počitnic, bonusov na plačo za uspešno opravljeno delo,...). Tako v hierarhiji kot v timu pa je potrebno skozi pravila, ki jih določa organizacijska praksa, dati zaposlenim možnost, da se preizkušajo s svojimi idejami, preko katerih bodo čutili pripadnost podjetju ali timu.

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

2. 4. KOMUNICIRANJE

2. 4. 1. OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je tako kot v vsakdanjem življenju tudi v podjetju zelo pomembno. Težko je doseči kakršenkoli cilj, tudi če imamo odličen plan za doseg tega cilja, če ne znamo posredovati ta plan zaposlenim oziroma tistim, ki bodo vso stvar izvajali. Manager oziroma vodja mora biti sposoben posredovati podrejenim ali timom prave zamisli in navodila za izvedbo nalog, če želi, da delo uspešno opravijo. Delo v organizaciji velikokrat zahteva izmenjavo najrazličnejših sporočil in od uspešnosti pretoka teh sporočil znotraj organizacije je velikokrat odvisna učinkovitost delovanja organizacije.

Komuniciranje bi tako lahko opredelili kot prenašanje sporočil med oddajnikom in sprejemnikom po komunikacijskem kanalu. Komuniciranje pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika kot s strani sprejemnika (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Glavne sestavine komuniciranja so:

- a) **Oddajnik** je oseba, skupina, naprava ali prostor, ki odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba, skupina, naprava ali prostor sprejela. Oddajnik je lahko pisatelj, ki objavi roman, radijski oddajnik, govornik na nekem zborovanju, semafor in podobno.
- b) **Sprejemnik** je prav tako oseba, skupina, naprava ali prostor, ki mu je sporočilo namenjeno in ki sprejme sporočilo. To so lahko bralci, poslušalci radijskih oddajnik, vozniki pred semaforjem ipd.
- c) **Sporočilo** so informacije v najširšem smislu. Je vsebina komuniciranja. Je tisto, kar oddajnik sporoči sprejemniku, kar naj bi oba razumela na enak način. Lahko vsebuje dejstva, čustva, želje itd. S sporočili prenašamo informacije.
- d) **Kanal** je pot, po kateri sporočilo potuje od oddajnika k sprejemniku. Dejansko nastane šele s komunikacijo med oddajnikom in sprejemnikom. Vsak kanal ima tudi svojo kapaciteto, tj. največjo možno količino sporočil, ki jih je mogoče prenesti po kanalu.

2. 4. 2. NAČINI KOMUNICIRANJA

Večina avtorjev po vsem svetu ponavadi navaja štiri različne načine komuniciranja. To so:

- ustno komuniciranje,
- pisno komuniciranje,
- nebesedno komuniciranje,
- elektronsko komuniciranje.

Ustno komuniciranje je preprost pogovor dveh ali več oseb. Sem lahko uvrstimo različna predavanja, nagovore, sestanke ipd. Prednost takšnega načina komuniciranja je predvsem hitrost sporočanja, sporočilo je zelo natančno in pri tem načinu komuniciranja najmanj popačeno. Prednost je v tem, da oddajnik in sprejemnik neposredno sodelujeta. Slabost pa se pojavi, če se sporočilo prenaša preko več oseb, takrat v večini primerov pride do popačenja sporočila, kajti lahko se zgodi, da nekdo izvirnemu sporočilu nekaj doda, drugi spet odvzame in s tem se skazi izvirno sporočilo. Takšno komuniciranje je zaželeno v timih, kjer si zaposleni nenehno izmenjujejo mnenja, ki pa jih je potrebno v njihovi pravi obliki sprejeti in razumeti.

V **pisno komuniciranje** spadajo različni časopisi, pisma, okrožnice v podjetju, pisna sporočila itd. Prednost je v tem, da je natančnejše od ustnega in trajnejše, saj je zapisano in ga zato lahko uporabimo kot dokaz. Z njim je tudi lažje ugotoviti odgovornost zanj. Zato je pomembno, da so sporočila pri tovrstnem načinu komuniciranja napisana čim bolj

natančno, saj lahko v nasprotnem primeru privedejo do številnih napak. Slabost se kaže predvsem v tem, da zanj porabimo več časa, saj sprejemnik ne more takoj odreagirati. Takšen način komuniciranja najdemo v hierarhično oblikovanih organizacijah, kjer zaposleni dobro poznajo delo in ni potrebe po podrobnejših navodilih. Zato jim zadostujejo že pisna navodila za delo.

Nebesedno komuniciranje je govorica telesa. Skozi nebesedno komuniciranje se dostikrat da razbrati, ali nekdo, ki nekaj govori, dejansko to tudi misli. V ta način komuniciranja spadajo mimika obraza, način vedenja, kretnje z rokami, ipd. Veliko pozornosti takšnemu komuniciranju posvečajo na vzhodu, pri Japoncih.

Zadnje čase se v svetu pojavlja vedno več različnih elektronskih naprav, ki nam pomagajo pri komuniciranju. V **elektronsko komuniciranje** uvrščamo telefon, računalnik, fax, televizijo ipd. Pomembno je, da nam komuniciranje olajšajo, povečajo količino informacij, ki jih lahko naenkrat sporočimo, da so vedno hitrejši. Slabost pa je, da nimajo tisti, ki komunicirajo, nobenega osebnega stika, kar takoj zmanjšuje vrednost dobljene informacije.

2. 4. 3. MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Samo komuniciranje ni vedno tako učinkovito, kot bi moralo biti. Velikokrat se pojavijo kakšne nepričakovane težave. Tako se lahko informacija v teku komunikacijskega procesa popači in do prejemnika ne pride v pravi obliki. Motnje v komuniciranju se lahko pojavijo na več koncih. Vzrok je lahko na strani oddajnika, lahko na strani prejemnika, lahko pa v samem komunikacijskem kanalu.

Kot najpogostejše vzroke za motnje se navajajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 232 - 233):

Oddajnik ali sprejemnik imata lahko slabše razvite **sposobnosti za komuniciranje** z drugimi. Če gre npr. za pisno komuniciranje, oddajnik pa nečitljivo piše, se lahko zgodi, da bo sprejemnik zaradi nečitljivosti napisnega informacijo narobe razumel.

Selektivno izbiranje informacij pomeni, da sprejemnik ne sprejme celotne informacije, ampak sprejme le tisto, kar želi, ostali del pa presliši. Ponavadi se zgodi, da presliši tisti del, ki mu ne ustreza, ki ni v skladu z njegovimi prepričanji, ali pa bi mu lahko škodilo.

Navadno oddajnik pričakuje, da bo sprejemnik sporočilo enako razumel, vendar pa do tega ne pride vedno tudi zaradi **različnosti jezika**. Problem se pojavi, če isti izraz oddajnik in sprejemnik različno interpretirata. Motnje se lahko pojavijo tudi zaradi specifičnega naglasa oddajnika, zaradi uporabe žargona, slenga ipd. To se lahko pojavi v timu, kjer

komunicirajo med seboj strokovnjaki z različnih področji in nastanejo motnje zaradi različnega razumevanja ali nerazumevanja posameznih izrazov in pojavov.

Filtriranje komunikacij se pojavi takrat, ko oddajnik namenoma zadrži del informacij in sprejemniku prikaže stanje, drugačno od dejanskega. S tem je povezana tudi moč. Tisti, ki ima informacije, razpolaga s tem, komu in koliko jih bo posredoval. S tem varuje tudi svoj položaj. To se lahko večkrat zgodi v timu, ko nekdo zaradi nezaupanja do sodelavcev zadrži pomembne informacije.

Mnoge pomembne informacije se izgubijo zaradi **prevelikega obsega informacij**, ki so na voljo. V zadnjem času ni problem najti informacije, ampak iz velike količine informacij izbrati prave. Problem nastane predvsem tam, kjer je veliko birokracije in informacij na papirju, saj v veliki količini papirja hitreje spregledamo pomembne informacije.

Status pošiljatelja sporočila je velikokrat pomemben pri komuniciranju. Če se oddajnik nahaja na višji ravni statusne lestvice, oziroma če ima določeno karizmo, ga bo prejemnik bolj natančno poslušal, kot pa nekoga, ki se nahaja na nižji ravni. S tem, ko pa ga bolj natančno poslušajo, se zmanjša verjetnost, da bo sporočilo narobe razumel. To kot tipičen primer najdemo v hierarhiji, ko podrejeni poslušajo nadrejenega le zaradi njegovega položaja.

Čustva, kot so jeza, razburjenje, veselje ipd. Lahko vplivajo tako na oddajnik kot tudi na sprejemnik. Če je nekdo čustveno navezan na neko temo in če mu oddajnik sporoča neko informacijo na to temo, se lahko zgodi, da je ne bo sprejel tako objektivno, kot sicer sprejema druge informacije na druge teme. Pri tem lahko pride do nepravilnega razumevanja podane informacije.

Vodja mora, če želi uspeti, znati komunicirati. Poznati mora tudi sposobnost razumevanja izvajalcev, katerim posreduje navodila. Če jih dovolj dobro pozna, jim lahko uspešno razloži, pojasni in jasno prenese naloge ter navodila za delo.

3. VODENJE V HIERARHIJI

3. 1. POJMOVANJE HIERARHIJE

3. 1. 1. NASTAJANJE HIERARHIJE IN DELEGIRANJE

V združbo člane vežejo razmerja, ki potekajo med različnimi komponentami organizacije. Od njih je odvisen obstoj in razvoj organizacije ter doseganje cilja, zaradi katerega deluje. Poznamo različne vrste razmerij. Osnovna razdelitev razmerij je na hierarhična in nehierarhična – timska. **Hierarhična** potekajo med nadrejenim in njemu podrejenimi. Označuje jih oblast nadrejenih nad podrejenimi, ki se kaže z nadzorom nad podrejenimi, ukazovanjem in dajanjem direktiv. Po vsebini so to najenostavnejše oblike odnosov, ki jih v najbolj čisti obliki srečujemo v vojaški hierarhiji. **Nehierarhična** pa najdemo v timu. Kažejo se v enakopravnem odnosu med člani tima ter skozi svetovanje drugim, poslušanju idej drugih ipd.

V hierarhiji je točno določeno, kdo je komu nadrejen in podrejen. Oseba, ki se nahaja na določeni ravni hierarhije, nastopa do osebe na višji ravni kot podrejena oseba, do osebe na nižji ravni pa kot nadrejena oseba. S tem se oblikuje hierarhična lestvica, ki vodi od najvišjega preko vseh zaposlenih do končnih izvajalcev.

V hierarhični ureditvi se srečujemo tudi z **delegiranjem** oblasti, oziroma pooblaščenjem nižjih ravni na hierarhični lestvici. Vsaka raven na hierarhični lestvici ima poleg svojih dolžnosti tudi določena pooblastila za odločanje, da bi se zadolžitve zares izvršile. Vse se začne, ko neki subjekt na višji ravni hierarhične lestvice prenese del svojih nalog, ki sicer spadajo v obseg njegovih odgovornosti, na subjekt, ki se nahaja na nižji ravni hierarhične lestvice. Do tega pride predvsem zato, ker je obseg naloge, ki jo mora nekdo na višji ravni izvršiti, prevelik, da bi ga opravil sam. Zato to nalogo razčleni na manjše dele in delegira pooblastila za opravljanje teh manjših nalog na nižje ravni. Pooblastila na višjih ravneh hierarhične lestvice so večja kot na nižjih, saj je tudi odgovornost na višjih ravneh večja. Končni izvajalci imajo le pooblastila za izvrševanje nalog, njihovi nadrejeni pa imajo poleg tega tudi pravico ukazovanja. Tu ne gre za izgubo oblasti, ampak le za delni prenos moči odločanja. Oblast je še vedno v rokah nadrejenega, saj je še vedno za vse odgovoren, pooblastilo pa lahko v katerem koli trenutku prekine.

Lahko povzamemo da pooblaščenje pomeni, da morajo biti dolžnosti, odgovornost in avtoriteta v skladu s položajem, na katerem se nahaja podrejeni. S tem se tvorijo razmerja, ki jih imenujemo hierarhija. Hierarhija torej predstavlja verigo ukazovanja, ki povezuje zaposlene v podjetju z nekom, ki je za stopnjo višji v obstoječi organizacijski strukturi.

Pomembno je, da nadrejeni jasno določijo naloge, da kasneje ne prihaja do nepotrebnih zapletov.

3. 1. 2. VRSTE HIERARHIJE

V svetu so v organizacijski literaturi najbolj poznane tri vrste hierarhičnih struktur, in sicer (Lipovec, 1987, str. 162):

- linijska zvrst,
- funkcionalna zvrst,
- linijsko - štabna zvrst.

Linijska zvrst je najstarejši in najbolj razširjen tip hierarhije. Nastaja tako, da vsak nadrejeni svojo kompleksno delovno nalogo razdeli na delne kompleksne ali preproste naloge in jih dodeli v dolžnost podrejenim ravnalcem ali izvajalcem. Vsak nadrejeni ima samo enega predstojnika in temu tudi odgovarja.

Funkcionalna zvrst je novejša zvrst, ki jo je utemeljil Taylor in je prilagojena organizacijskim potrebam razvitejših industrijskih podjetij. Nadrejeni ravnalec razdeli svojo delovno nalogo po dveh kriterijih. Po enem kriteriju razdeljeno nalogo, ponavadi po kriteriju delovne naloge, dodeli v izvedbo izvajalcem. Po drugem kriteriju pa isto nalogo razdeli na specialistična opravila, ki jih naloži podrejenim funkcionalnim ravnalcem. Vsak podrejeni ima tako več nadrejenih funkcionalnih ravnalcev, a nobenemu od njih ne odgovarja za celotno delovno nalogo, temveč le za ustrezen funkcionalni del. Pri tej zvrsti so delovne dolžnosti natančno razmejene, lažje je najti ustrezne ljudi, pojavljajo se težave pri vzgoji kadrov za višje ravnalske položaje, hitro je prilagodljiva ipd.

Linijsko – štabna zvrst je še novejša zvrst hierarhičnih struktur, ki jo je utemeljil Emerson. Le ta prevzema funkcionalno specializacijo od funkcionalne in ohranja jasno komandno linijo iz linijske. Funkcionalni specialisti dobijo svetovalna pooblastila, pripravljajo strokovne odločitve, o njihovih predlogih pa odloča in jih izvaja linijski ravnalec. Svetovalci so štab, ki je dodeljen v pomoč linijskemu ravnalcu. Takšna zvrst povzroča visoke stroške, saj je veliko pismenih analiz, ni je težko organizirati, vendar je poslovanje nekoliko počasnejše, učinkovita je tudi pri kompliciranih nalogah, pogosto nastajajo konflikti med linijskim in štabnim osebjem, ki se čuti zapostavljeno.

Tudi v nadaljevanju naloge se bom naslanjal na najbolj enostavno in čisto zvrst hierarhije, **linijsko zvrst**. Ta je označena z direktno linijo oblasti od nadrejenega ravnalca do vmesnih stopenj in izvajalcev ter soodvisno z direktno linijo podrejenosti od spodaj navzgor (Zerilli, 1965, str. 283 - 288). Za to zvrst hierarhije je značilno, da jo je najlažje organizirati. Težava se pojavi v tem, da se izvajalci pogosto zapirajo v svoj oddelek, kadri se le počasi

izoblikujejo in vse to otežuje delo vodji. Res pa je, da omogoča strogo kontrolo in zagotavlja veliko delovno disciplino. Natančno razmejuje naloge in odgovornosti, kar znižuje stroške. Omogoča enostavnost komande, kar pa vodji na nek način tudi olajšuje delo in je učinkovita v kriznih situacijah.

3. 1. 3. ZNAČILNOSTI SPLOŠČENE IN VISOKE STRUKTURE

Z oblikovanjem in razvejanostjo hierarhične lestvice je povezana še ena funkcija hierarhije, tj. **kontrolni razpon**. Kontrolni razpon sestavlja »**število podrejenih instanc eni nadrejeni**« (Lipovec, 1987, str. 158). Ta ne more biti neomejen, nadrejeni ne more ravnati z neomejenim številom podrejenih, če želimo doseči učinkovito vodenje z veliko osebnega stika med nadrejenim in podrejenimi. Na višjih stopnjah hierarhične lestvice je kontrolni razpon praviloma manjši kot na nižjih ravneh, kjer je delo večinoma rutinsko in ni poudarjenega osebnega stika.

S tem, ko omejimo kontrolni razpon, se lahko povečuje **dolžina hierarhične lestvice**, ki pomeni »**število instanc, ravni v hierarhični lestvici**« (Lipovec, 1987, str. 159). Več, ko je ravni v hierarhični lestvici, daljši je komunikacijski kanal med ravnalci in izvajalci. To tudi zmanjšuje učinkovitost podjetja.

Oba ta dejavnika močno vplivata na končno obliko hierarhične strukture podjetja, ki se skuša oblikovati na **ravnovesni točki**, ki jo na eni strani omejuje kontrolni razpon, na drugi pa dolžina hierarhične lestvice. Glede na to ali bo pri oblikovanju hierarhične strukture prevladal večji kontrolni razpon pred dolžino hierarhične lestvice ali obratno, pa poznamo dve obliki hierarhičnih struktur. To sta **sploščena** hierarhična struktura in **visoka** hierarhična struktura.

Za **sploščeno** strukturo je značilen širok kontrolni razpon z malo instancami, ravnmi v hierarhični lestvici. Tu ima nadrejeni veliko podrejenih, ki mu poročajo. To je možno, če vodja podrejenim delegira široka pooblastila in odgovornost za izvedbo njihovih dolžnosti. Prednost je v tem, da taka struktura omogoča lažje komuniciranje med posameznimi instancami z manj motnjami, saj so komunikacijski kanali kratki in jasno izraženi. Potrebno je tudi več komuniciranja med samimi izvajalci, ne toliko preko nadrejenega. Vodja daje podrejenim več svobode, kar spodbuja njihovo ustvarjalnost in tudi delovna morala je na višji ravni. Pomembno je, da so podrejeni sposobni izvajati delo brez pretiranega nadzora. Pritiski na podrejene so zaradi večje odgovornosti močnejši, kar ima lahko negativne posledice. Takšno hierarhično ureditev najdemo npr. na univerzi.

Visoka struktura pa je bolj običajna od ploske. Kontrolni razpon je manjši, zato tu najdemo večje število instanc na hierarhični lestvici. Struktura omogoča vodji strog in podroben nadzor in s tem se bolje kaže hierarhična urejenost. Komunikacijski kanali so dolgi, kar

povzročata motnje v komuniciranju in počasnost odzivanja podjetja na spremembe v okolju. O vsem odločajo vodje, pobude podrejenih so nezaželene. V takšni strukturi so slabo izrabljene sposobnosti zaposlenih. Tipičen primer takšne hierarhične ureditve najdemo pri policiji, v vojski ipd.

3. 2. VODENJE V OŽJEM SMISLU

Moč vodje v hierarhiji izhaja iz njegovega položaja. Moč položaja pa mu omogoča, da njegovo vodenje in dajanje navodil temelji na **ukazovanju**, kaj mora kdo storiti in na kakšen način. Ukazovanje izhaja iz pooblastil in moči vodje. Vodja na osnovi pooblastil, ki jih je dobil od lastnikov in na osnovi svoje moči, ki izhaja iz položaja samega, na katerega so ga lastniki postavili, izvajalcem preko ukazov daje navodila za opravljanje dela. Pooblastila in moč vodje so v hierarhiji ponavadi tako veliki, da navodila dejansko postanejo ukazi.

Vodja v hierarhični ureditvi ne izpostavlja sebe ali posameznikov, v ospredju so skupni interesi in upoštevanje navodil, kar omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Priznanja in nagrade za uspešno delo so že v naprej predpisani in vodja se z njimi ne obremenjuje. Zanj je najbolj pomembno, da podrejeni upoštevajo navodila, da odkriva nepravilnosti in jih tudi popravi.

V hierarhiji prihaja v ospredje vodenje, **usmerjeno v delo**. Delo je potrebno opraviti, saj je smotno razdeljeno. Če iz verige izpade en člen, lahko vsi zaostajajo za ciljem. Za takšno vodenje je značilno aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Aktivnosti vodje v takšnem tipu vodenja so (Možina, 2002, str. 519 - 520):

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

V okviru takšnega vodenja se zaposleni velikokrat pritožujejo, njihovo zadovoljstvo pri delu je na nižji ravni. Vzrok za to najdemo predvsem v ukazovanju in nesproščenem komuniciranju.

Z vodenjem, usmerjenim v delo, ki ga največkrat srečamo v hierarhično organiziranih podjetjih, se sklada **avtokratični** stil vodenja (avtokratični vodja). Zanj je značilno, da ima takšen vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovanja ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Delovanje vodje je usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja

preko hierarhičnega položaja v organizaciji. Odločitve sprejema sam, proces odločanja je centraliziran (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206).

Huczyski in Buchanan (1991, str. 199) dodajata, da vodja doseže ubogljivost podrejenih predvsem z obljubljenimi nagradami tistim, ki bodo delovali tako, kot jim je bilo ukazano. Kakršno koli razmišljanje podrejenih o rešitvah se zdi odvečno in je omejeno s sankcijami.

Poudariti moram, da v podjetjih le redko srečamo avtokratični način vodenja v čisti obliki. Primeren je predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja. V tem primeru je avtokratični vodja zelo učinkovit. Pri običajnem poslovanju pa je avtokratični vodja prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206). Največkrat pa ta način vodenja najdemo v podjetjih, ki delujejo v stabilnem okolju, s stabilno delovno silo in kjer je delo podrejenih visoko standardizirano.

Okolje, v katerem danes delujejo podjetja, se močno spreminja. To zahteva, da se vodje začnejo takšnemu okolju prilagajati. V ospredje prihaja graditev osebnosti, lastne zamisli, svoboda pri delu ipd. Tudi v razgovoru z vodjo sektorja v tipični hierarhični organizaciji sem prišel do spoznanja, da se to tudi v praksi dejansko dogaja. Vodja še vedno razdeli naloge med podrejene, vendar jim pri opravljanju le te pusti večje pristojnosti in s tem tudi prepusti del odgovornosti, sam pa še vedno v končni fazi kontrolira rezultate. S tem ne prihaja do podvajanja dela, podrejeni imajo večjo svobodo, nadrejeni jim ne gleda nenehno pod prste, saj jim zaupa. Podrejeni pa se morajo v takšnem primeru zavedati svoje odgovornosti.

S takšnim vodenjem se navidezno zmanjšuje število in togost hierarhičnih ravni. Odpravljajo se ovire za pretok informacij in poveča se fleksibilnost organizacije. Razširi se tudi krog sodelujočih pri sprejemanju odločitev. V ospredje začne prihajati individualističen pristop vodenja, saj vodja skuša cilje posameznika uskladiti s cilji organizacije. Vse to pa je možno le v tistih organizacijah, kjer se dviguje kvalifikacijska raven zaposlenih.

3. 3. KOMUNICIRANJE V HIERARHIJI

3. 3. 1. POJMOVANJE IN VRSTE KOMUNIKACIJ

Komuniciranje, izmenjava informacij, je bistvenega pomena za vodenje organizacije. Pomembno je, da je pretok informacij v organizaciji dobro urejen, da poteka brez nepotrebnih zastojev, nejasnosti, brez motenj, da je do potrebnih informacij možno priti brez večjih težav. Pomembno je, da informacija pride do oddajnika nepopačena, če namreč želimo, da so navodila za delo relativno ustrezna. Način komuniciranja je ponavadi

prilagojen organizacijski ureditvi neke organizacije ter mora biti v skladu z kompleksnostjo naloge, ki jo je potrebno opraviti. Ne more biti enako uspešen isti način komuniciranja tako pri izvrševanju preproste naloge kot tudi pri izvrševanju zelo zapletene.

Med prave hierarhične komunikacije lahko uvrstimo tiste »**ki potekajo po neposredni hierarhični lestvici, na kateri so oddajniki in sprejemniki drug drugemu nadrejeni ali podrejeni**« (Lipovec, 1987, str.183 – 187). V večini hierarhičnih ureditev pa najdemo lahko tudi izjemo, ko gre za komuniciranje na isti hierarhični ravni. Tako v organizacijah, v katerih se srečujemo z hierarhičnimi ureditvami organizacijskih struktur, v literaturi (Lipovec, 1987, str.183 – 187) najdemo naštetih predvsem naslednje načine komuniciranja:

- navzdolnje neposredne in posredne komunikacije,
- navzgorne neposredne in posredne komunikacije,
- horizontalne komunikacije,
- diagonalne komunikacije.

Ker je delo v hierarhični ureditvi do potankosti vnaprej predvideno, je pomembno, da se navodila oziroma ukazi za opravljanje tega dela na ustrezen način prenesejo na nižje hierarhične ravni v organizaciji, ki bodo to delo izvajale. To je v klasični hierarhiji najbolj enostavno z **neposrednimi navzdoljnimi komunikacijami**. Te so ponavadi enosmerne, razen če nadrejeni želi odgovor o opravljeni nalogi, takrat se spremenijo v dvosmerne. Ponavadi se na ta način prenašajo navodila za delo, opisi procedur, izpostavljanje težav, na katere je treba paziti ipd. Pomembno pa je, da so sporočila jasna in da specificirajo nalogo do potankosti, kajti v nasprotnem primeru se lahko pojavijo velike težave. Predvsem so primerne, kadar gre za rutinska opravila. Težava pa je še v tem, da se sporočilo lahko popači, saj se pretaka preko več oddajnikov in sprejemnikov.

O **posrednih komunikacijah** pa govorimo takrat, ko nadrejeni preskoči neposredno podrejeno raven in sporočilo odda direktno izvajalcu. To se zgodi, kadar je potrebno hitro posredovanje, kajti komuniciranje v hierarhiji je relativno dolgotrajen proces, in če želi vodja sam pogledati dejansko stanje na mestu, kjer nastajajo motnje. Sicer pa takšno komuniciranje odsvetujemo, kajti preskočeni člen lahko sumi, da je izgubil zaupanje nadrejenega, to pa lahko izvajalec izkoristi za neposlušnost.

Pri **navzgornjih neposrednih komunikacijah** srečamo podoben koncept kot pri navzdolnjih, le da je sedaj pobudnik oddaje sporočila neposredno podrejeni ali celo izvajalec. Ta tip komunikacije je zelo težko doseči v velikih podjetjih. Vsebine teh komunikacij so največkrat pobude, predlogi, pripombe na dana navodila, poročila o opravljenih nalogah in težavah pri opravljanju le teh ipd. Prednost vidimo v tem, da s tem tudi nižji delavci pridejo do besede s svojimi idejami. Takšen način je zelo razvit pri japonskih organizacijah, kjer dajejo velik poudarek na osebni stik med najvišjo hierarhično ravni in izvajalci (Donnelly, Gibson, Ivanchevic, 1995, str. 421 – 423). Ni pa

nenavadno, da obstajajo v večjih organizacijah tudi posebne škatle, kamor nižji delavci oddajajo listke s svojimi sporočili za vodilne, kar je tudi eden izmed načinov komuniciranja. Mislim, da pa je pri tem pomembno tudi to, da nadrejeni odgovorijo na sporočila podrejenih, kajti samo tako bo razvidno, da ta način komuniciranja odobravajo.

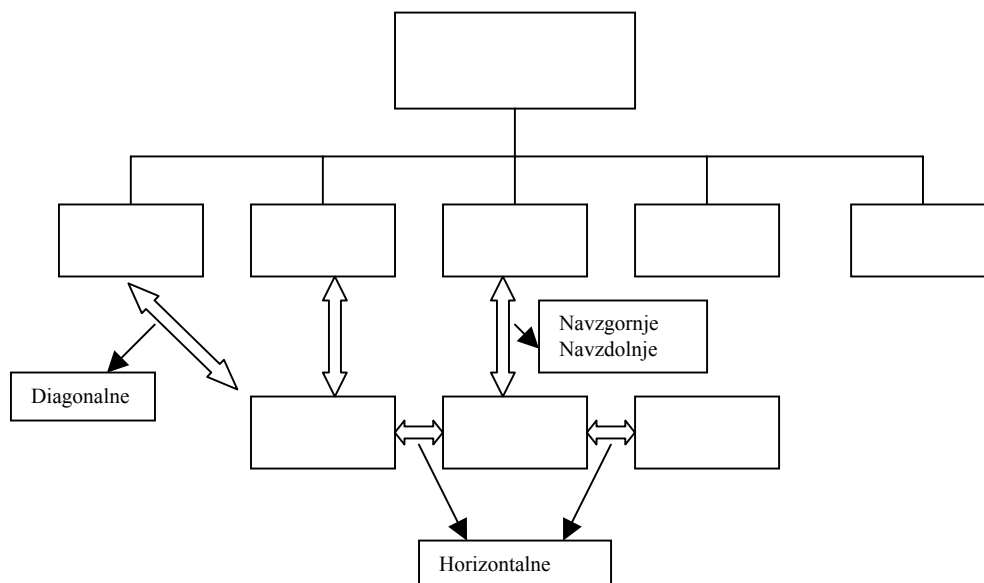
Tudi pri **posrednih navzgorjih komunikacijah** gre za preskakovanje neposredno nadrejene ravni, da bi prišli do višje hierarhične ravni. To pa predvsem zato, ker največkrat podrejeni meni, da je njegov nadrejeni tisti, ki zavira, da bi sporočilo prišlo do višje ravni. Kar spet ni priporočljivo, saj prihaja do podiranja komunikacijskega procesa.

Pri **horizontalnih komunikacijah** komunicirata dva subjekta na isti ravni hierarhične lestvice, da bi dosegli najhitrejšo koordinacijo po najkrajši poti. Uporablja se zato, da bi neko informacijo prenesli hitreje in natančneje, ker je vertikalno komuniciranje mnogo počasnejše in precej nenatančno. Kljub temu, da je priporočljivo, se mu mnoge organizacije izogibajo in ga sankcionirajo, ker menijo, da je neproduktivno (Robbins, 2001, str. 289 -290). Kot posledica se pojavijo nesporazumi na neki hierarhični ravni, zato so posamezne poslovne funkcije prikrajšane za pomembne informacije.

Diagonalne komunikacije pa so ponavadi najmanj uporabljen način komuniciranja. Pojavljajo se predvsem takrat, ko komuniciranje preko drugih kanalov ni mogoče, oziroma je oteženo. Najbolj priporočljivo je, da se uporablja takrat, ko z njimi močno zmanjšamo čas za pridobitev neke pomembne informacije (Donnelly, Gibson, Ivanchevic, 1995, str.421 – 423). Tak primer je na primer vodja prodaje, ki komunicira s podrejenim vodji financ, ker prvi potrebuje neko informacijo, ki jo bo kasneje uporabil.

Zgoraj navedene načine komuniciranja si lahko ogledamo tudi na sliki 6.

SLIKA 6: Načini komuniciranja v hierarhični organizaciji



VIR: Donnelly, Gibson, Ivanchevic, 1995, str. 421.

3. 3. 2. HIERARHIČNA KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA

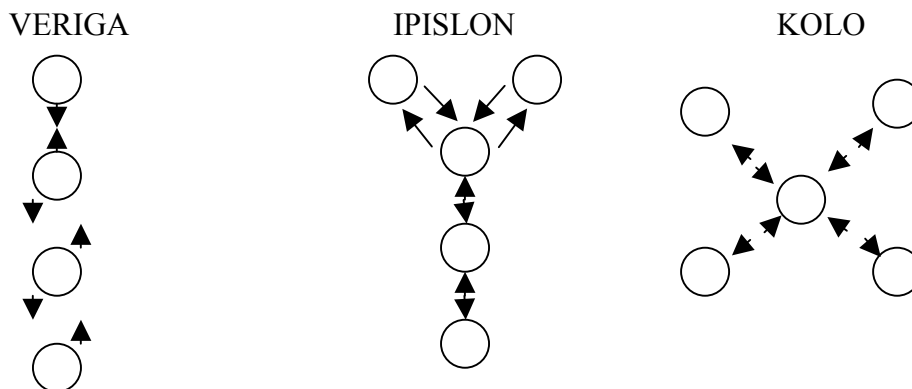
Iz zgoraj naštetih načinov komuniciranja se lahko razvijejo tudi številna komunikacijska omrežja. **Komunikacijsko omrežje** je sestavljeno iz več oddajnikov in več sprejemnikov, nekateri so istočasno sprejemniki in oddajniki, ki so med seboj povezani s komunikacijskimi kanali (Lipovec, 1987, str. 105). Na tem mestu bi omenili le tri najbolj značilne hierarhične strukture. To so **veriga**, **ipsilon** in **kolo**.

Veriga v tem primeru predstavlja tipično linijo. Pojavlja se pri linijsko hierarhično organiziranih podjetjih. Informacija se navpično pretaka preko vseh hierarhičnih ravni. Preskakovanja ni, pojavi se le, če je nujen hitrejši prenos informacije in če s tem preskokom ne bo na kakršen koli način ogrožen tisti, ki je bil preskočen. Pomembno je, da verige niso predolge, saj lahko pride do popačenja informacije, medtem ko le ta potuje od vrha do zadnjega v verigi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235).

Ipsilon je vezan na funkcionalno strukturo, kjer se uporablja tudi diagonalno komuniciranje. Pojavlja se dvojna odgovornost. En podrejeni ima dva ali več nadrejenih, od katerih prejema navodila za delo. Težava se pojavi, ker si ta navodila med seboj lahko nasprotujejo, podrejeni pa mora za svoje delo odgovarjati vsem trem.

Kolo, Lipovec (1987, str. 105) mu pravi **zvezda**, pa izrazito poudarja vlogo vodje kot centralne osebnosti. Ima največ podatkov, zato mora prevzeti vso odgovornost za izvedbo naloge. Vsi ostali členi so od njega odvisni in se čutijo nekoliko zapostavljene. V tem omrežju vodja lahko prikriva svoje napake in jih pripisuje drugim, ki pa vir dejanskih napak težko odkrijejo. Tu prevladujejo enosmerne komunikacije, nepotrebno pošiljanje sporočil pa se ves čas preprečuje. Pri teh načinih je natančnost komuniciranja velika.

SLIKA 7: Nekatere značilne komunikacijske strukture



VIR: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235.

3. 4. MOTIVIRANJE V HIERARHIJI

Že od nekdaj je prisotno vprašanje, kako nekoga prepričati, da nekaj naredi, kako ga torej motivirati za delo. Kako motivirati nekega delavca, ki se nahaja na nižji ravni hierarhične lestvice podjetja in nenehno opravlja rutinska, ponavljajoča se dela. V hierarhiji je to še toliko težje, saj je delo že vnaprej določeno in posameznik nima možnosti, da bi se motiviral tako, da bi skušal iskati najbolj ustrezno rešitev. Poleg tega pa plač in nagrad v denarju ne moremo višati kar v nedogled. Tudi tukaj so postavljene neke omejitve, preko katerih se ne da in ko jih dosežemo, je potrebno najti druge načine motiviranja. Skupna nagrada zaposlenih, ki je mišljena kot plača zaposlenih v podjetju, je določena družbeno – ekonomsko. Odvisna je od trga, od uspešnosti podjetja ipd. Posamezniki si za svoj del med seboj konkurirajo.

Pri motiviranju zaposlenih v hierarhično organiziranih podjetjih lahko uporabimo predvsem dve motivacijski teoriji. To sta motivacijska teorija **Abrahama Maslowa** in teorija ameriškega raziskovalca **F. Herzberga**.

Maslow je potrebe razvrstil v šest stopenjsko lestvico (Lipovec, 1987, str. 112):

- fiziološke potrebe, da se posameznik ohrani pri življenju,

- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti družbi,
- potrebe po samospoštovanju,
- potrebe po javnem priznanju,
- potrebe po razvoju svojih sposobnosti in svoje osebnosti.

Človek lahko preide na zadovoljevanje potreb višje ravni šele takrat, ko je zadovoljil potrebe na nižji ravni. Ko pa so potrebe na neki ravni zadovoljene, le te ne morejo več motivirati posameznika za delo.

F. Herzberg razlikuje dve skupini motivacijskih faktorjev (Lipovec, 1987, str. 114):

- **higieniki**, ki prispevajo k nezadovoljstvu pri delu. Ti temelje predvsem na fizioloških potrebah človeka. Učinkujejo iz delovnega okolja: medsebojni odnosi, delovne razmere, plača, varnost ipd.
- **motivatorji**, ki izvirajo iz samega dela in temelje na višjih zvrsteh potreb, ki so lastne človekovi osebnosti ter spodbujajo rast in razvoj osebnosti. To so priznanja za uspešno delo, odgovornost, napredovanje ipd.

Samo motivatorji neposredno spodbujajo k produktivnosti, vendar le, če so zadovoljene tudi »higienične« potrebe.

V hierarhično organiziranih podjetjih zaposleni, posebej na nižjih hierarhičnih ravneh v podjetju, skušajo in lahko zadovoljijo le potrebe z nižjih ravni Maslowe lestvice potreb, oziroma higienike, gledano z vidika teorije F. Herzberga. To so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, se ponavadi zgodi, da ne morejo zadovoljiti višjih potreb, to pa privede delavca do nezadovoljstva in frustracij, kar največkrat povzroči nemotiviranost za delo. Razlog, zakaj ne morejo zadovoljiti naslednje stopnje potreb po družbi, je predvsem v tem, da vse temelji na navpičnih povezavah in tako ne morejo razviti s sebi enakimi ljudmi (na isti ravni) dobrih odnosov. Tako je v takem trenutku delavca potrebno ponovno pripraviti, da bo delo opravljal bolj zavzeto. Na nižjih ravneh hierarhične strukture je ena bolj učinkovitih metod za motiviranje zaposlenih na tej točki nagrajevanje z denarjem. Nagrajevanje z denarjem pomeni, da fiksnemu delu plače zaposlenega dodamo nagrado v obliki denarja, glede na uspešnost posameznika.

Vse to nam kaže, kako lahko na nižjih ravneh hierarhične lestvice dodatno motiviramo zaposlene z nagradami v denarni obliki. Na višjih ravneh hierarhične lestvice v podjetju pa za motiviranje zaposlenih ni v ospredju denar. Tu je v prvi vrsti pomembno, da zaposlenemu omogočimo zadovoljevanje tudi njegovih višjih potreb z Maslowe lestvice potreb, oziroma doseganje motivatorjev z vidika teorije F. Herzberga. To pomeni, da ga motiviramo s tem, da v njem prebudimo samospoštovanje, da njegove uspehe javno priznamo, da mu dovolimo razvijati njegovo osebnost.

3. 5. TRANSAKCIJSKI VODJA

V današnjem času se pojavljajo tudi novi tipi vodij. Lahko povzamemo, da so značilnosti hierarhije do danes narekovale v delo usmerjenega vodjo, ukazovanje, ustrezne rezultate pri izvajanju nalog, dodatno nagrajevanje preko plač ipd. V današnjem času pa se je pojavil nov tip vodij, ki lahko uspešno deluje v takšnih okoliščinah in ga poznamo pod imenom **transakcijski vodja**.

Transakcijski vodja **»je vodja, ki podrejene vodi oziroma motivira za doseg cilja na tak način, da jim razjasni njihovo vlogo in zahteva opravljanje naloge, v zameno pa jim obljubi nagrado«** (Robbins, 2001, str. 329).

Za transakcijsko vodenje rečemo tudi da je **»sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih«** (Možina, 2002, str. 531) za dobro opravljeno nalogo.

Vodja v ospredje postavlja dobre rezultate in na osnovi njih obljublja nagrade. Vodja spremlja dogajanje, išče odstopanja in se odloča za popravke. Vmeša pa se, če pride do res bistvenih odstopanj od začrtane poti. Takšen vodja se dostikrat odpoveduje odgovornosti in se izogiba odločanju. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih, je posredovalec dogajanj. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane.

Transakcijski vodja deluje na podlagi (Možina, 2002, str. 532):

- nagrajevanja: pogaja se za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanje za dosežke;
- vodenja z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
- vodenje z izjemami (pasivno): v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi;
- vodenje brez vaje (laissez faire): odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskega načinu dela.

Transakcijsko vodenje je primerno za organizacije, ki delajo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno delovno silo in proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom.

4. VODENJE V TIMU

4. 1. POJMOVANJE TIMA

4. 1. 1. OPREDELITEV TIMA

Včasih je v svetu prevladovala hierarhična organiziranost podjetij. Razlog lahko iščemo v tem, da je bilo okolje relativno stabilno, ni bilo hitrih sprememb, katerim bi se morala hitro prilagajati tudi organizacijska struktura. Malo je bilo izobražene delovne sile, večinoma so bili to nizko kvalificirani delavci, ki so za delo potrebovali podrobna navodila in nekoga, ki jih je nadzoroval in usmerjal. Večino nalog pa so lahko reševali z rutinskimi opravili. To je bilo okolje, ustvarjeno za hierarhično organiziranost podjetji.

Razlog za uvajanje timskega dela je bil predvsem v vedno bolj kompleksnem okolju, v katerem so podjetja delovala. Zaposleni so postajali vedno bolj izobraženi in hoteli so sodelovati v iskanju rešitev za doseg cilja. Za reševanje problemov je bilo potrebno vedno več znanj in ustvarjalnega mišljenja, ki so ga vodje lahko našli samo v timske delu, ki je združevalo veliko različnih znanj. Timsko delo je postajalo pomembno predvsem tam, kjer pot do cilja in način reševanja problema nista bila znana, kar pa se je pojavljalo vse pogosteje. Ugotovili so tudi, da pripadnost timu povečuje zavzetost članov za doseganje skupnih ciljev.

Tim ni isto kot skupina. V skupini **se naloge razdelijo na delne naloge in vsak član skupine sam rešuje svojo delno nalogo in za njo tudi odgovarja** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208 - 209). V timu **pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge in skupaj tudi odgovarjajo** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208 - 209).

Skupina je **»dva ali več posameznikov, ki sodelujejo med seboj in so drug od drugega odvisni, ter so se zbrali, da bi dosegli zastavljeni cilj«**. **»Poleg tega pa pomagajo vsakemu posamezniku, da bi nalogo, za katero odgovarja, kar najbolj izvedel«** (Robbins, 2001, str. 217 in 258).

V strokovni literaturi najdemo kar nekaj opredelitev tima in timskega dela. Po Možini je tim **»skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev«**. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda glede na prej povedano, vse skupine niso timi (Možina, 1996, str. 102).

Lipovec pravi, da je tim **»skupina delavcev, često iz različnih strokovnih področji, ki zelo enakopravno sodelujejo v izvajanju raziskovalne naloge«**. Enakopravno

sodelovanje je pri takih nalogah nujno, ker je le tako možno doseči, da vsi sodelujoči delajo ustvarjalno, kar pa je pogoj za izvedbo naloge (Lipovec, 1987, str. 174).

Tim opredeljujejo tudi kot »**delovno skupino, ki jo sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov skupine je usmerjeno na določen cilj in člani sodelujejo, da bi ga dosegli**« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166).

Tudi tuji avtorji podobno opredeljujejo tim. Tim »**je skupina, za katero je značilno, da njeni člani interaktivno sodelujejo pri opredeljevanju skupnih ciljev, reševanju problemov in odločanju**« (Adizes et al., 1996, str. 330).

Robbins pa pravi, da je tim »**skupina, katere rezultat naloge je večji kot pa seštevek inputov vsakega posameznika**« (Robbins, 2001, str. 258).

Iz zgoraj naštetih opredelitev tima lahko pridemo do zaključka, da večina avtorjev opredeljuje tim kot **skupino ljudi z različnimi strokovnimi znanji, ki želijo doseči skupni cilj. Timsko delo pomeni, da med seboj sodelujejo, se podpirajo, komunicirajo, izmenjujejo znanja in izkušnje in da za rezultate vsi skupaj v celoti odgovarjajo. Brez tega ne bi bilo uspešnega tima.**

Ko smo opredelili, kaj razumemo pod izrazom tim oziroma timsko delo, naj zdaj na kratko povem še, kdaj se je sploh smiselno odločiti za timsko delo. Za timsko delo se je najbolje odločiti takrat, ko so izpolnjeni trije pogoji. Najprej je pomembno, da se za tim odločimo takrat, ko zastavljena naloga lažje reši skupina ljudi kot pa posameznik, se pravi, da je naloga dovolj kompleksna. Nadalje je pomembno, da je korist skupnega cilja večja, kot pa seštevek koristi ciljev vsakega posameznika v skupini. Tretji pogoj pa je, da obstaja notranja soodvisnost članov. To pomeni, da je uspeh celotnega tima odvisen od uspeha vsakega posameznika in da je uspeh vsakega posameznika odvisen od uspeha celotnega tima. Če so izpolnjeni ti trije pogoji, se je smiselno odločiti za timsko delo.

4. 1. 2. ZNAČILNOSTI TIMA

Ko smo opredelili, kaj je to tim in zakaj se zanj odločamo, namenimo še nekaj besed značilnostim tima. Tim največkrat oblikujemo takrat, ko moramo doseči cilj ali rešiti problem, vendar pa ne poznamo niti poti niti načina za doseganje le teh. Vsi člani tima sodelujejo tako pri postavljanju ciljev kot tudi pri reševanju celotnega problema. S tem pride do zaupanja med člani tima, kar v naslednji fazi vodi do odprtega komuniciranja in sodelovanja med člani tima. Preko tega se v timu tvori zdravo vzdušje, kar ponavadi vodi k uspešnosti tima.

V timu se včasih pojavijo tudi konflikti, kar pa ni narobe, če zna vodja ta nasprotujoča si mnenja uporabiti za povečanje kreativnosti in iz njih potegniti zaključke, ki bodo pomagali pri končni rešitvi problema. Bistvo za reševanje konflikta v timu pa je sledeče: pomembno je, da vsi spoznajo, da konflikt obstaja; da identificirajo pravi konflikt; da prisluhnejo vsem stranem udeleženi v konfliktu; da skupaj poiščejo načine za rešitev konflikta; da pridejo do sporazuma za rešitev konflikta in na koncu naredijo sestanek ob pregledu rešitve. Značilno je tudi, da je ob uspešnem zaključku naloge ponavadi pohvaljen tim kot celota, posamezniki pa se izpostavljajo, če so res močno izstopali.

Značilnosti tima so tudi naslednje (Možina, 1996, str. 102):

- člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada neko »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih;
- člani sprejmejo delo kot svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti;
- člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, s talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima;
- člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da svobodno izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla;
- člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega člana tima;
- člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in svoje znanje uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira;
- člani priznavajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno;
- člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti, ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in ne toliko skladnost z mnenjem vodje.

4. 1. 3. OBLIKOVANJE TIMA

Oblikovanje tima se začne takrat, ko se ljudje odločijo, da bodo skupaj delali pri uresničevanju določenega cilja, ali pri razreševanju določenega problema. Namen oblikovanja tima pa vidijo predvsem v tem, da združijo različna znanja ljudi v neko celoto ob istem cilju.

Tako je tim organizacijska tvorba, ki je »sestavljen« iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- naloge, ki je usmerjena k cilju,
- aktivnih, delujočih članov tima,
- vodje tima, ki usmerja delo,
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja in izkušenj.

Najbolj preprosta shema pri oblikovanju tima bi lahko izgledala takole: najprej se vprašamo, katero nalogo je potrebno rešiti, kako jo bomo rešili, kakšne člane potrebujemo v timu in kaj morajo člani tima in vodja storiti, da bo tim nalogo uspešno opravil.

Velikokrat naletimo na naslednja tri vprašanje, na katera moramo odgovoriti pri oblikovanju tima (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209 - 210):

- opredelitev naloge in cilja,
- velikost tima,
- izbira članov tima.

Pomembno je, da sta **naloga in cilj** podrobno opredeljena, kajti nič nam ne pomaga, če smo pravočasno prišli do rešitev, ki jih ne potrebujemo, ker naloga in cilj nista bila pravilno opredeljena.

Velikost tima je odvisna od obsežnosti in kompleksnosti naloge. Nimamo idealne številke za velikost tima. Vendar je znano dejstvo, da je skoraj vedno bolje oblikovati več manjših timov, kot pa enega zelo velikega, ker se z več člani zmanjšuje možnost enakovrednega dialoga.

Ponavadi **izbirmo člane** tima na osnovi strokovnih sposobnosti in osebnih lastnosti, ki so potrebne za uspešno opravljanje zastavljene naloge. Katere sposobnosti in lastnosti so pomembnejše, je težko reči, to je namreč odvisno od same naloge. Pomembno pa je, da se člani tima glede na sposobnosti in osebne lastnosti med seboj dopolnjujejo. Če so si namreč člani tima po teh kriterijih med seboj zelo podobni, bodo težko delovali kot uspešen tim.

4. 1. 4. DEJAVNIKI USPEŠNEGA TIMA

Čeprav smo tim že oblikovali, ni rečeno, da bo uspešno deloval. Potrebno je upoštevati, oziroma izpolnjevati nekaj dejavnikov, ki vplivajo na uspešno delovanje tima. Na tem mestu jih bom naštel nekaj, ki po Možini (1996, str. 113 - 117) najbolj vplivajo na uspešno delovanje tima.

Poznavanje ciljev - člani tima morajo potrditi zastavljeni cilj, ki mora biti jasen in merljiv, kajti v nasprotnem primeru težko pridemo do koristnih rezultatov. Pomembno je, da tim uskladi individualne cilje z skupnimi cilji.

Odprtost in odkritost - zaradi odprtosti in odkritosti pride v timu do razlike v stališčih, potrebah ipd. Uspešen tim to izkoristi za ustvarjalno sodelovanje članov tima, kar pripelje do novih idej.

Zaupanje in medsebojna pomoč - sodelavec, ki zaupa in ne dvomi v iskrenost drugih, je sproščen glede svojih prednosti in pomanjkljivosti, pričakuje od drugih pomoč ipd.

Sodelovanje v timu - sodelovanje temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. Sodelovanje obsega pripravljenost članov, da dajo na razpolago svoje znanje in sposobnosti, opredelitev skupnih ciljev, zavest, da so tudi drugi pripravljeni vložiti svoje napore in informacije in zavestno pristajanje na tveganje.

Sposobni posamezniki - uspešen in učinkovit tim skuša pridobiti sposobne posameznike. Mora jim dati vse možnosti za uveljavitev njihovih znanj in sposobnosti.

Poleg teh seveda najdemo še številne druge dejavnike, ki vplivajo na uspešnost tima, ki pa jih na tem mestu ne bi podrobneje obravnavali.

4. 1. 5. VRSTE TIMOV

Ko proučujemo time, naletimo na veliko število različnih timov, ki delujejo na različne načine. Na tem mestu bomo zelo na kratko predstavili nekaj vrst timov, ki jih omenja večina avtorjev, ki se ukvarjajo s tem vprašanjem. To so (Možina, 1996, str. 108):

Timi za reševanje problemov - Tvorijo ga člani različnih oddelkov in služb, ki se sestanejo enkrat ali dvakrat tedensko za uro ali dve in razpravljajo o aktualnih vprašanjih in možnostih izboljšanja dela v organizaciji.

Timi, ki nimajo vodij - Vsak član se nauči več nalog in lahko zamenja drugega člana. Člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kaj in kako je treba opraviti. Prevzemajo vse naloge vodje. Vodja pa, če obstaja, deluje od zunaj kot mentor.

Timi za izboljšanje kakovosti - Člani so zaposleni in ne samo tehnično osebje. Delujejo z namenom izboljšati kakovost izdelka storitve in se pojavljajo na različnih ravneh organizacije.

Krožki kvalitete - so sestavljeni iz članov istega delovnega okolja, ki se sestajajo prostovoljno in ki iščejo ustrezne rešitve za določeno delovno situacijo. Sestajajo se enkrat tedensko za eno ali dve uri. Člani krožkov dobivajo tudi instruktaže glede reševanja problemov ipd.

Virtualni timi - V zadnjem času se poleg navedenih in še številnih drugih vrst timov pojavljajo še virtualni timi. Za njih je značilno, da uporabljajo računalniško tehnologijo, ki povezuje po vsem svetu fizično razpršene člane tima, da bi le ti dosegli skupaj zastavljeni cilj.

4. 2. VODENJE V OŽJEM SMISLU

Vodenje tima je drugačno od vodenja v hierarhiji. Zato se tudi mnogo vodij, ki so prej delovali v hierarhični organizacijski strukturi in so jim sedaj dodelili vodenje tima, v tej funkciji ne znajde najbolje. Bistvo vodenja tima je v tem, da vodja nastopa kot usmerjevalec k rezultatom in ne kot nadrejeni. Vodja je spodbujevalec, motivator, usklajevalec ali svetovalec, ne nastopa direktno kot nadzornik. To pomeni, da vodja vodi zaposlene, ki so bolj izobraženi in bolj sposobni kot on. Vodja ponavadi manj ve kot ostali člani tima. Iz tega izhaja, da on ne more ukazovati, lahko le spodbuja in motivira ostale člane tima.

Vodja tima pozna cilj, ki ga želi doseči, ne pozna pa, kot v hierarhiji, tudi točne poti za doseg le teh. Lahko rečemo, da vodja manj ve od članov tima. Zato je pomembna predvsem njegova osebnost in karizma, na osnovi katere mu ostali člani tima tudi sledijo. Pri tem ni tako pomemben njegov statusni položaj. Njegova moč izhaja iz njegove osebnosti, iz njega samega. Pri njih mora ustvariti občutek, da točno ve, kaj si želi doseči. S tem si ustvari moč.

Vodja začrta smernice delovanja tima in pomaga timu, da dobi informacije in sredstva, ki so potrebna za uspešno delo. Pri tem pa je pomembno tudi to, da so vsi člani tima v enakem položaju, da vsi dobijo enake, prave in adekvatne podatke. Ne sme pa se na koncu zgoditi, da bi eden vedel več, kot ostali. Vodja na nek način skrbi za nenehno komuniciranje. Pri komuniciranju vodja dovoljuje razhajanje mnenj in nesoglasja, saj s tem uspešen vodja tima vzdržuje ustvarjalno vzdušje. Vendar se to ne sme dogajati v nedogled, saj mora skrbeti za dobro izkoriščanje časa, ki je največkrat omejen. Hkrati pa mora tudi preučiti vse ideje, tudi če se zdijo še tako nelogične na prvi pogled.

Za vodenje tima je pomembno, da je vodenje usmerjeno v **zadovoljstvo ljudi**. To pomeni, da se skrbi za njihov razvoj, da je komuniciranje odprto in da odnosi v timu temeljijo na zaupanju. Tak način vodenja poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno

sodelovanje. Zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje koristi. Poleg tega pa jih spodbuja k bolj produktivnemu delu z manjšim številom pritožb in konfliktov.

Vodenje, tipično za takšnega vodjo, vsebuje naslednje (Možina, 2002, str. 519):

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

Z vodenjem, usmerjenim v zadovoljstvo ljudi, in z značilnostmi dela v timu pa najbolj sovпада **demokratični** oziroma **participativni stil** vodenja. Vodja se bolj opira na osebnostno in strokovno avtoriteto, kot pa na statusno. Vodja v odločanje vključuje svoje podrejene, s čimer jim omogoči vplivanje na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. Vodja postane koordinator dela, ni več ukazovalec in komunikacija postane dvosmerna in cirkularna. Te dva dejavnika sta hkrati tudi osnova za uspešen tim.

Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega. Demokratičen način ni samo prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, je tudi usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, to pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206 - 207).

Tipične značilnosti **demokratičnega stila vodenja** so:

- vodja vabi sodelavce, da skupaj razpravljajo o delovnih nalogah, jih aktivira in pritegne k delu, torej daje velik poudarek na komuniciranje,
- obvešča sodelavce o vseh pomembnih zadevah,
- zanima ga, kaj sodelavci menijo in kaj si želijo,
- se trudi njihove predloge tudi realizirati,
- spodbuja sodelavce k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam, inovacijam,
- dovoljuje kritiko,
- s svojim načinom dela in razmišljanjem motivira sodelavce.

4. 3. KOMUNICIRANJE V TIMU

Pri timskem delu je komuniciranje bistvenega pomena za uspešno delovanje tima. Vsakemu posamezniku v timu komunikacije omogočajo, da uporabi izkušnje drugih v timu in tako spozna tudi tisto, česar drugače mogoče ne bi spoznal. Preko komuniciranja članov tima se v timu analizirajo problemi, usklajuje se delo posameznikov, sprejemajo se

odločitve, rešujejo notranje težave tima ipd. V timu vsak komunicira z vsakim, izmenjujejo si mnenja, predloge, znanja. Pomembno je, da preko komuniciranja vsi pridejo do enakih in enakovrednih informacij, da kasneje ne bi prišlo do konfliktov, da je nekdo imel več primernih informacij kot drug član tima.

V timu srečamo tako **vertikalno**, **horizontalno** in **diagonalno komuniciranje** med člani tima in vodjo, katerih značilnosti pa sem v tem diplomskem delu že navedel in jih na tem mestu ne bi še enkrat ponavljal.

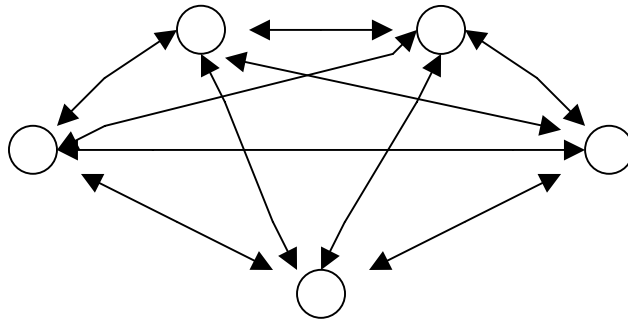
Ena bistvenih razlik v primerjavi s komuniciranjem v hierarhiji je predvsem v tem, da v hierarhiji prevladujejo predvsem enosmerne komunikacije, medtem ko so v timu bistvenega pomena dvosmerne oziroma povratne komunikacije med člani tima. To je pomembno med drugim tudi zato, da član tima, ko dobi neko informacijo, potrdi, da je to informacijo dejansko dobil in potrdi, da jo razume. Na ta način se prepričamo, da vsi člani tima dobivajo prave in jasne informacije.

Poleg že navedenih značilnosti komuniciranja v timu lahko navedem še nekaj dejavnikov, ki prav tako pomembno vplivajo na komuniciranje v timu. Na prvem mestu je **zaupanje** med člani tima, s čimer preprečimo prikrivanje informacij. Pomembno je tudi, da se v timu razvijejo pristni **medsebojni odnosi, skupni cilji in vrednote** ter da ni izrazitega nadrejenega. To izpostavljamo predvsem zato, ker človek raje sprejema navodila in nasvete od sebi enakega sodelavca v skupini, kot pa od nadrejenega. Dobro je dati **priznanje** za kvalitetno dan prispevek, kajti drugače se lahko zgodi, da bo naslednjič ta zaposleni motil komunikacijski proces. Za tekoče komuniciranje je pomembna tudi **struktura tima**. Če je ustrezna, lahko sodelavci o neki temi nemoteno razpravljajo med seboj.

Tako kot sem pri poglavju komuniciranje v hierarhiji navedel tri tipične komunikacijske strukture za komuniciranje v hierarhiji (veriga, ipsilon in kolo), bom na tem mestu navedel še tipično komunikacijsko strukturo za komuniciranje v timu. Tej komunikacijski strukturi se reče »**Vsi kanali**« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235). Takšna komunikacijska struktura se ponavadi uporablja za delo v timi, projektnih skupinah ipd. Zanj je značilno največje možno število komunikacij, veliko sodelovanja med člani tima ter nobene izrazite vloge vodenja. Primerna je za reševanje kompleksnih problemov. Struktura je prikazana na sliki 8.

SLIKA 8: Nekatere značilne komunikacijske strukture

VSI KANALI



VIR: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235.

Priporočila (Lipičnik, 1999, str. 182), ki lahko pripomorejo k boljšemu komuniciranju med člani tima:

- delati v skupini pomeni skupno misliti;
- timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči;
- izogibajte se ubijalskih fraz, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe in podobno. V sogovornikovih besedah iščite pozitivna nagnjenja in ga usmerjajte v vnaprej določen cilj;
- dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas;
- prav je, da svoje ideje žrtvujejo v korist skupne rešitve;
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge;
- svoja vprašanja in ideje utemeljite. Tako jih bodo drugi lažje sprejeli;
- trmoglavost duši vsako delo v timu;
- ni ene same resnice, kakor tudi ni ene same rešitve.

4. 4. MOTIVIRANJE V TIMU

Poleg komuniciranja je tudi motiviranje nepogrešljiv faktor uspešnosti tima. Vsak vodja tima bi se moral zavedati, da je v današnjem času potrebno dati velik podarek na individualno motiviranost in tudi na motiviranost celotnega tima. Vsak posameznik ima namreč svoje potrebe in motive, ki jih skuša zadovoljiti. Dober vodja bo znal te individualne potrebe in motive uskladiti v skupne, ki bodo motivirali celoten tim.

V klasičnem timu, ki ima vodjo, je v prvi fazi delovanja tima pomembno, da je motiviran sam vodja. Če namreč on ni motiviran za delo, bo težko prepričal v delo tudi ostale člane tima. Vodjo vsekakor ne motivira samo denar. Še bolj ga motivira samostojnost pri oblikovanju tima, odgovornost za uspeh tima, dobri rezultati, zaupanje ostalih članov v njegovo sposobnost vodenja tima, povratne informacije članov tima ipd.

Če imamo motiviranega vodjo, potem ta tudi lažje motivira ostale člane. Člane tima ponavadi motivirajo **sekundarni motivi**, ker so primarni, ki zadovoljujejo primarne potrebe in človekov obstoj, pri njih ponavadi že zadovoljeni. Gre predvsem za zadovoljevanje motivov po uveljavljanju, po moči, pripadnosti, varnosti, statusu in podobno. Nekatere posameznike motivira že sama možnost po sproščanju kreativnosti, možnost razpravljanja, možnost razvijanja svoje osebnosti in drugo.

Navedel bom nekaj pravil, ki pripomorejo k nenehnemu motiviranemu delovanju tima.

- **Za motiviranje mora biti motiviran vodja.**
- **Za motiviranje je potreben cilj** – posameznik in tim bodo motivirani, če jasno vedo, kaj morajo doseči. Motivacija je povezana s prihodnostjo, zato mora obstajati tudi cilj.
- **Motivacijo je potrebno obnavljati** – motivacija mora biti proces, kajti, če je ne obnavljamo, hitro izgine. S članom mora vodja nenehno komunicirati, opazovati njegovo delo ter prisluhniti njegovim motivom in potrebam in ga na osnovi tega poskušati motivirati.
- **Posameznika motivira tudi pohvala ali graja** – pomembno je, da vodja ne pozabi pohvaliti nekoga, ki si priznanje zasluži. To je predvsem zaželeno v javnosti. Včasih pa tudi graja nastopi v vlogi motivatorja, da se nekdo še bolj potruzi. Grajo je treba posamezniku povedati bolj diskretno. Ni namreč priporočljivo grajati pred vsemi.
- **Soudeležba motivira** – posebej v timu, kjer so posamezniki udeleženi tako pri odločanju kot pri postavljanju ciljev, je že to dovolj velik motivator.
- **Napredek motivira** – pri delu je zaželeno, da je napredek viden. Če namreč posamezniki in skupina ne vidijo napredka, lahko izgubijo motivacijo.
- **Izzivi motivirajo** – izzivi ljudi zelo motivirajo, vendar morajo biti ljudje prepričani, da lahko izzive premagajo in dosežejo cilj. Če te možnosti ne vidijo, se bodo težko motivirali.
- **Vsak ima omejen prostor za motivacijo** – ko dosežemo končno stopnjo motiviranosti, ni smiselno težiti naprej, saj lahko pride do prenasičenja.
- **Pripadnost skupini motivira** – člani so motivirani, če imajo občutek pripadnosti k timu. Še bolj pa so motivirani, če imajo občutek, da so pomemben član tima.

Poleg nagrad pa vodja tima lahko uporabi tudi dve vrsti neposredne motivacije: **pohvalo** in **grajo**. Da pohvala deluje spodbudno in kritika ne prestrogo, morata (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- obe priti neposredno od nadrejenega, ki pozna prispevek člana,
- biti obe izraženi na štiri oči,
- se nanašati na obnašanje (zaželeno ali nezaželeno) osebe, ne pa na osebo samo,
- pohvala naj sledi čim prej po zaželenem obnašanju,
- kritika naj izhaja iz dejstva, ne iz govorice,
- kritika mora biti izražena v jasnem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov.

V današnjem času se velikokrat dogaja, da tim tvorijo visoko izobraženi strokovnjaki, ki so v svoji stroki profesionalci. Njih je težko motivirati z denarjem in možnostjo napredovanja, ker so že tako ali tako dobro plačani, poleg tega pa še uživajo v tem, kar delajo. Za njih je pomembna pripadnost stroki in obnavljanje njihovega znanja. Lažje jih je motivirati z nalogo samo, če je le dovolj izzivalna. Motiviramo jih s tem, da jim damo svobodo pri opravljanju naloge, da zasledujejo svoje interese in jim dovolimo, da delo strukturirajo na svoj način, kot mislijo, da je najbolj produktivno. Za nagrado je dobro, da jim damo možnost izobraževanja, obiskov sejmov in podobno. Ponovno jih moramo izbrati za novo nalogo, tako da bodo spoznali, da cenimo njihovo delo.

S tem, ko jim bomo nudili zgoraj naštetu, jim bomo omogočili zadovoljitev višjih potreb z **Maslowe** hierarhične lestvice potreb. To so potrebe po pripadnosti, po samospoštovanju, po javnem priznanju in po razvoju svojih sposobnosti. Gledano s **Herzbergove** motivacijske teorije jim bomo omogočili doseganje »motivatorjev«. Če bomo članom tima omogočili zadovoljevanje vseh teh potreb, menim, da ne bomo imeli z njihovo motivacijo nobenih težav.

4. 5. TRANSFORMACIJSKI VODJA

Ugotovili smo, da se delovanje in vodenje tima razlikuje od vodenja v hierarhiji. V timu se na prvo mesto postavlja vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, vodja deluje kot koordinator na poti do cilja, pomembno je, da izkoristimo znanja članov tima ipd.

V zadnjem času se za vodenje z zgoraj naštetimi značilnostmi uporablja pojem **transformacijsko vodenje** in **transformacijski vodja**. To so vodje, ki posamezniku zagotovijo, da lahko razmišlja s svojo glavo, ga intelektualno motivirajo in so karizmatične osebnosti.

Drugače rečeno, transformacijsko vodenje vsebuje »**prizadevanje vodij, da bi interese zaposlenih razširili, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine ali tima, da bi svoje interese podredili koristim skupine**« (Bass: 1989; Možina, 1994, str. 27).

Transformacijsko vodenje je »spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za reševanje problemov pri delu« (Možina, 2002, str. 531).

Transformacijski vodja deluje na podlagi (Možina, 2002, str. 532):

- karizme: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za osredinjenje prizadevanj, izraža pomembne namene na enostaven način;
- intelektualne stimulacije: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upoštevanja posameznika: kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega posameznika posebej, ga poučuje in mu svetuje.

Rezultati dela s transformacijskimi vodji so bolj zadovoljni ljudje, ki dosegajo višje delovne rezultate. Tako vodenje je primerno v nestabilnih okoljih s tehnologijo, ki hitro zastari in se ukvarja z nalogo, ki lahko hitro zastari in postane nepomembna.

Na tem mestu je dobro navesti tudi sodobno pojmovanje vodilnih, kar je zelo blizu pojmovanju transformacijskega vodje in dejansko ustreza vlogi vodje v timu, kakor sta to opredelila Kouzes in Posner (Kouzes, Posner, 1987; Možina, 1994, str. 15):

- uspešen vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove;
- vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj;
- učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih (para)psiholoških sposobnosti;
- vodje niso brez čustev, ampak nasprotno, zbudajo navdušenje, se zavzeto prizadevajo, so vznoseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda zaljubljeni so v podjetje;
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti ni zelo škodljivo. Kar lahko tako pojmovanje povzroči škodljivega je, da vodjem zmanjšuje ceno, huje pa je, če povzroči kult osebnosti, čaščenje herojev, itd.; vodja mora biti energičen in entuziastičen, toda ne zaradi kakih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo; čim bolj so delavci kontrolirani, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali pri delu;
- uspešni vodje ne delajo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge;
- pomembnejša od besed so dejanja – prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne;

- vodenje ni položaj, ampak proces.

V zadnjem času se ponovno pojavlja in v okvir transformacijskega vodenja uvršča teorija velikih vodij, kar pomeni, da so zaželeni karizmatični vodje, s sposobnostmi oblikovanja vizije. Iz tega lahko razberemo, da je transformacijsko vodenje širši pojem, ki vključuje tudi karizmo.

Za karizmatičnega vodjo s sposobnostmi oblikovanja vizije so značilne predvsem naslednje štiri lastnosti: imajo točno vizijo, s katero bodo dosegli določen namen; vizijo predstavijo jasno in na takšen način, da so se vodeni z njo pripravljene identificirati; so klasični primer, kako se je potrebno vizije držati in od nje ne odstopati; poleg tega pa se jasno zavedajo svojih prednosti in jih tudi izrabljajo.

5. ZAKLJUČEK

Ugotovili smo, da se današnje okolje iz dneva v dan nenehno spreminja in zahteva vedno bolj fleksibilno organizacijo podjetja, ki se bo lahko hitro in učinkovito prilagajala nenehnim spremembam v okolju. To je povzročilo, da so se začeli pojavljati timi. Problem je nastal, ker so vodje, ki so do tedaj vodili podrejene v hierarhično urejenih organizacijah, na isti način vodile sodelavce v timu in s tem je njihovo vodenje postalo neučinkovito.

Vodenje je sestavni del širše funkcije ravnanja. Značilnosti vodenja v hierarhiji in značilnosti vodenja v timu pa se razlikujejo. Vodenja se razlikujeta v načinih komuniciranja, v načinih motiviranja vodenih in vodje ter tudi v vodenju kot ožjem smislu besede.

Za hierarhično urejena podjetja je značilno predvsem vodenje, usmerjeno v delo. To pomeni, da je delo potrebno opraviti, saj bi v nasprotnem primeru prišlo do zaostajanja za ciljem. Vodenje, usmerjeno v delo, pa se sklada z avtokratičnim stilom vodenja. Takšen vodja je usmerjen v utrjevanje lastnega položaja preko hierarhičnega položaja v organizaciji. Najbolj pogoste so navzdolnje posredne in neposredne komunikacije, ko vodja daje izvajalcem navodila za delo. Nekoliko bolj poredko pa srečamo navzgorne posredne in neposredne komunikacije, ko delavci dajejo odgovore. Preko motiviranja posameznik v hierarhiji ponavadi lahko zadovolji le nižje ravni potreb na Maslowi hierarhični lestvici potreb. To so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti ter higieniki glede na Herzbergovo motivacijsko teorijo. V današnjem času pa se pojavlja tudi nov način vodenja, ki ga uvrščamo v okvir hierarhije, in se imenuje »transakcijsko vodenje«. Tu vodja v ospredje postavlja dobre rezultate in na njihovi osnovi obljublja nagrade.

Za vodenje tima je značilno predvsem vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo ljudi. Tu je poudarek na razvoju zaposlenih in na medsebojnem sodelovanju. Z njim se sklada demokratični oziroma participativni stil vodenja. Vodja postane koordinator in ne več ukazovalna oseba. Za komuniciranje v timu so značilne odprte komunikacije. Najdemo horizontalne, vertikalne in diagonalne. Preko njih se gradi zaupanje, na katerem temelji tim. Člane tima pa motivirajo predvsem sekundarni motivi, saj so primarni motivi pri njih že zadovoljeni. Gre za zadovoljevanje potreb po uveljavljanju, po moči, pripadnosti, varnosti. Gre za zadovoljevanje višjih potreb na Maslowi hierarhični lestvici potreb. V okviru vodenja v timu se pojavi tudi transformacijsko vodenje, kjer vodje kot karizmatične osebnosti posamezniku zagotovijo lastno razmišljanje in ga intelektualno motivirajo.

Ugotovili smo, da mora vodja tima popolnoma spremeniti svoj pristop glede na vodenje v hierarhično oblikovanih podjetjih, če želi uspešno voditi tim.

VIRI IN LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panata Rhei – Sinteza, 1996. 404 str.
2. Cummings G. Thomas, Worley G. Christopher: Organizational Development and Change. 7. izdaja. B. k.: South – Western College Publishing, 2001. 706 str.
3. Cushway Barry, Lodge Derek: Organisational Behavior and Design. London: Kogan Page, 1993. 192 str.
4. Damjan Janez, Možina Stane: Delovni zvezek iz predmeta Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 55 str.
5. Donnelly H. James Jr., Gibson L. James, Ivancevich M. John: Fundamentals of Management. 9. izdaja. Chicago (etc.): Irwin, 1995. 719 str.
6. Hočevar Mateja: Inovativno ravnanje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 57 str.
7. Huczyski A. Andrzej, Buchanan A. David: Organizational Behaviour (An Introductory Text). 2. izdaja. New York: Prentice Hall International Ltd, 1991. 617 str.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
9. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
10. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba obzorja, 1987. 365 str.
11. Možina Stane: Človeku uspešno in prijazno vodenje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 404 str.
12. Možina Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
13. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.

14. Robbins P. Stephen: Organizational Behaviour. 9. izdaja. New Jersey: Prentice Hall inc., 2001. 643 str.
15. Rozman Rudi: Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, Ljubljana, 29 (1996), št.1, str. 5 – 18.
16. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
17. Vecchio Robert P. : Organizational Behaviour. New York: The Dryden Press, 1995. 726 str.