

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BORUT ZAVRŠAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TRENERSTVO – STIL ALI MODEL VODENJA?

Ljubljana, oktober 2003

BORUT ZAVRŠAN

IZJAVA

Študent/ka BORUT ZAVRŠAN izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. NADE ZUPAN in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	VODENJE	2
2.1	Opredelitev vodenja	2
2.2	Vodja	3
2.2.1	<i>Vrste moči</i>	3
2.2.2	<i>Osebnosti značilnosti vodje</i>	4
2.2.3	<i>Motivacija za vodenje</i>	7
2.2.4	<i>Temeljne sposobnosti vodenja</i>	8
2.3	Zaposlovanje	9
2.3.1	<i>Proces zaposlovanja</i>	9
2.4	Usposabljanje zaposlenih	10
2.5	Komuniciranje	11
2.6	Motivacija	13
3	MODELI VODENJA	14
3.1	Modeli značilnih lastnosti vodje	15
3.2	Modeli vedenja vodje	15
3.3	Situacijski modeli vodenja	16
4	STIL VODENJA	21
4.1	Različni stili vodenja	21
5	TRENERSTVO	23
5.1	Novačenje novih igralcev	25
5.1.1	<i>Metoda podeželskega moštva</i>	25
5.2	Treniranje igralcev	26
5.3	Komuniciranje v moštvu	28
5.3.1	<i>Komuniciranje med trenerjem in igralci</i>	28
5.3.2	<i>Komuniciranje med igralci</i>	29
5.4	Motiviranje igralcev	29
5.4.1	<i>Kako obdržati najboljše igralce</i>	31
5.5	Usposabljanje trenerjev	33
5.5.1	<i>Izbira kandidatov za trenerje</i>	33
5.5.2	<i>Usposabljanje za odličnost</i>	34

5.6	Primerjava med klasičnim pristopom vodenja in trenerstvom.....	35
6	TRENERSTVO – STIL ALI MODEL VODENJA?.....	37
6.1	Trenerstvo kot model vodenja.....	37
6.1.1	<i>Uporabnost modela.....</i>	41
7	SKLEP.....	42
8	LITERATURA.....	43

1 UVOD

Kadar se sprašujemo, kako bi naredili svoje podjetje ali organizacijo še bolj učinkovito, se moramo vedno obrniti k ljudem. Vsi, ki imajo kaj s podjetjem, so tudi ljudje in vsi ljudje imamo določene potrebe, želje in ambicije.

Ena izmed glavnih funkcij ravnateljev je izvedba tistega, kar je bilo prej planirano – gre za uresničitev plana organizacije podjetja. To dosežemo s pravilnim vodenjem, ki mora biti usmerjeno tako, da bodo ljudje delovali v prid ciljev, ki so zastavljeni. Cilji podjetja pogosto niso v interesu zaposlenih, saj imajo zaposleni individualne cilje, ki jih želijo v podjetju zadovoljiti. Prav zato je glavna naloga ravnatelja, da kadruje ustrezne ljudi, jih s pomočjo komuniciranja prepriča o pomembnosti ciljev in jih zna motivirati, da so pripravljeni slediti zastavljenim ciljem.

Moštveni športi, pri katerih je v ospredju tim, so zelo podobni podjetjem, kjer ničesar ni mogoče doseči sam, brez močne podpore tima. Trener moštva ima podobne naloge, kot jih ima ravnatelj v podjetju. Povezava med športom in podjetniškim svetom je osnova za mojo diplomsko delo.

V angleščini se za ta pojem uporablja izraz coaching, po mojem mnenju pa je najprimernejši prevod v slovenščino kar **trenerstvo**. Glavni namen diplomskega dela je bil raziskati vse značilnosti te posebne oblike vodenja, poskusil pa sem tudi odgovoriti na vprašanje, ali bi trenerstvo lahko opredelili kot stil vodenja ali kot model vodenja. Avtorji opredeljujejo trenerstvo v podjetjih kot vplivanje z določenimi orodji in postopki na zaposlene, da se razvijajo v željeno smer in postanejo pomemben del celote. V bistvu nam trenerstvo daje konkretne možnosti, kako ravnati z ljudmi.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri večje sklope. Prvi sklop govori o klasičnem pristopu vodenja v ožjem smislu in o vodenju v širšem smislu, kar zajema motiviranje, zaposlovanje, komuniciranje in usposabljanje. V drugem sklopu je poudarek na različnih modelih in stilih vodenja, ki jih avtorji najpogosteje navajajo. V tretjem delu sem predstavil trenerstvo in opredelil razlike s klasičnim pristopom vodenja. V zadnjem sklopu pa se poskusil argumentirati, zakaj je smiselno obravnavati trenerstvo kot model in ne kot stil vodenja. V tem delu je tudi predstavljen model vodenja - trenerstvo, ki je izdelan na osnovi Hersey in Blanchardovega situacijskega modela vodenja. Model sem prilagodil tako, da sem dodal določene situacijske spremenljivke, ki so značilne za trenerstvo, in drugače predstavil stile vodenja, ki jih ima vodja na razpolago. Na koncu sem ocenil še uporabno vrednost tega modela.

2 VODENJE

Vodenje ljudi je zelo zahtevna naloga, saj mora vodja voditi tako, da bodo zaposleni delovali v dobro podjetja. Naloga vodje je, da z različnimi orodji vpliva na ljudi, da mu sledijo. Vodja (ravnatelj) izvaja načrtano politiko podjetja, ki so jo določili lastniki podjetja (upravljalci). Tako so upravljalci lastniki, ravnatelj pa izvajalec njihovih odločitev, ki so bolj dolgoročne in okvirne, ravnateljeva naloga pa je, da jih razdela.

2.1 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje lahko opredelimo kot vodenje v širšem in vodenje v ožjem smislu. Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196) opredeli vodenje v širšem smislu, kot uveljavljanje (ravnatelj dejansko želi uveljaviti tisto, kar si je prej zamislil), to pa vključuje kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje v ožjem smislu, kar pa je povezano z lastnostmi vodje, vedenjem in situacijo.

Rozman (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201) definira vodenje kot vplivanje na vedenje in delovanje tako posameznika kot skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja.

Lipovec (1987, str. 286) opredeli vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v doseganju ciljev podjetja.

Možina (1994a, str. 4) pravi, da je vodenje usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom čim bolje opravili.

Nastran Ule (1994, str. 237) opredeli vodjo kot osebo, ki v največji meri vpliva na aktivnost določene skupine, institucije ali množice in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko pripadniki teh socialnih enot sledijo predlogom, napotkom ali ukazom vodje.

Vecchio (1995, str. 302) meni, da je vodenje proces, prek katerega poskuša vodja prepričati vodene, da opravijo nalogo, kot si je zaželel.

Donnelly (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, str. 378) opredeljuje vodenje kot zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se doseže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem.

Higgins (1991, str. 500) pravi, da je vodenje zmožnost vplivanja na smer in moč motivacije drugih.

Če strnemo vse našete definicije, lahko ugotovimo, da je pojem vodenja tesno povezan z vplivanjem, usmerjanjem, motiviranjem, prepričevanjem, cilj vsega pa je, da ljudje stremijo k zastavljenim ciljem.

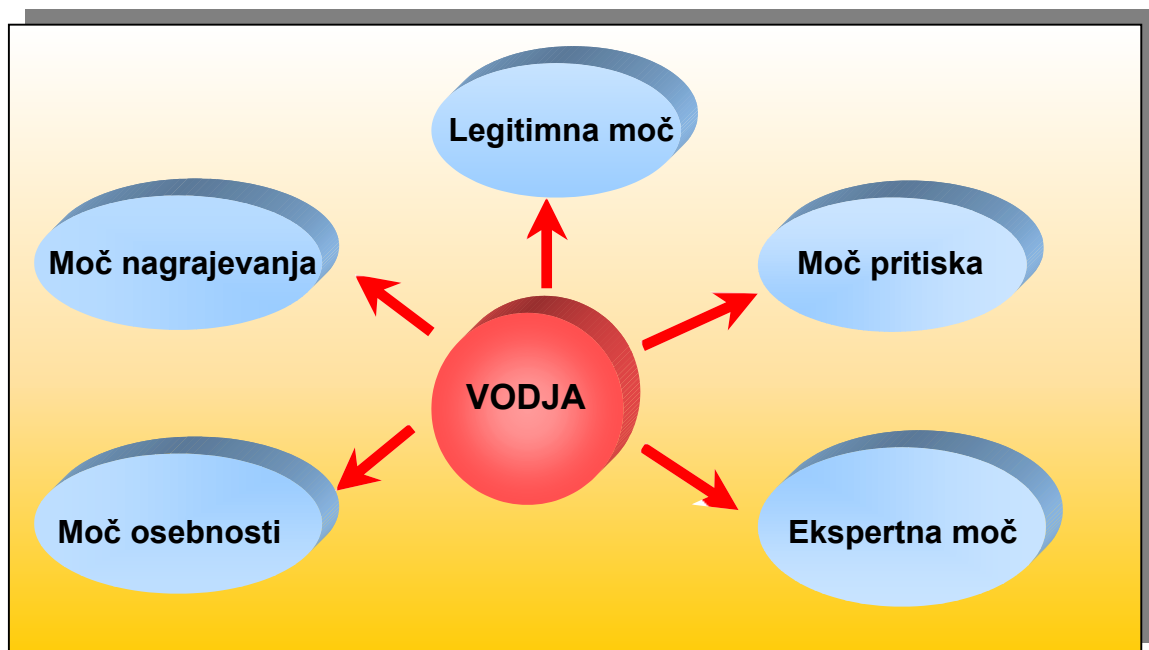
2.2 VODJA

Vodja je dominantna oseba v skupini glede na moč in vpliv, s katerim deluje na vedenje in aktivnost drugih. Njegov vpliv skupina prostovoljno sprejema. To definicijo zastopajo mnogi socialni psihologi in predlagajo razlikovanje med pojmom vodja (leader) in poglavar (head). Razlika med njima je predvsem v tem, da je vodja sprejet v skupini in vzdržuje svoj položaj z neformalno avtoriteto in s svojimi osebnimi kvalitetai. Poglavar (šef) pa vzdržuje svoj položaj s formalnimi kriteriji in sredstvi (Nastran Ule, 1994, str. 237).

2.2.1 VRSTE MOČI

Vodja je primoran vplivati na druge, da mu sledijo. To lahko stori na več različnih bolj ali manj uspešnih načinov, in sicer z uporabo različnih moči (SLIKA 1):

SLIKA 1: VRSTE MOČI



VIR: Možina, 1994b, str. 528.

- **Legitimna moč:** Moč izhaja iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v podjetju, in je posledica hierarhije v organizacijski strukturi. Če obstaja samo ta oblika moči, bo vodja dolgoročno težko vodil podrejene, saj ga bodo ti sprejemali le toliko časa, dokler bodo lahko zadovoljevali tudi svoje potrebe.
- **Moč prisile:** Izvira iz strahu podrejenih, ki je lahko fizični ali psihološki. Vodja uporablja različne pritiske in sankcije, s katerimi želi doseči, da mu ljudje sledijo. Moč prisile se lahko uporablja le kot sredstvo v sili.
- **Moč nagrade:** Je nasprotna prisili. Njena moč je v tem, da podrejeni sprejemajo napotke vodje, ker v zameno pričakujejo določeno nagrado, ki je lahko denarna ali psihološka.
- **Moč strokovnosti:** Moč izvira iz posebnih znanj ali strokovnosti, ki jih ima vodja. To mu omogoča, da pri podrejenih doseže spoštovanje in zaupanje v njegove sposobnosti, zato mu sledijo pri izvajanju določenih nalog.
- **Moč osebnosti:** Moč temelji na podlagi identifikacije podrejenega z vodjo. Le-ta bi hotel biti podoben vodji, zato mu sledi in ga obenem posnema.

Vodja mora imeti legitimno moč, pa vendarle bi jo moral uporabljati navzven čim redkeje, saj mu zaposleni z uporabo le-te sledijo samo zaradi moči položaja. Vodja mora biti v očeh zaposlenih vzor, ti pa naj bi mu sledili, ker verjamejo v njegovo strokovno usposobljenost.

Moč izvira tudi iz osebnih značilnosti vodje. Tu se pojavi vprašanje, katere osebnostne značilnosti so nujno potrebne, da postane človek odličen vodja.

2.2.2 OSEBNE ZNAČILNOSTI VODJE

Pri tej temi se različni avtorji ne morejo zediniti. Gre predvsem za vprašanje, ali imajo uspešni in učinkoviti vodje določene lastnosti, ki so prirojene, ali pa gre za priučene stvari. Vse raziskave, ki so bile narejene, ne dajejo dobrih odgovorov na to vprašanje, saj so opazovali tiste ljudi, ki so že na vodilnih položajih. Pa vendarle so prišli do nekih značilnih lastnosti, ki naj bi jih vodja imel. Niso sicer nujno potrebne, so pa zaželjene (glej TABELA 1, str. 5).

Če na kratko povzamem lastnosti, ki naj bi jih dober vodja imel, so to predvsem predanost delu, poštenost, dobro razvite komunikacijske sposobnosti, razumevanje ljudi. Vodja mora biti predvsem človeški.

TABELA 1: OSEBNE ZNAČILNOSTI VODJE

<p>Maxwell*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Značaj</u>: poštenost, odkritost, neoporečnost, vedoželjnost, vztrajnost, vestnost, trdna delovna morala • <u>Vpliv</u>: kako vpliva na druge zaposlene • <u>Pozitivna naravnost</u> • <u>Izjemna veščina ravnanja z ljudmi</u>: skrb za druge, zmožnost razumevanja ljudi in skrb za pozitivne medčloveške odnose • <u>Opazni darovi</u> • <u>Pretekli uspehi</u>: na področju dela in športa • <u>Samozavest</u> • <u>Samodisciplina</u> • <u>Učinkovite sporazumevalne veščine</u> • <u>Nezadovoljstvo s statusom quo</u>
<p>Yuki**</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Sposobnosti</u>: intelegentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje • <u>Dosežki</u>: znanje, študijski uspeh, športni rezultati • <u>Značilnosti</u>: zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu • <u>Participacija</u>: aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor • <u>Status</u>: socioekonomski položaj, popularnost • <u>Situacija</u>: mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih morajo doseči, itd.
<p>Nastran Ule****</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samozavest, zgrajena samopodoba in realna podoba o sebi • Stabilna struktura osebnosti (emocionalna stabilnost, odsotnost nevrotičnosti) • Senzibilnost in empatija (sposobnost vživljanja v druge, postavljanja na stališča drugih) • Kumunikativnost in ekstravertnost • Dominantnost (težnja po vplivu in moči) • Inteligentnost in strokovnost
<p>Možina***</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prizadevnost, želja po dosežkih • Zmožnost učenja iz težav pri delu • Posvečanje delu • Analiza in reševanje problemov • Delo z ljudmi • Ustvarjalnost

VIR: * Maxwel, 2000, str. 46.

** Možina, 1994a, str. 18.

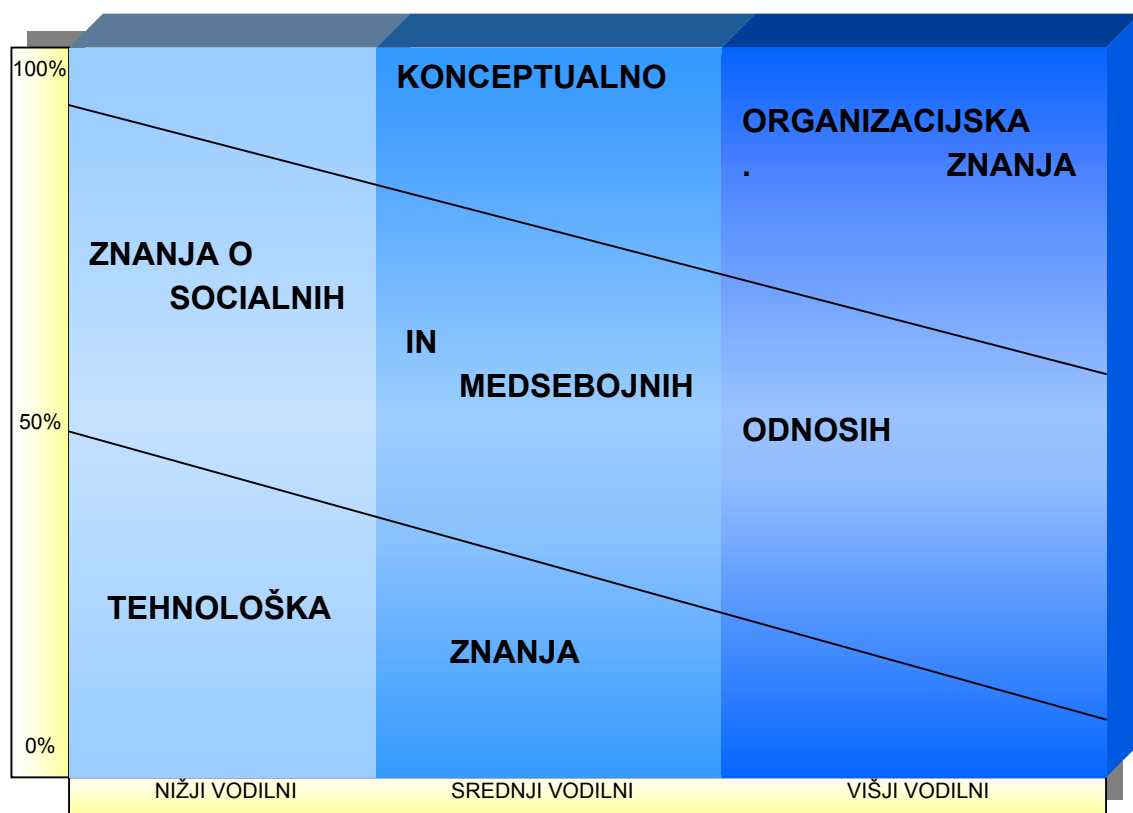
*** Možina, 1996, str. 94.

**** Nastran Ule, 1994, str. 238.

Velik pomen med zgoraj naštetimi potrebnimi elementi bi morali dati predvsem potrebnim znanjem. Davis (Možina, 1994a, str. 35) pravi, da mora biti vodja sposoben **povezovati** in **uporabljati** tri različna znanja:

- Tehnična znanja, torej znanja stroke, ki pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke, metode.
- Znanja o človeku in medčloveških odnosih, ki pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin.
- Konceptualna znanja, to so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli (ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.)

SLIKA 2: ZNANJA VODJE



VIR: Možina, 1994a, str. 35.

Kombinacija teh treh znanj ni odvisna samo od ravni vodenja, temveč tudi od narave dela, stopnje razvoja delovnega okolja in različnih razvojnih obdobj organizacije. Na začetku delovanja organizacije so najvažnejša strokovna znanja in znanja s področja medsebojnih odnosov. Ko postaja organizacija večja in bolj zapletena, postajajo pomembnejša konceptualna znanja.

Sodobne psihološke in nevrološke raziskave zavračajo razumevanje vodenja kot sledenje nekaterim posebnim izbrancem, ki imajo nekakšno nerazložljivo in skrivnostno karizmatično sposobnost prepričevanja ljudi. Te raziskave

pojasnjujejo, da voditeljske sposobnosti temeljijo na bolj zemeljskih temeljih in jih je zato mogoče razvijati. Pomemben del voditeljskih sposobnosti temelji na čustvih. Bistveno je, da je vodja čustveno usklajen s svojim podjetjem, k temu pa najbolj pripomorejo štiri čustvene sposobnosti (Potrata, 2002, str. 48):

- Samozavedanje
Sposobnost prepoznavanja, kakšna čustva, pozitivna ali negativna, posameznik občuti v določenem trenutku. Taki ljudje poznajo svoje prednosti in slabosti ter vedo, kako njihova razpoloženja vplivajo na druge.
- Upravljanje čustev
Sposobnost obvladovanja čustev in tudi delovanja v skladu s čustvi na primeren način.
- Sposobnost družabne zaznave
Sposobnost vživljanja v občutja drugih, vplivanja na ta doživljanja in sposobnost njihovega obvladovanja.
- Sposobnost upravljanja z medsebojnimi razmerji
Vključuje sposobnost navezovanja stikov in močnih medsebojnih vezi, uspešnega in jasnega sporazumevanja ter prepoznavanja in preseganja medosebnih sporov.

2.2.3 MOTIVACIJA ZA VODENJE

Z raziskavami o lastnostih voditeljev so tesno povezane tudi raziskave o motivaciji za vodenje. Mnogi ljudje nimajo nikakršnih nagnjenj k temu, da bi postali voditelji. Ljudje, ki imajo visoko motivacijo za vodenje, bodo verjetneje postali vodilni, predvsem pa bodo bolj uspešni kot tisti z nizko motivacijo. Motivacija je tesno prepletena z vrednotami vodij. Zato ne preseneča to, da se raziskave o vrednotah vodilnih močno prepletajo z raziskavami o motivaciji.

Med najbolj pogosto citiranimi študijami so študije McClellanda (Možina, 1994a, str. 20), ki so pripeljale do treh prevladujočih motivov pri vodenju:

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po povezovanju.

Pri učinkovitejših vodjah je potreba po moči prevladovala nad drugimi, vendar gre za potrebo po socializirani moči, moči v korist organizacije, ne pa v korist samega sebe. Ta potreba se povezuje s samozaupanjem in z odločnostjo, oboje pa je nujno potrebno pri vodenju velikih skupin. Potreba po povezovanju pa je pomembna podlaga za oblikovanje dobrih odnosov s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.

Možina (1994a, str. 21) v raziskavi iz leta 1986 predstavi, kaj vodilnega slovenskega delavca najbolj motivira pri delu. Vrstni red in vsebina odgovorov sta bila naslednja:

1. Uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast podjetja in osebni razvoj;
2. Samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnost afirmacije, uveljavitve;
3. Višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje;
4. Zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge in drugo.

Možina (1996, str. 94) predstavi še dva razloga, zakaj bi nekdo želel postati vodja in se zavestno odločil za delo z ljudmi:

- Zunanje nagrade – v obliki plače, dodatkov (bonusov) in delnic, znani so tudi sistemi delitve dobičkov, ...
- Notranje nagrade – čast in prestiž, možnost za samopotrjevanje. Vodenje je za nekoga lahko pomembno, tudi če ni denarne nagrade. Sodelavci pogosto pomagajo vodji, da doseže zadovoljstvo, kot je izpolnitev notranje potrebe, npr. po samospoštovanju, pa tudi vodja pomaga sodelavcem pri njihovem lastnem uresničevanju.

2.2.4 TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODENJA

Uspešni vodje si pri delu prek svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo. Možina (1996, str. 93) pravi, da obstaja pet takih temeljnih sposobnosti vodenja:

- **Delitev moči** – nastane kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju ciljev. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človeške potrebe po dosežkih, večja samospoštovanje in možnosti lastnega razvoja.
- **Intuicija** – je sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje.
- **Poznavanje samega sebe** – je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premoščali svoje slabosti zaposleni, delničarji.
- **Vizija** – je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za njeno uresničevanje. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki

uspešno koristi skupinam, kot so potrošniki. Pomembno pa je tudi odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno enoto.

- **Skladnost vrednot** – pomeni da mora biti vodja sposoben razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote organizacije.

Organizacije pogosto ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med svojimi zaposlenimi ljudi, ki imajo sposobnosti za vodenje in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega vključijo vse pomembne spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za vodenje.

2.3 ZAPOSLOVANJE

Zaposlovanje v ožjem smislu lahko definiramo kot zapolnjevanje praznih delovnih mest, v širšem pomenu besede pa zaposlovanje pomeni vse od planiranja delovnih mest do postopanja z že zaposlenimi delavci.

2.3.1 Proces zaposlovanja

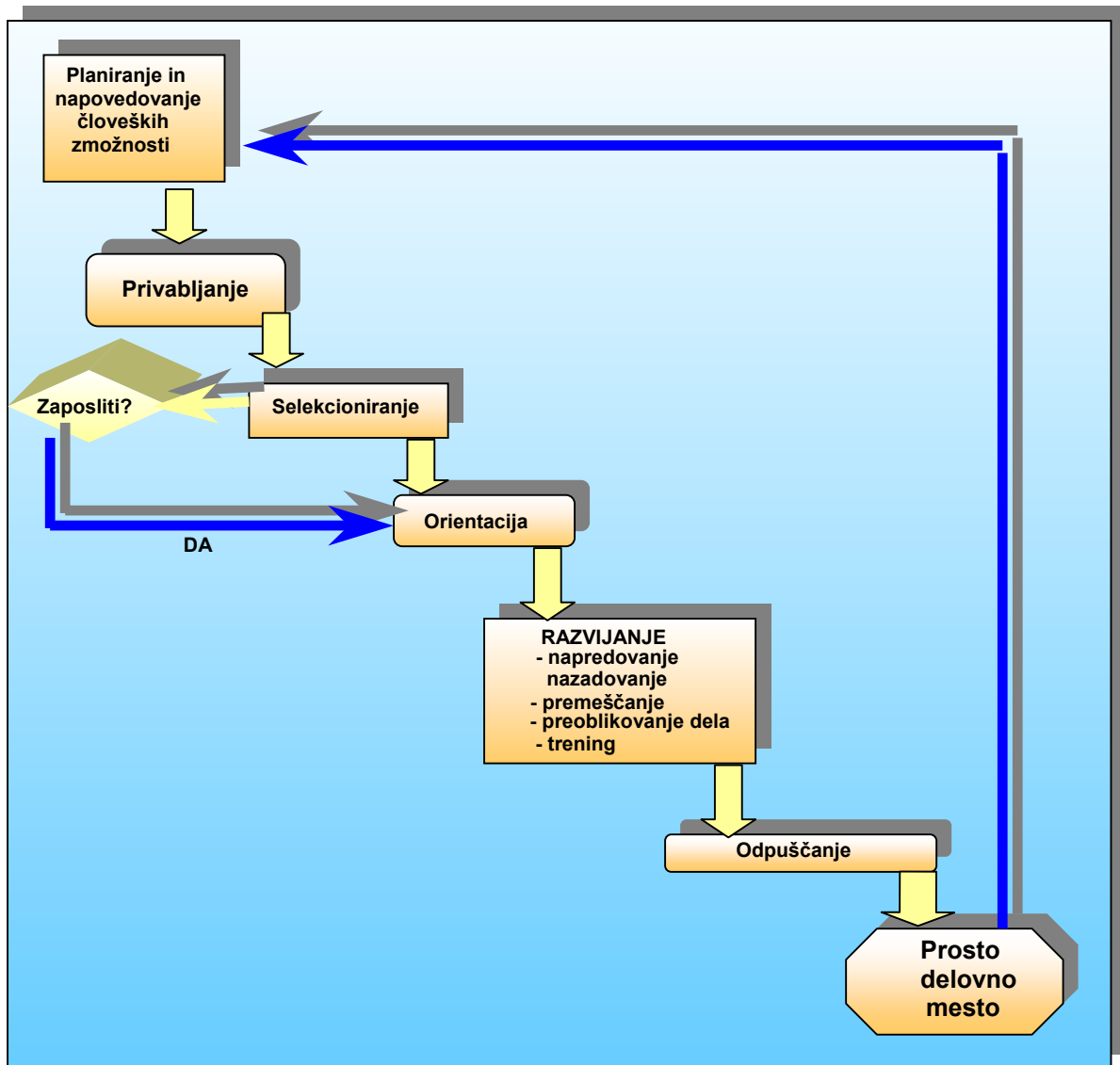
Hellriegel (Lipičnik, 1996a, str. 78) proces zaposlovanja v širšem smislu ponazarja z naslednjimi fazami (glej SLIKA 3, str. 10):

S *planiranjem* poskuša organizacija na podlagi določenih postopkov določiti, koliko in kakšne ljudi potrebuje. V naslednji fazi *privabljanja* s posebnimi postopki privabi ljudi, da se prijavijo na razpis. Navadno je teh ljudi preveč, zato je potrebno stopiti v novo fazo, in sicer fazo *selekciranja*. Ko so kandidati dokončno sprejeti in zasedejo delovno mesto, pa nastopi faza *orientacije ali uvajanja*.

Na razpolago imamo več možnosti, kako priti do ustreznega kadra:

- iskanje potencialnih kandidatov za zapolnitev delovnega mesta znotraj podjetja na nižjih ravneh.
- Iskanje kadra zunaj podjetja:
 - ❖ oglas, oz. razpis,
 - ❖ s posredovanjem različnih agencij,
 - ❖ s priporočili zaposlenih,
 - ❖ z iskanjem po različnih šolah,
 - ❖ s štipendiranjem.

SLIKA 3: FAZE ZAPOSLOVANJA



VIR: Lipičnik, 1996a, str. 79.

2.4 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Konkurenca med podjetji je vedno večja, odločajo malenkosti in izobraževanje postaja ključnega pomena. Predvsem hitrost odzivnosti na spremembe na trgu nam lahko omogoča ključno konkurenčno prednost. Narava dela se hitro spreminja in če zaposleni niso pripravljeni na sledenje spremembam, hitro izgubimo stik z najboljšimi.

'Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki poskušamo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa da bi bolje opravljal svoje delo. Gre torej za

usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.' (Lipičnik, 1996a, str. 106)

Nove zahteve silijo podjetja v nenehno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Veliko velikih podjetij, zlasti še mednarodnih podjetij organizira izobraževanja svojih kadrov in omogočanje le-tega postaja ena od temeljnih oblik nagrajevanja.

Nenehno izobraževanje kadra je potrebno zasidrati v miselnost vseh zaposlenih ljudi v podjetju in jim pojasniti, da je to edina možnost, da lahko podjetje dolgoročno preživi. Podjetje potrebuje ljudi, ki so sposobni uspešno delovati v nepredvidljivih in hitro spreminjajočih se razmerah.

2.5 KOMUNICIRANJE

Komunikacija je prenos sporočil ali informacij od oddajnika do sprejemnika prek komunikacijskega kanala. Oddajnik je oseba ali naprava, ki sporočilo odda, sprejemnik je oseba ali naprava, ki sporočilo sprejme, komunikacijski kanal pa je element materialne (pismo) ali energetske (telefon) osnove, ki omogoča prenos sporočila. Informacija je tisto, kar sporočamo, sporazumevanje pa je tisto, kar se prebije skozi.

Poznamo naslednje načine komuniciranja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 228):

- **ustno komuniciranje** (govori, pogovor dveh oseb, v skupini);
- **pisno komuniciranje** (knjige, dopisi, pisma, časopisi);
- **nebesedno komuniciranje** (premiki telesa, geste, izraz telesa, ton glasu);
- **komuniciranje preko elektronskih sredstev** (elektronska pošta, računalniki, televizija, radio).

Oddajnik mora upoštevati določena pravila komuniciranja. Imamo štiri temeljna pravila (Lipičnik, 1996a, str. 140):

- **Urejanje pristojnosti za komuniciranje:** Pošiljatelj mora vnaprej preveriti svoja pooblastila, ki jih ima pri posredovanju sporočila. Za določene informacije, naloge mora predhodno dobiti odobritev nadrejene osebe ali upravnega organa.
- **Sporočilo naj bo razumljivo:** Pošiljatelj mora sestaviti sporočilo razumljivo, da bo prejemnik točno vedel, kaj je pošiljatelj s sporočilom želel povedati.
- **Ugotoviti možnost uresničitve sporočila:** Pošiljatelj mora vedeti, kaj želi s sporočilom doseči. To pomeni, da mora vedeti, v kolikšni meri je možno to uresničiti.

- **Razumeti tiste ljudi, katerim sporočilo posreduje:** Ljudje se zelo različno odzivajo, zato je potrebno ljudi razumeti, preden jim posredujemo sporočilo. Pogoj za uspešno komuniciranje je uglašenost med oddajnikom in prejemnikom.

Avtorji se pri obravnavi različnih vrst komunikacije osredotočajo predvsem na tiste, ki obstajajo predvsem v podjetju na podlagi organizacijskih struktur. Tako govorijo o naslednjih vrstah (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 231):

1. **vertikalno komuniciranje** (poteka med različnimi hierarhičnimi nivoji v organizaciji, navzdol običajno v obliki ukazov, navzgor pa v obliki sporočil o izvedbi, v obliki komentarjev itd.);
2. **horizontalno komuniciranje** (gre za komuniciranje na isti hierarhični ravni, komuniciranje je dvostransko);
3. **diagonalno komuniciranje** (ni preveč pogosto, poteka pa med različnimi organizacijskimi nivoji, ki niso v hierarhični odvisnosti, in tako komuniciranje je zelo podobno horizontalnemu).

Na uspešnost komuniciranja vplivajo predvsem motnje v komuniciranju. Te povzročijo, da sprejemnik in oddajnik različno razumeta sporočilo. To pomeni, da učinkovito komuniciranje ni toliko odvisno od načina in vrste komunikacij, ampak predvsem od količine motenj pri sporazumevanju. Možina (Možina, Damjan, 1994c, str. 572) navaja naslednje motnje v komuniciranju:

- **Nasprotujoče si predpostavke:** oddajnik predvideva, da bo sprejemnik interpretiral sporočilo, kot si on želi.
- **Semantika:** zaradi različnosti jezika so lahko besede različno razumljene.
- **Čustva:** kadar komuniciramo, prenašamo tudi čustva, ne samo dejstev in mnenj. Oddajnikovi občutki vplivajo na kodiranje sporočila, sprejemniku pa so lahko jasni ali pa ne.
- **Komunikacijske spretnosti:** filtriranje informacij, prevelik obseg informacij, časovna stiska.

Prvi mejnik do odpravljanja težav pri komuniciranju je zavedanje, da te težave sploh obstajajo, nato pa storimo naslednje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 232):

- ureditev pretoka informacij (količinsko in po pomembnosti);
- spodbujanje povratnih informacij (ali so bila sporočila pravilno razumljena);
- aktivno poslušanje (vodje morajo postati dobri poslušalci);
- uporaba preprostega jezika (uporaba besed, ki jih bo sprejemnik razumel);
- zadrževanje negativnih čustev (popačijo vsebino sporočila).

2.6 MOTIVACIJA

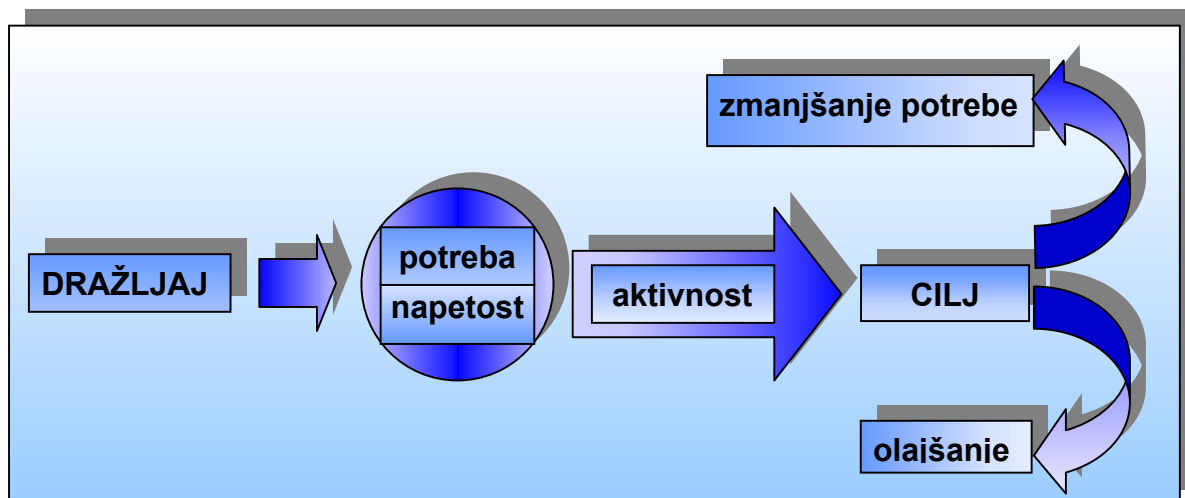
Najprej se lahko vprašamo, zakaj ljudje sploh delamo? Odgovor na to naj bi bil čisto preprost, pa vendar če se v stvar poglobimo, pridemo do nepričakovanih ugotovitev. Ljudje morajo v delu videti neki smisel oz. motiv, da začnejo z izvajanjem del. Ti motivi so največkrat povezani z možnostjo zadovoljitve njihovih potreb in če bodo uvideli, da jim lahko uspe, potem bodo pričeli z izvajanjem zadanih si nalog.

Motivacija je skupek motivov, ki temeljijo na človekovih potrebah in ga silijo, da svoje aktivnosti usmeri k tistim ciljem, ki bi te potrebe zadovoljili. Tu pa se pojavi problem, saj se v večini primerov cilji podjetja oz. njegovih lastnikov, razlikujejo od ciljev posameznega zaposlenega. Ti so povezani s čim večjo uspešnostjo in profitabilnostjo podjetja, kar je na drugi strani povezano z čim nižjimi stroški proizvodnje.

V nadaljevanju bom na kratko opisal nekaj motivacijskih teorij, ki se v literaturi najpogosteje pojavljajo:

Leavittova motivacijska teorija (Lipičnik, 1996a, str. 164) poskuša razložiti shemo delovanja motivov nasploh, kar je prikazano na SLIKI 3. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost. Če hoče vodja doseči določeno aktivnost pri zaposlenem, mu mora omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi pozneje doživel olajšanje ali satisfakcijo. Tako je s pomočjo postavljanja ciljev možno sprožiti želeno reakcijo.

SLIKA 4: Leavittova motivacijska teorija



Vir: Lipičnik, 1996a, str. 164.

Motivacijska teorija Maslowa (Lipičnik, 1994b, str. 498) pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Najprej človek teži k primarnim biološkim potrebam, ker mu omogočajo preživetje (fiziološke potrebe). Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti (samopotrjevanje).

Vroomova motivacijska teorija (Lipičnik, 1996a, str. 165) pojasnjuje motivacijske procese in motivacijo kot izbiro vedenja. Posameznik se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence in svoje subjektivne ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja). Posameznik je tako motiviran, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje.

Herzbergova dvofaktorska teorija (Lipičnik, 1994b, str. 501) pravi, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. V študiji (kaj ljudi najbolj motivira) je ugotovil, da vse motivacijske faktorje lahko razdelimo na higienike oz. satisfaktorje in na motivatorje. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak zgolj odstranjujejo neprijetnosti ali pa kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu.

Iz vseh zgoraj omenjenih teorij sledi, da je ena od temeljnih nalog voditelja poznati želje svojih zaposlenih. Voditeljevo pristno zanimanje za blagostanje članov njegovega tima pospeši njihovo odločnost in voljo. Izhodišče vseh dosežkov so volja, odločnost in želja. Dober voditelj se bo temeljito pozanimal, kaj si njegovi zaposleni želijo in storil vse, da jim bo njihove želje pomagal uresničiti. V večini primerov pa voditelji delajo ravno nasprotno, in sicer si nečesa želijo, potem pa poskušajo prepričati druge, da si tudi oni želijo isto.

3 MODELI VODENJA

Eno izmed temeljnih vprašanj v vsakem podjetju je, kakšno vodenje je najboljše. Pravega odgovora na to vprašanje še niso našli, obstaja pa veliko modelov vodenja, ki jih omenjajo različni avtorji. Uporabo teh modelov pogojujejo predvsem značilnosti podjetja (kdaj oz. v kakšnem modelu uporabiti kateri model). Modeli vodenja so razvrščeni v tri skupine modelov, odvisno od tega, kateri dejavniki so bili upoštevani, ti pa so:

- 1. modeli značilnih lastnosti vodje,**
- 2. modeli vedenja vodje,**
- 3. situacijski modeli.**

3.1 MODELI ZNAČILNIH LASTNOSTI VODJE

Ti modeli temeljijo na tem, da morajo vodje imeti določene lastnosti (osebne in fizične značilnosti), ki so potrebne za učinkovito vodenje. V večini primerov so poudarjali, da se vodje kot taki rodijo in da so nekatere lastnosti nujno potrebne, da lahko nekdo postane vodja. Te predpostavke so se izkazale za zmotne, vendar pa vsi modeli iz te skupine kažejo na to, da je za vodjo dobro, če ima določene osebne lastnosti in značilnosti.

Glavna pomankljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebne značilnosti. Fizične značilnosti nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le nakazujejo vodjeve sposobnosti. Za osebne lastnosti lahko rečemo, da so povezane z uspešnimi vodji, vendar ne toliko, da bi za to imeli trdne dokaze.

Poglede na to, katere osebne lastnosti naj bi vodja imel, sem že predstavil v poglavju Osebne značilnosti vodje.

3.2 MODELI VEDENJA VODJE

Modeli vedenja vodij temeljijo na vedenjskih značilnostih vodij oz. na različnih stilih vodenja in želijo prikazati predvsem razliko med uspešnimi in neuspešnimi vodji. Avtorji so začeli raziskovati, kaj vodje bolj ali manj uspešno počno. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje se da vedenje vodje opazovati in se ga tudi naučiti. Tako lahko posameznike usposabljam, da postanejo boljši in uspešnejši pri vodenju. Kot primer modela vedenja vodje bom predstavil **model mrežnega vodenja**. Izdelala sta ga R. Blake in J. Mouton (Možina, 1994b, str. 534), in sicer kot nadgradnjo študij univerz Ohio State in Michigan.

Model je narejen kot mreža, ki združuje skrb vodje za ljudi (odnosi) in za proizvodnjo (naloge). Predstavljenih je pet različnih stilov vodenja:

Nemočno vodenje (levi spodnji kot) – vodja ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, ne sprejema izzivov in tveganj. Pri vodenju ne skrbi za odnose s podrejenimi, skratka je neuspešen in nemočen.

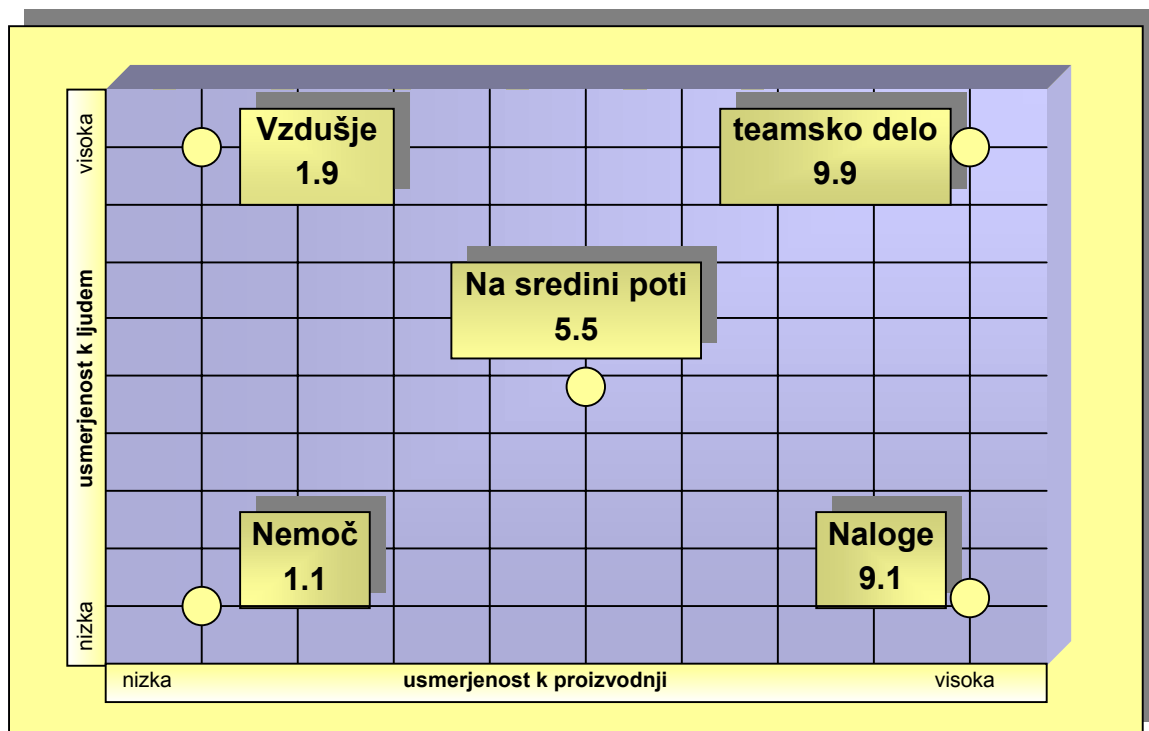
Klubsko vodenje (levi zgornji kot) – gre za visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb za delovne naloge. Vzdušje v taki skupini je prijetno, vendar ne vodi k visoki produktivnosti, vodja pa se izogiba vsakim konfliktom, ki bi lahko pokvarili vzdušje.

Avtokratsko vodenje (desni spodnji kot) – poudarja veliko usmerjenost k nalogam v proizvodnji. Vodja se pri takem vodenju ne ozira na želje in potrebe zaposlenih, pomembno je samo, da se jih čim bolj izkoristi pri izvajanju njihovih nalog.

Organizacijsko vodenje (na sredini) – vodja posveča enako veliko pozornost tako proizvodnji kot tudi ljudem in vedno teži k temu, da obstaja ravnotežje med enim in drugim. Veliko vodij meni, da je to najboljši način vodenja.

Timsko vodenje (desno zgoraj) – vodja posveča visoko skrb proizvodnji in tudi ljudem, kar je značilno predvsem za time, v katerih obstaja velika medsebojna povezanost, obenem pa velika odgovornost za doseganje rezultatov.

SLIKA 5: MODEL MREŽNEGA VODENJA

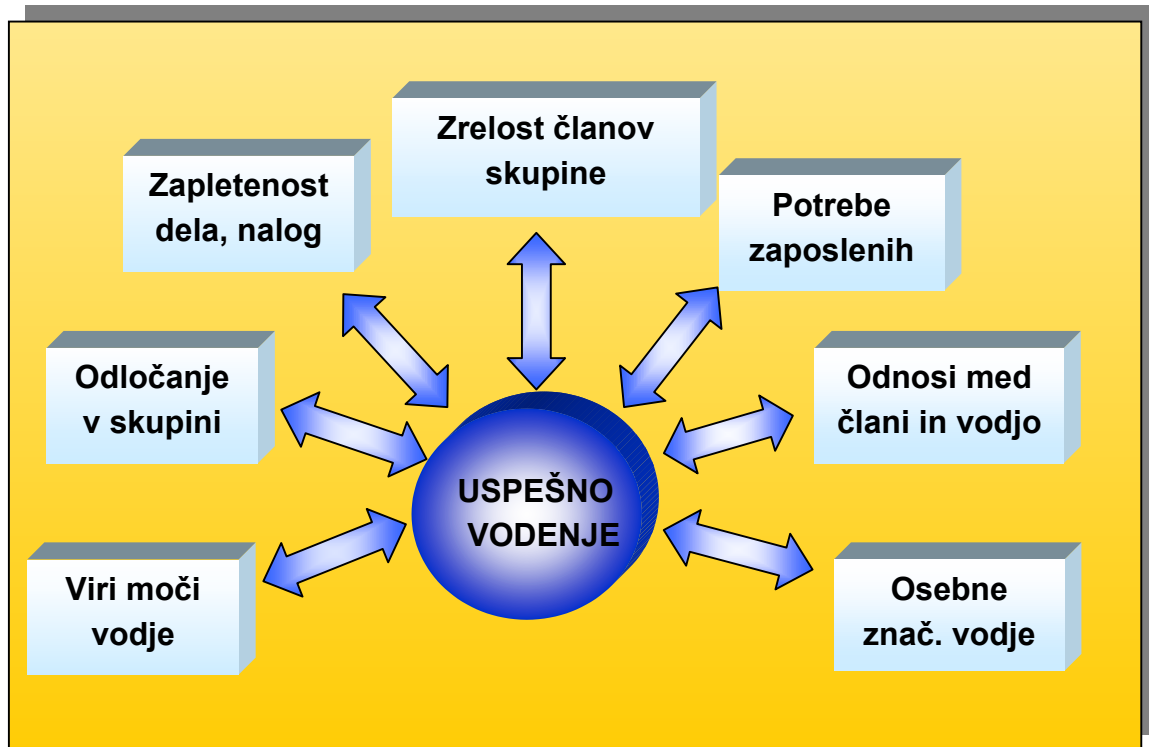


VIR: Možina, 1994b, str. 534.

3.3 SITUACIJSKI MODELI VODENJA

Vsi modeli vodenja iz skupine modelov vedenja vodje imajo skupno pomankljivost, da ne morejo določiti, kateri dejavniki vplivajo na določeno vedenje vodje. Zato so začeli proučevati modele vodenja, ki upoštevajo različne dejavnike, ki vplivajo na samo vodenje. Ti situacijski modeli vodenja trdijo, da za vsako nastalo situacijo obstaja neki način vodenja, ki je ob upoštevanju teh dejavnikov najboljši.

SLIKA 6: SITUACIJSKI DEJAVNIKI



VIR: Možina, 1996, str. 98.

- **Viri moči vodje:** Različne vrste moči sem predstavil v poglavju Vrste moči, zato bom samo še poudaril, da mora vodja imeti moč, s katero lahko vpliva na podrejene, da mu sledijo.
- **Odločanje v skupini:** Ta dejavnik prikazuje, koliko ustvarjalne svobode in možnosti odločanja dovoli vodja svojim podrejenim pri določevanju in uresničevanju ciljev podjetja.
- **Zapletenost dela, nalog:** Struktura dela je lahko popolnoma enostavna, lahko pa je visoko kompleksna. Bolj ko je delo kompleksno, več svobode imajo zaposleni pri izvajanju dela in bolj so lahko ustvarjalni. Če je delo enostavno, ga zaposleni izvajajo rutinsko, pogosto brez motivacije. Da bi bilo delo dobro opravljeno, mora vodja pogosto poostriiti kontrolo.
- **Zrelost članov skupine:** Gre za to, koliko so zaposleni pripravljene slediti vodji. Vodja, ki ga zaposleni spoštujejo in mu ne nasprotujejo, nima težav s sodelavci in mu ni potrebno uporabljati moči pritiska.
- **Potrebe zaposlenih:** Podrejeni morajo v ciljih podjetja videti možnost uresničevanja lastnih potreb oz. ciljev, saj bodo v nasprotnem primeru delo opravljali neučinkovito (pod prisilo).
- **Odnosi med člani in vodjo:** Če je ta odnos zgrajen na obojestranskem hzaupanju, je vodji veliko lažje uresničiti zastavljene cilje. Če tega zaupanja ni, je pogosto potrebno uporabiti moč prisile.

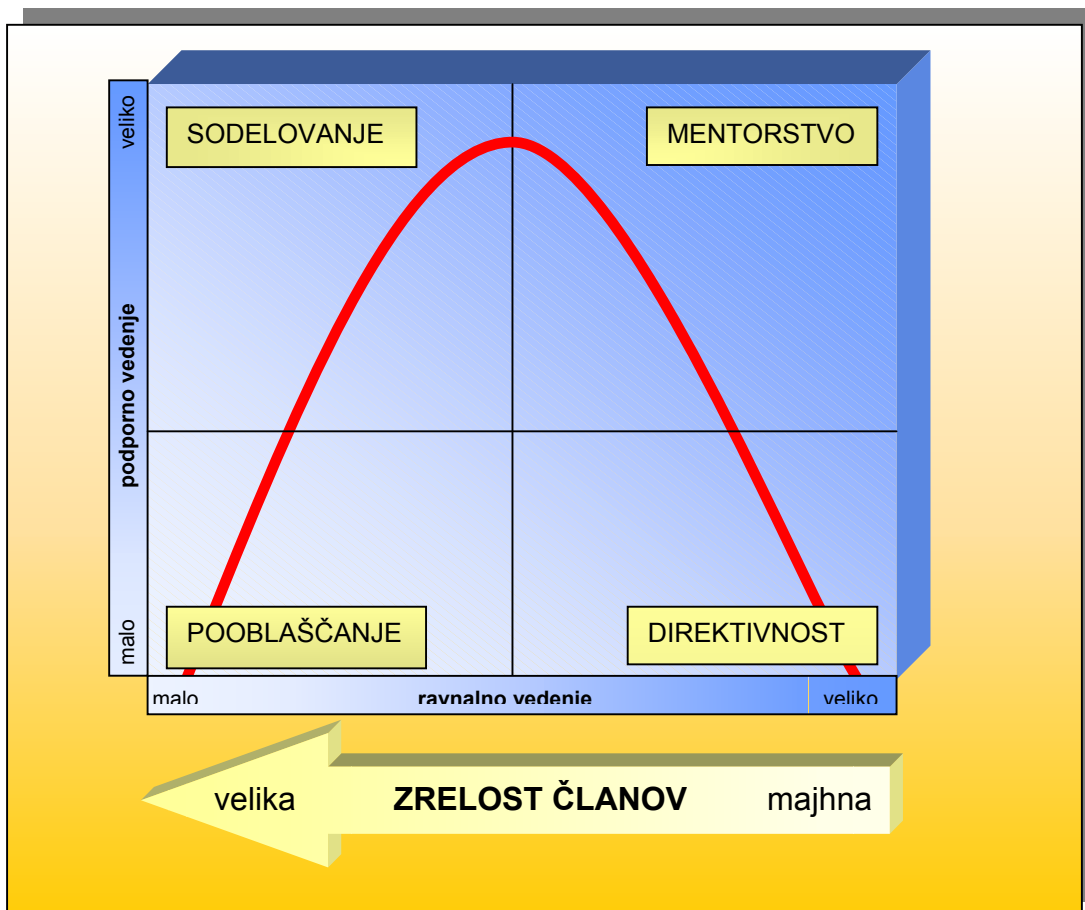
- **Osebne značilnosti vodje:** Osebnih značilnosti vodje sem predstavil v poglavju Osebne značilnosti vodje, poudariti pa je potrebno, da so te lastnosti zaželjene, niso pa še zagotovilo za uspešno in učinkovito vodenje.

V nadaljevanju sem predstavil dva med najbolj pogosto predstavljenimi situacijskimi modeli vodenja, in sicer Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja ter Housejev model poti in cilja.

Hersey in Blanchardov model vodenja

Ta model poudarja, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine (Možina, 1994b, str. 100):

SLIKA 7: Hersey in Blanchardov model vodenja



VIR: Možina, 1996, str. 100.

- Ravnalno vodenje se pojavi, ko vodja uporablja enosmerno komuniciranje: zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti, kdaj, kje in kako delati.
- Podporno vodenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša člane skupine, jih spodbuja in priteguje v proces odločanja.

- Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo razmeroma visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za uresničevanje.

Vodja razpolaga med naslednjimi možnimi stili vodenja:

- **DIREKTIVNI NAČIN** – Vodja daje jasne inštrukcije in navodila za delo. Kadar novinec v organizaciji še ne pozna dela in pravil.
- **MENTORSTVO** – Uporabi se, ko je novinec že nekaj časa v organizaciji in še vedno potrebuje navodila za delo, vendar ga lahko vodja polagoma že prepušča samostojnemu delu. Pri tem mora vodja precej svetovati in pomagati, saj je odgovoren za celotno izvajanje nalog.
- **SODELOVANJE** – Zaposleni je dovolj samostojen pri delu in ga zna opravljati, vodji ni treba več poučevati. Posluša zaposlenega, z njim sodeluje pri odločanju in mu pomaga, da čim bolj uporablja svoje sposobnosti in pridobljeno znanje.
- **POOBLAŠČANJE** – Ko član skupine doseže samostojnost pri delu, mu vodja dodeli delovne naloge in prenese nanj ustrezen del odgovornosti, mu prepusti, da sam odloča kako, kje in kdaj bo opravil svoje delo.

Housejev model poti in cilja

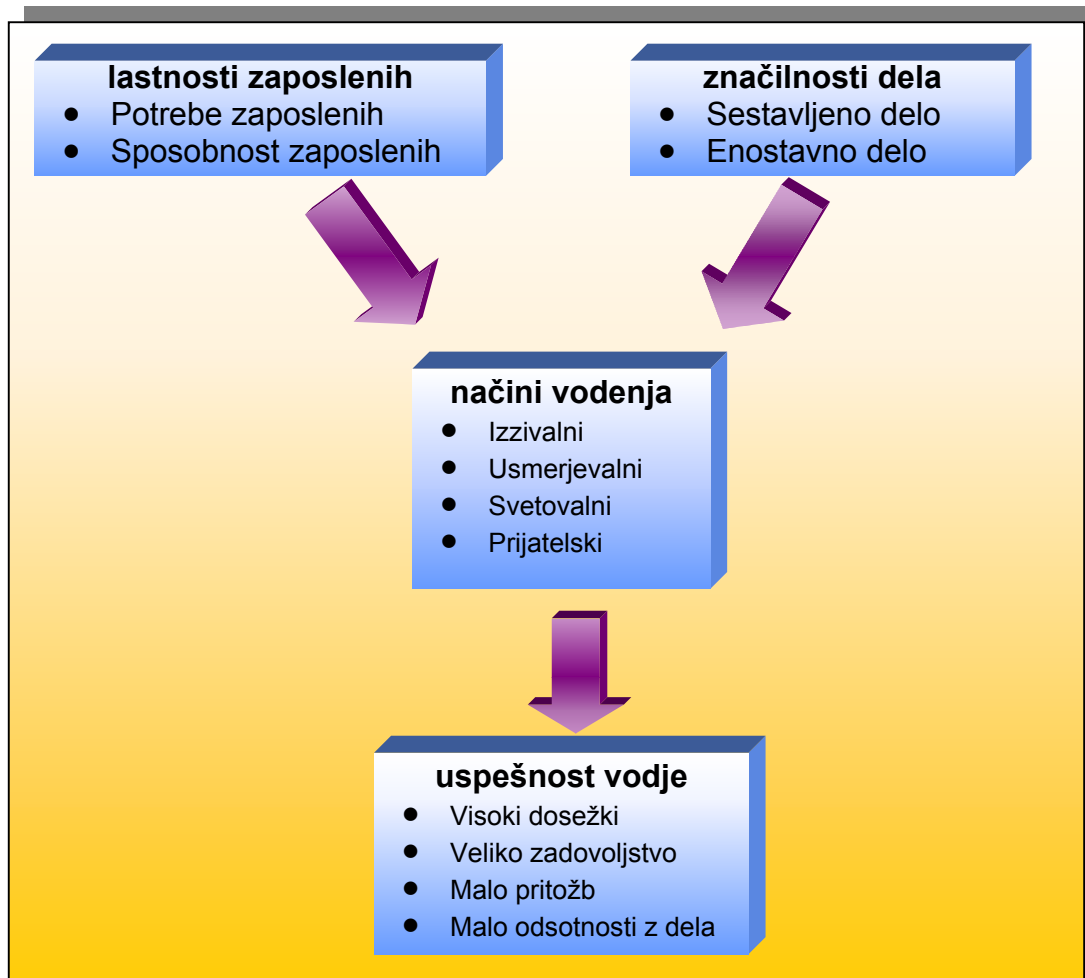
Osnovna funkcija vodje je, da postavi in pojasni zastavljene cilje, pokaže najboljšo pot za doseg teh ciljev in odstrani vse možne ovire, ki se pojavljajo na poti do ciljev. Naloga vodje je, da spodbuja člane tima, jim pomaga doseči visoke delovne cilje in jim tako omogoči večje zadovoljstvo pri delu. V model (glej SLIKA 8, str. 20) sta vključena dva situacijska dejavnika (Možina, 1994b, str. 542):

1. **Lastnosti zaposlenih** – vključuje potrebe zaposlenih (plača, spoštovanje, uspeh, itd.) in njihove osebne sposobnosti (znanje, rutina itd.).
2. **Značilnosti dela** – delo, ki ga zaposleni izvajajo, je lahko rutinsko (enostavno) ali kompleksno (zapleteno).

Na podlagi teh dveh situacijskih dejavnikov lahko vodja izbira med štirimi načini vodenja:

- **Usmerjevalni način:** vodja razloži zastavljene cilje in postavi določena pravila ter predpise.
- **Vpodbujevalni način:** vodja razume potrebe zaposlenih, skrbi zanje, do njih se vede prijateljsko.
- **Izzivalni način:** vodja postavlja visoke, izzivalne cilje, poudarja odličnost opravljenega dela, zaposlenim daje občutek, da jim zaupa, češ da bodo delo opravili odlično in da bodo dosegli zastavljene cilje.
- **Participativni način:** vodja se s svojimi zaposlenimi najprej posvetuje in izmenja mnenja glede dela, ciljev in poti za doseg teh ciljev in šele nato sprejme odločitev.

SLIKA 8: Housejev model poti in cilja



VIR: Možina, 1994b, str. 542.

Zaposlene, ki si želijo, da bi bili pri svojem delu priznani in spoštovani, bo lažje voditi, če bo vodja izbral vzpodbujevalni način vodenja, za tiste, ki pa si želijo samodokazovanja, pa bo izbral izzivalni način vodenja. Poleg potreb zaposlenih mora vodja prilagoditi stil vodenja tudi značilnostim dela, ki ga zaposleni opravljajo. Pri zapletenejših nalogah bo naprimernejši način izzivalni način vodenja.

Če povzamemo, pridemo do zaključka, da ne obstaja univerzalni, optimalni model vodenja, ki bi bil uporaben v vseh situacijah. Govorimo lahko samo o oblikah vodenja, ki so pogojene s situacijskimi dejavniki. To pomeni, da si moramo pri odločitvah o vodenju in pri strukturiranju nalog pustiti dovolj prostora, da lahko izbiramo med različnimi alternativami vodenja (stili vodenja) glede na značilnosti zaposlenih in značilnosti vodje.

4 STIL VODENJA

Stil vodenja ne smemo pomešati z modelom vodenja, čeprav se to pogosto dogaja. Stil vodenja se nanaša na konkreten (določen) vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. Model vodenja (predstavljen v prejšnjem poglavju), pa nam prikazuje, kakšen stil vodenja izbrati v določenih situacijah, ob danih situacijskih spremenljivkah, da bi bilo vodenje optimalno.

4.1 RAZLIČNI STILI VODENJA

Ulrich (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206) pravi, da obstajajo naslednje tri oblike stilov vodenja:

- Vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih.
- Vodja se opira tako na statusno kot na osebnostno in strokovno avtoriteto.
- Skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno avtoriteto za usmerjanje dela.

V prvem primeru gre za **avtoritativen** ali **avtokratski stil vodenja**. Delovanje vodje je usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja. Vse odločitve vodja sprejema sam, proces odločanja je centraliziran. Komunikacija je enosmerna, in sicer navzdol v obliki ukazov, navzgor pa samo kot poročanje o rezultatih. Izvajanje nalog je omejeno samo na izvajanje dobljenih nalog. Tako obliko vodenja v podjetjih redko srečamo, primerna pa je zgolj za krizne razmere.

Drugi primer vodenja je znan kot **participativni stil vodenja**, ki ustreza demokratičnemu vodenju. To razumemo kot sodelovanje zaposlenih pri odločitvah. Pri participativnem stilu vodenja težimo k temu, da bi se posamezniki čim bolj poistovetili s cilji podjetja in tako uresničevali tudi svoje lastne cilje ob tem, ko bi uresničevali cilje podjetja. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima. Vodja določi okvire, znotraj katerih se tim lahko odloča, odgovornost zanje pa mora prevzeti vodja. Statusna avtoriteta ne pride toliko do izraza, vendar pa to ne pomeni da je ni.

Tretji primer se lahko zgodi samo takrat, ko gre za neformalne skupine, kjer zanemarimo uporabo statusne avtoritete. Gre za primer **avtonomne skupine**, katere člani sami izberejo vodjo, za rezultate pa je odgovorna skupina kot celota. Problem pri takšni obliki tima je predvsem vključevanje teh avtonomnih skupin v celotno organizacijo podjetja.

Likert (Možina, 1994a, str. 25) govori o štirih osnovnih stilih vodenja:

TABELA 2: Likertov 'sistem 4' vodenja

Skrajno avtorski sistem	Dobrovoljno avtorski sistem	Posvetovalni sistem	Demokratski
<ul style="list-style-type: none"> • Vodja je avtorski • Naloge je treba natančno izvršiti • Kazni, grožnje • Malo zaupanja v podrejene 	<ul style="list-style-type: none"> • Podrejeni lahko ukaze komentirajo • Svoboda izvajanja nalog v skrbno določenih mejah • Možnost nagrad in pohval 	<ul style="list-style-type: none"> • Vodja daje naloge po posvetovanju s podrejenimi • Podrejeni odločajo o tem, kako bodo delali 	<ul style="list-style-type: none"> • Cilje postavljajo podrejeni • Skupinsko odločanje je pravilo • Odnos vodilnih in podrejenih je prijateljski

VIR: Možina, 1994a, str. 25.

Skrajno avtorski sistem in demokratski sistem sta skrajnosti, ki se v praksi skoraj ne pojavljata, saj je stil vodenja vedno nekje vmes. Prav zato je Likert v svoj sistem vključil še dobrovoljno avtorski sistem in posvetovalni sistem, ki sta bližje realnosti in tako tudi bolj uporabna. Poznamo še kar nekaj uspešnih in manj uspešnih stilov vodenja, avtorji pa najbolj pogosto navajajo naslednje (Lipičnik, 1996a, str. 120):

Birokratski stil vodenja

Vodja od svojih zaposlenih zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov za opravljanje nalog, vse v okviru formalne organizacije. Vodja je zanesljiv, trden, upošteva pravila in postopke, je racionalen in natančen. Vodja mora biti vzor svojim zaposlenim.

Razvijalski stil vodenja

Je zvrst socialno usmerjenega stila vodenja. Gre za stil, pri katerem vodja poskuša v svojih sodelavcih vzpodbuditi samostojnost pri delu. Značilnosti vodje, ki uporablja ta stil vodenja, so: sodelavce vzpodbuja, zna poslušati, razume druge in jih podpira, vzdržuje široke komunikacije, predvsem pa je značilno obojestransko zaupanje.

Dobrohotni avtokratski stil vodenja

Gre za stil vodenja, ki je usmerjen predvsem k nalogam, ni pa pretirano strog. Vodja je odločen, delaven, izpolnjuje svoje obveznosti, delo zna končati, zna vzpodbujati in je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov.

Izvrševalski stil vodenja

Je združevalni stil vodenja. Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju in poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Ljudi prepričuje, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev. Spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

Dezerterski stil vodenja

Je manj uspešen stil vodenja zadržanega vodstvenega sloga. Vodja dosega minimalne rezultate, zadovolji se samo s tem, da upošteva predpise, nima želje po boljših rezultatih, izogiba se odgovornosti in sodelovanju, ni komunikativen, je ozkosrčen in ovira svoje sodelavce pri ustvarjalnosti.

Misijonarski stil vodenja

Je manj ugodno socialno usmerjen stil vodenja. Značilno za vodjo je, da nastopa kot misijonar, izogiba se konfliktom, je prijazen, prisrčen, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen, ne daje navodil za delo, izogiba se spodbujanju, je pasiven in delavni rezultati ga ne zanimajo.

Kompromisarski stil vodenja

Je manj uspešen stil vodenja. Vodja je omahljiv in mehak, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, odločitvam se tudi izogiba, poudarja odnose in delavne razmere v nepravih razmerah, je dvoličen. Pogosto pri ljudeh ne vzbudi zaupanja.

Iz zgoraj naštetih in opisanih primerov stilov vodenja lahko povzamemo, da so med uspešnejšimi vodstvenimi stili tisti, ki so usmerjeni v ljudi in v doseganje rezultatov, poleg tega pa si pri vodenju pomagamo s pomočjo ciljev. Če za zaposlenega skrbimo ali mu ukazujemo, dela samo naročeno, če pa je pri delu delno svoboden, če zanj ne skrbimo preveč starševsko, mu le pomagamo, postane ustvarjalen. Manj uspešni stili vodenja vodijo k doseganju slabših rezultatov in nezadovoljstva zaposlenih na dolgi rok predvsem zaradi neprimernega ravnanja vodij.

Stil vodenja, ki ga uporabljamo, se mora ujemati z vrsto dejavnosti, pri kateri se uporablja. Pri izbiri vodstvenega stila, ki ga bomo uporabljali, moramo biti še posebno pozorni na situacijske dejavnike, ki sem jih predstavil v poglavju Situacijski modeli vodenja.

5 TRENERSTVO

Ettore Messina, glavni trener ene izmed najuspešnejših italijanskih košarkarskih ekip Virtus Kinder Bologna (Slokar, 2002, str. 36) trdi, da sta si podjetniški svet in svet športa zelo blizu. Veliko znanja iz košarke, nogometa ali katerega drugega športa se lahko uporabi v podjetjih, predvsem pri tinskem delu in motiviranju skupine. Za uspeh pri vodenju podjetja in vodenju športnega moštva sta nujno potrebna dober, povezan tim in dober vodja.

SLIKA 9: Podobnosti športa in podjetniškega sveta



VIR: Lasten.

Pri trenerstvu gre za specifičen pogled na podjetje, ki je na moč podoben športnim ekipam, vloga voditelja podjetja pa je zelo podobna vlogi glavnega trenerja. Ob prebiranju literature* sem ugotovil, da avtorji, ki omenjajo trenerstvo, posvečajo največ pozornosti:

- novačenju novih igralcev (zaposlovanje);
- treniranju igralcev (usposabljanje);
- komunikaciji;
 - med trenerjem in igralci (vertikalna komunikacija);
 - med igralci (horizontalna komunikacija);
- motivaciji igralcev (motivacija zaposlenih);
 - kako obdržati izkušene dobre igralce (zaposlene);
- izobrazbi novih trenerjev (usposabljanje vodij).

5.1 NOVAČENJE NOVIH IGRALCEV

Postavitev pravih ljudi na prava mesta je ena izmed najpomembnejših nalog uspešnega vodje (trenerja). Njegova naloga je, da ugotovi, kaj točno njegovo moštvo potrebuje, orientiran pa mora biti predvsem na dolgi rok. Dobri igralci so plod dolgega, načrtnega razvijanja. V nadaljevanju je predstavljena metoda, ki ponazarja, zakaj je bolje razvijati kot pa novačiti že uveljavljene igralce in na kakšen način to storiti.

5.1.1 Metoda podeželjskega moštva

Maxwell (2000, str. 28) daje prednost metodi **podeželjskega moštva**. Pri tej metodi gre za odkrivanje najboljših možnih, a še nerazvitih igralcev, ki jih je mogoče najti, ter jim omogočiti v novi organizaciji začetek na njihovi ravni. Voditelj z vizijo mora za njeno uresničitev sestaviti moštvo. Večino zmagovalcev se naredi, ne pa odkrije. Uri in razvija jih trener (vodja), predvsem pa je pomembno, da odkrije njihove moči in šibkosti ter najde primerne vloge zanje. Igralci tako pridobivajo izkušnje in izboljšujejo svojo igro, ter napredujejo v višjo ligo (višje položaje znotraj podjetja). Ta metoda ima prednosti predvsem v tem:

- Poznamo posameznikov značaj in naravnost, pri tujcih vedno tvegamo.
- Povišani nameščenec že pozna organizacijo (moštvo) in njene člane, sprejel pa je tudi že voditeljevo (trenerjevo) vizijo in filozofijo podjetja (moštva).

*
- Maxwell, Postanite trener sanjskega moštva, 2000.
- Miller, The Corporate Coach, 1993.
- Tušak, Psihologija športa, 1997.
- Gilson, Peak Performance, 2001.

- Delovno učinkovitost člana podeželskega moštva smo že preverili in poznamo njegove darove in učinkovitost.

Smisel te metode je zapolniti mesta na višjih nivojih z zaposlenimi, ki smo jih že 'natrenirali' oz. razvili, delovna mesta, ki so se sprostila, pa zapolniti z novimi še nerazvitimi igralci.

Glavna prednost metode podeželskega moštva pred t. i. **metodo prostih strelcev** je ravno v tem, da ne moremo biti prepričani, da bo izbrani strellec na domačem igrišču prikazal tako igro, kot jo je v prejšnjem moštvu. Ponavadi so nakupi (zaposlovanje) takih strelcev povezani z velikimi stroški, rezultat pa je zelo negotov. Maxwell (2000, str. 22) predlaga, naj svoje kadre usposobimo sami, izbiramo pa jih po naslednjih kriterijih oz. osebnih lastnostih:

- *pozitivnost* – zmožnost dela z ljudmi in zmožnost pozitivnega razumevanja ljudi ter položajev;
- *storilnost* – pripravljenost na podrediv, vključitev v timsko igro in sleditev voditelju (trenerju);
- *možna rast* – lakota po osebni rasti in razvoju, zmožnost ohranjanja rasti med razširitvijo delovnih nalog;
- *temeljnost* – odločenost, da opravi nalogo vselej dosledno do konca;
- *zvestoba* – pripravljenost, da voditelja in organizacijo vselej postavi nad svoje osebne želje;
- *neoporečnost* – trden značaj in zanesljivost;
- *naravnost na veliko sliko* – zmožnost celovitega videnja organizacije (moštva) in vseh njenih potreb;
- *disciplina* – pripravljenost storiti vse potrebno ne glede na osebno razpoloženje;
- *hvaležnost* – naravnost hvaležnosti, ki postane način življenja.

Ena od temeljnih odgovornosti voditelja je odkrivanje možnih voditeljev (leaderjev), ki v moštvu prevzamejo posebno mesto in že samo s svojo osebnostjo in znanji na poseben način vplivajo na soigralce. Ti spoštujejo njihova mnenja in so jim pripravljeni slediti. Zaposlovanje pravih ljudi je osnova za nadaljnji razvoj in rast organizacije ter je ključnega pomena, da poteka na čim višji ravni. Trend povprečnosti se preseže, če:

- novačenje igralcev vodi visoko razvit trener (vodja);
- zaposluje najboljši razvite trenerje (vodje);
- razvijamo člane tima;
- zaposluje samo najbolj bistre ljudi, kar jih je mogoče najti;
- tim sodeluje pri rekrutiranju drugih igralcev.

5.2 TRENIRANJE IGRALCEV

Tako v podjetju kot v športu, kjer je napredek pri rezultatih ogromen in konkurenca med moštvi vedno večja, odločajo pa malenkosti, postaja izobraževanje (trening) ključnega pomena. Razvijanje zaposlenih je temeljna predpostavka trenerstva.

Celoten postopek usposabljanja je dolgotrajen in zahteven. Cilj ne sme biti ustvarjanje sledilcev, ki smo jih izoblikovali, ampak zaposlenim pustiti dovolj ustvarjalne svobode, da imajo možnost razviti vse svoje zmožnosti. Ne smemo jih pustiti brez sleherne strukture, to pa dosežemo, ko jim dodelimo avtoriteto in odgovornosti.

Maxwell (2000, str. 92) poudarja na kaj moramo biti še posebno pozorni pri treniranju (usposabljanju) igralcev (zaposlenih):

- Z ljudmi, ki jih usposabljam, gojimo pristne stike
Ko zaposleni postopoma spoznavajo in vzljubijo vodjo, se okrepi tudi njihova želja po posnemanju njegove usmeritve in njegovega znanja. Če ga ne marajo, se od njega ne bodo hoteli učiti, postopek usposabljanja se bo upočasnil ali pa celo ustavil. Eden izmed najboljših načinov spoznavanja je opazovanje med prostim časom. O podrejenih poskušamo izvedeti kar največ in storimo vse, da pridobimo njihovo naklonjenost.
- Deliti svoje sanje
Med spoznavanjem zaposlenih jim vodja zaupa svoje sanje. To jim pomaga, da spoznajo vodjo in njegov cilj. Tako spet pridobimo delček njihove naklonjenosti, kar pospeši postopek usposabljanja.
- Zahtevati predanost
Usposabljam samo ljudi, ki so predani, in ne ljudi, ki jih delo zgolj zanima. Predanost je vrлина, ki zaposlenemu omogoča, da bo uspešen.
- Izbrati cilje rasti
Ljudem pomagamo postaviti cilje. Ti naj bodo primerni, vedno naj bodo dosegljivi, pomembno je, da jih je mogoče meriti, vedno morajo biti jasno izraženi, naj vodijo k rasti, vzpodbudimo pa jih tudi, naj si jih zapišejo, saj jih tako jemljejo veliko resneje.
- Sporočiti temelje
Zaposleni morajo poznati svoje osnovne odgovornosti. Priskrbimo jim opise delovnih mest, v katerih opredelimo osnovne funkcije, za katere pričakujemo, da jih bo posameznik izvajal.
- Priskrbeti potrebna orodja
Predaja odgovornosti brez potrebnih virov je popolnoma brez smisla. Če želimo ustvarjalne in iznajdljive ljudi, jim moramo priskrbeti potrebne vire oziroma orodja.

- Redno preverjanje

Pri preverjanju se osredotočimo predvsem na dejavnike, ki odločajo o načinu in pogostosti nadzora (pomembnost naloge, zahteve dela, novo delo, nov delavec, odgovornost delavca itd.). Pri nadzoru je pomembno, da merimo razvoj in dajemo sprotne povratne podatke zaposlenim, če je le možno, jih vzpodbujamo.

- Redni izobraževalni sestanki

Redne izobraževalne sestanke imamo tudi potem, ko smo končali urjenje večšine zaposlenih.

Urjenje se izvaja po naslednjih fazah (podrobneje sem jih predstavil v poglavju Trenerstvo kot model vodenja):

1. trener (vodja) **uvaja** igralca (zaposlenega);
2. trener **usmerja** igralca;
3. trener je igralcu **mentor**;
4. igralec se **posvetuje** s trenerjem;
5. trener **pooblasti** igralca.

Usposabljanje zahteva veliko truda in predanosti tako s strani trenerja kot igralca. Rezultati so vidni na dolgi rok, ko lahko vodja začne prelagati odgovornost na tiste, ki jih je usposabljal. S tem se močno razbremeni, vez med njim in zaposlenim pa je zgrajena na zaupanju. Podjetje oz. oddelek tako postane učinkovitejši in uspešnejši.

5.3 KOMUNICIRANJE V MOŠTVU

Igralci (zaposleni) so v vsakem moštvu (podjetju) v nenehnem kontaktu, zato je ključnega pomena, da imajo med seboj urejene odnose, ki pa so v mnogočem odvisni od medsebojnega komuniciranja. Trener (vodja) brez komuniciranja ne bi mogel izvajati svojih funkcij, prav tako pa tudi igralci (zaposleni) ne.

5.3.1 Komuniciranje med trenerjem in igralci

Gre za vertikalno komunikacijo, kjer je hierarhija jasno določena. Najpomembnejši del sporazumevanja med trenerjem in moštvom je pravilno posredovanje tistega, kar trener pričakuje od svojega moštva. Naslednji del sporazumevanja je posvetovanje, ki moštvu priključuje v spomin načrt igre in postopek njegove uresničitve. Med posvetom člani moštva in trener izmenjajo podatke, sporazumevanje je obojestransko. Novi podatki trenerju omogočijo prilagoditev. Komuniciranje poteka v obeh smereh, saj ima več prednosti (Miller, 1993, str. 159):

- trener dobi povratne informacije;
- na podlagi informacij lažje in učinkoviteje spremeni strategijo igre;
- na podlagi informacij lahko spremeni vodenje moštva na bolje;

- igralci dobijo občutek, da sodelujejo pri vodenju;
- trener dobi veliko idej s strani igralcev;
- trener bolje razume igralce.

Vsekakor ima obojestranska komunikacija veliko prednosti in je za uspeh moštva nujno potrebna. Avtoriteta trenerja mora biti nesporna, po drugi strani pa mora biti trener odprt za predloge.

Vodja mora opravljati svoje naloge, obvladovati svoj ego in biti zgled zaposlenim. Nikdar se ne sme spustiti na njihovo raven in se z njimi prepirati. Če vidi, da nekdo dela dobro, ga pohvali pred vsemi, če pa misli, da potrebuje grajo, mu to pove na samem.

Komunikacija med trenerjem in posamezniki v moštvu mora biti prilagojena posamezniku. Pri starejših, bolj izkušenih igralcih je potrebna drugačna obravnava kot pri novincih. Ti potrebujejo tršo roko, manj avtonomije, saj zaradi manj izkušenj ne bi zdržali vseh pritiskov. Starejši igralci več vedo, zato potrebujejo več svobode.

Uspešen trener mora komunikacijo uporabiti kot orodje za motivacijo. Pravilen način komuniciranja z igralci je lahko ključnega pomena v kritičnih situacijah in lahko spremeni rezultat v njihovo korist.

5.3.2 Komuniciranje med igralci

Komuniciranje med igralci poteka med posamezniki, ki so na istem organizacijskem (hierarhičnem) nivoju. Sporočila se nanašajo predvsem na izmenjavo informacij, koordinacijo aktivnosti, izmenjavo pogledov in mnenj na določene probleme. Komunikacija je dvosmerna, bolj neformalna in bolj osebna kot komunikacija med trenerjem in igralci.

Za dobro funkcioniranje tima so ključnega pomena dobro urejeni odnosi med igralci. Odnosi v moštvu se dobro odražajo prek komuniciranja. Bolj ko bo to komuniciranje neformalno, bolj bo tim povezan, ozračje bo bolj sproščeno, igralci bodo bolj motivirani, navzven pa bo deloval kot celota. Neformalne komunikacije potekajo med ljudmi, ki imajo iste hobije, zanimanja in interese. Pri športnih moštvih pridejo še bolj do izraza, saj si igralci delijo skupno strast do športa. Pojavijo se tudi v podjetju, če imajo skupne cilje, katerim so predani.

Tim je sestavljen iz posameznikov, ki so si zelo različni po starosti, izkušnjah, plači itd. To velikokrat botruje nezadovoljstvom in konfliktom, kar razdira moštvo. Trenerjeva naloga je, da pravilno preceni, kdaj je njegovo posredovanje potrebno, takrat tudi posreduje in poskuša obvladati položaj.

5.4 MOTIVIRANJE IGRALCEV

Ljudje, ki izvajajo aktivnosti, morajo videti neki smisel oz. motiv, da sploh pričnejo z izvajanjem teh aktivnosti. Odgovor na to dajejo številni motivacijski modeli, ki sem jih predstavil v poglavju Motiviranje zaposlenih.

Največji problem, ki se pri motiviranju pojavlja, so navzkrižni interesi lastnikov in zaposlenih. Prvi si želijo čim večji dobiček, kar je na drugi strani povezano s čim manjšimi stroški proizvodnje, zaposleni pa si želijo čim višje plače, kar pomeni višje proizvodjalne stroške. Tako se pojavi vprašanje, kako uskladiti te različne interese.

Te različnosti se ne da odstraniti, jo pa lahko omilimo s kompromisom na obeh straneh. Denar se na lestvici motivov ne nahaja pri vrhu, zato naj se vodje osredotočajo na druge oblike motivacije. To so predvsem zadovoljstvo pri delu, delo naj predstavlja izziv, možnost lastnega razvoja itd.

Dober voditelj se bo temeljito pozanimal, kaj si njegovi zaposleni želijo in storil vse, da jim bo njihove želje pomagal uresničiti. V večini primerov pa voditelji delajo ravno nasprotno, in sicer si nečesa želijo, potem pa poskušajo prepričati druge, naj si isto želijo tudi oni.

Trenerstvo nam daje napotke, kako naj individualne cilje oz. želje približamo skupnim ciljem podjetja. Vodja to stori med razvijanjem zaposlenih, in sicer po naslednjih fazah (podrobneje sem jih predstavil v poglavju Trenerstvo kot model vodenja):

- zaposleni se seznanja s skupnimi cilji podjetja (uvajanje);
- zaposleni lahko komentirajo postavljene cilje podjetja (usmerjanje)*;
- zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev (mentorstvo)*;
- zaposleni postavijo cilje in se o njih posvetujejo z vodjo (posvetovanje)*;
- zaposleni postavijo cilje in o njih obveščajo vodje (pooblašcanje)*.

* Cilji so mišljeni kot plan za določen oddelek oziroma sektor znotraj podjetja in so usmerjeni v doseganje skupnih ciljev podjetja, ki so postavljeni s strani lastnikov.

Posamezniki so sposobni postaviti skupne cilje pred individualne cilje oz. verjamejo, da bodo pri uresničevanju skupnih ciljev v dobro podjetja zadovoljili tudi svoje želje in potrebe.

Tako pridemo do zaključka, da morajo biti individualni cilji zaposlenih čim bolj podobni skupnim ciljem podjetja. To najlažje dosežemo, če cilje podjetja postavljamo skupaj z zaposlenimi in jih čim manj vsiljujemo. Samo tako se zaposleni lahko poistovetijo s podjetjem in delujejo maksimalno v skupno korist iter so se pripravljene na ta račun delno odpovedati lastnim željam in sprejeti višje cilje.

Posamezniki v športnih moštvih so motivirani prav zaradi skupne usmerjenosti v en sam cilj. zmagati. Moštvo, sestavljeno iz posameznikov, ki imajo vsak svoje motive za igro, je obsojeno na propad. Naloga trenerja je , da cilje moštva jasno predstavi in vpliva na posameznike, da mu ti sledijo.

5.4.1 Kako obdržati najboljše igralce

Pravi ljudje na pravih mestih so ključnega pomena. Če upoštevamo, da nam zaposlovanje in usposabljanje zaposlenih predstavlja strošek, veliko porabo časa, predvsem pa da se ti ljudje v podjetju razvijajo, je zelo pomembno, da dobre ljudi obdržimo v (moštvu) podjetju. Zavedati se je treba, da je veliko lažje pridobiti nove ljudi za delovna mesta kot pa jih na teh mestih obdržati. Iz ekonomskega stališča gledano je veliko bolj smiselno porabiti nekaj energije in denarja več, da so zaposleni zadovoljni (ostajajo motivirani, tudi po določenem času v podjetju) in niti ne razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta.

Kaj je tisto, kar zaposlene zadržuje pri našem podjetju (v našem moštvu)? Kaj mora vodja storiti, da zaposleni ne bodo začeli razmišljati o novi zaposlitvi?

Kaye in Jordan-Evans (Roli, 2002, str. 46) predstavljata pet praktičnih nasvetov, kako obdržati najboljše kadre, ki jih lahko uporabimo v podjetju (moštvu):

1. Informacije

Informacije pomenijo moč in ljudje, ki imajo informacije, delujejo bolje kot tisti, ki se sprašujejo, kaj se v podjetju dogaja. Avtorici svetujeta, naj vodje zaupajo zaposlenim predvsem naslednje informacije:

- strateške odločitve v podjetju;
- svoja predvidevanja o prihodnosti podjetja;
- trende v panogi;
- nove dogodke, ki lahko vplivajo na njihovo kariero.

Lahko pa se zgodi, da gre informacijo zaupne narave, takrat jo striktno in brez izjem zadržimo zase.

2. Pohvala

Denarne nagrade za delo so pomemben del našega življenja. Toda dejstvo je, da samo dobra plača ljudi ne zadrži v podjetju. Med najpomembnejšimi dejavniki so: izzivi, možnosti za osebno rast, prožnost, dober nadrejeni in priznanje (v nedenarni obliki). Avtorici navajata nekaj konkretnih primerov, kako zaposlenega nagraditi za njegove dosežke:

- **Čas** - je dragocena dobrina, zaposlenega lahko nagradimo s prostim dnevom, poznejšim prihodom v službo itd.
- **Zabava** – vprašamo se, kaj ima zaposleni, ki bi ga radi nagradili, najraje (vstopnica za nogometno tekmo, koncert itd.). Vsak tolar, ki je porabljen za

nekaj edinstvenega, doseže mnogo več kot tisti, ki je uporabljen za nekaj vsakdanjega.

- **Trofeje** – denarno nagrado se kaj hitro pozabi, trofeje pa ostanejo in dajejo zaposlenemu poseben občutek ponosa.
- **Priložnost** – nekemu bi ogromno pomenilo, če bi lahko svoj projekt predstavil direktorju ali dobil priložnost za izobraževanje v tujini
- **Svoboda** – za nagrado lahko zaposlenemu ponudimo prožen delovni čas ali pa delo na domu, kar bi mu vzbudilo občutek, da nadrejeni zaupajo vanj.
- **Denar** – nekateri zaposleni so bolj motivirani z denarjem kot drugi. Naloga vodje je, da se pozanima, kaj posameznega zaposlenega motivira, vendar je treba biti pri tem zelo previden.

Pohvala je najučinkovitejša, če je takojšna, spontana, specifična in javna (pred kolegi, družino, itd.).

3. Razumevanje

Eden izmed najpogostejših razlogov za spremembo delovnega mesta je prav slab odnos z nadrejenim. Poslušanje je ena od lastnosti, ki jo ljudje najbolj cenijo. Če dobro poslušamo, bomo ljudi bolje razumeli, ti pa bodo vračali z večjo vnemo in učinkovitostjo.

4. Zabava

Največja skrb podjetnikov je, da bi zabava ogrozila storilnost podjetja. Zabava ne pomeni vedno glasnega smejanja, pripovedovanja neumnih šal, zabava na delovnem mestu je lahko že to, da delamo nekaj novega, nekaj kar nas nasmeji. Če se zaposleni zabavajo v zdravi meri, potem jim bo to dalo dodatne energije za nove dosežke. Raziskave potrjujejo, da okolje, ki sprejema zabavo, pozitivno vpliva na storilnost.

5. Kaj zaposlene zadržuje pri podjetju

Vprašanje, ki lahko pojasni marsikatero nejasnost. Potrebno je biti previden, saj v veliko primerih ne dobimo iskrenih odgovorov. Dobljene informacije je potrebno s pridom izkoristiti, nikoli pa ne uporabiti proti zaposlenim. Ohranjanje najboljšega kadra je ključnega pomena za podjetje, zato je uporaba teh informacij nujna.

Vsak zaposleni je posameznik s svojimi potrebami in željami. Nekomu več pomeni, če ga nadrejeni pohvali pred domačimi, nekomu drugemu prost delovni dan. Prav vsak zaposleni v podjetju mora imeti občutek, da daje svoj pečat podjetju.

Miller (1993, str. 14) predstavi še nekaj konkretnih primerov, kaj storiti, da se poveča zadovoljstvo igralcev:

- Igralci naj trenerju povedo, kaj resnično mislijo o stvari.
- Trener naj poizve, kaj igralci cenijo in kaj ne.
- Trener naj se vedno odzove na predloge igralcev.
- Vzpodbujanje igralcev, naj verjamejo vase.

- Vsi naj spoznajo, kaj je dobro delo.
- Trener zaposlene pohvali pred domačimi.
- Nekaj časa za zabavo na delovnem mestu.
- Organiziranje zabave z namenom.

Ena od glavnih nalog vodje je, da dobro pozna zaposlene, njihove potrebe in želje. Pomembno je, da stori vse potrebno, da zaposleni radi hodijo na delo in da jim opravljanje dela postane izziv.

5.5 USPOSABLJANJE TRENERJEV

Krog usposabljanja se zaključi, ko zaposlenega usposobimo, da sam postane voditelj. Vloga učenca se spremeni v vlogo učitelja. Vsak uspešen in učinkovit voditelj mora usposobiti svoje naslednike, tiste, ki bodo podjetje vodili naprej, saj mora biti eden izmed temeljnih ciljev podjetja njegov dolgoročen obstoj.

Preden pa se odločimo za ta korak, se moramo vprašati (Maxwell, 2000, str. 83):

- Sem pripravljen vlagati svoje življenje v druge?
- Sem predan usposabljanju organizacije?
- Ali sem učinkovit na področjih, na katerih moram usposabljati?
- Sem sestavil seznam kandidatov za prihodnje voditelje?
- Katere svoje predpostavke moram spremeniti?

5.5.1 Izbira kandidatov za trenerje (voditelje)

Ko se odločimo, kateri imajo potrebne lastnosti za voditelje (predstavljene so v poglavju Osebne značilnosti vodje), se med njimi odločamo po naslednjih kriterijih (Maxwell, 2000, str. 88):

- Ali se kandidat ujema z organizacijo in voditeljstvom?
- Ali izkazuje potencialne rasti?
- Ali ostajajo katera vprašanja o kandidatu odprta?
- Ali bo kandidat izbran zaradi očitnih moči ali zgolj zato, ker nima nobene vidne šibkosti?
- Česa je bodoči voditelj zmožen?

Odgovori na ta vprašanja nam močno olajšajo izbiro med kandidati. Če je odgovor na katero koli izmed prvih treh vprašanj negativen, pomeni, da ta kandidat ni primeren za voditelja v podjetju (mogoče bi bil izjemno uspešen v kakšnem drugem podjetju). Odgovor na četrto vprašanje bi se moral nagibati k močem, saj če ne najdemo nobene šibkosti, še ne pomeni, da je kandidat primeren za voditelja. Izbira med

potencialnimi voditelji po kriteriju petega vprašanja je precej težka, saj ocena potencialnih zmožnosti ni lahka naloga. Vsi kandidati, ki so uspeli ostati v izboru do petega vprašanja, imajo dobre možnosti za voditelje. Pri izbiri moramo biti zelo previdni, saj bodo posledice naših odločitev dolgoročne.

Robbins (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 250) navaja naslednje elemente, ki nam lahko pomagajo pri izbiri med kandidati, ki bi lahko postali voditelji:

- odlično opravljanje nalog;
- povezanost med delovanjem posameznika in kulturo podjetja;
- pridobitev kontrole nad viri, kot so znanje, sposobnosti ljudi in podobno;
- seznanjanje nadrejenih z rezultati dela, biti viden v podjetju;
- pridobitev mentorja, zaščitnika;
- podpora nadrejenim.

5.5.2 Usposabljanje za odličnost

Prva stvar, ki jo je potrebno storiti, je bodočemu voditelju pripraviti okolje, kjer se bo imel možnost razviti. Maxwell (2000, str. 26) predlaga naslednje stvari:

- Možni voditelj naj spozna druge uspešne voditelje s svojega področja.
- V varnem okolju si bo možni voditelj drznil tvegati.
- Potencialni voditelj mora imeti izkušenega mentorja.
- Na razpolago mora imeti potrebna orodja in vire.
- Vlaganje časa in denarja v urjenje na področjih varovančevih potreb.

Zdaj vemo, koga bomo usposobili in vemo tudi, zakaj ravno njega. Ustvarili smo mu okolje, ki ga vzpodbuja in motivira, sedaj pa lahko začnemo z usposabljanjem. To storimo po naslednjih korakih:

1. Utrjevanje odnosa s potencialnimi voditelji

Vsi dobri mentorski odnosi temeljijo na osebnih stikih. Poslušanje življenjskih zgodb omogoča odkritje osebne moči in šibkosti. Poskušamo najti način usmerjanja, ki bo posamezniku najbližji.

2. Program razvoja

Razvoj voditeljev organizacije se mora začeti s pregledom njenega poslanstva. Celotno urjenje oz. usposabljanje mora prispevati k izpolnitvi namena organizacije.

3. Nadziranje napredovanja

Ljudje potrebujejo povratni tok podatkov, še zlasti na začetku njihovega razvoja. Pravi mentor je nepristranski. Če je potrebno, svojega varovanca ali varovanko vzpodbudi, da ostane pravilno usmerjen, se preusmeri ali celo zamenja mentorja.

4. Pooblaščenje za opravljanje nalog

Pooblastitev je najmočnejše orodje voditeljev, saj poveča posameznikovo učinkovitost in tudi učinkovitost oddelka ali organizacije. Krepi se pobuda članov organizacije, kar jim omogoča rast.

5.6 PRIMERJAVA MED KLASIČNIM PRISTOPOM VODENJA IN TRENERSTVOM

V prvem delu diplomskega dela sem predstavil klasični pristop vodenja, v drugem delu pa trenerstvo. V nadaljevanju sem naredil primerjavo med njima (glej SLIKA 10, str. 36):

- **Zaposlovanje** – Pri klasičnem pristopu se najprej odločimo, koga potrebujemo, nato začnemo s privabljanjem, sledi selekcioniranje, nato izbranega začnemo uvajati. Pri trenerstvu novačimo nove, še neizkušene ljudi, ki jih v podjetju razvijamo in ti počasi napredujejo na odgovornejša mesta. Med spoznavanjem posameznika spoznavamo tudi njegove sposobnosti ter šibkosti in se lažje odločimo, za katero delovno mesto je primeren.
- **Usposabljanje** – Usposabljanje pri klasičnem pristopu je bolj ozko usmerjeno samo na izvajanje tistih delovnih nalog, ki naj bi jih posameznik opravljal, pri trenerstvu pa se osredotočamo tudi na osebni razvoj zaposlenega. Med usposabljanjem zaposlene spoznavamo, jim puščamo dovolj ustvarjalne svobode in se šele nato odločimo, katero delovno mesto je pravo za posameznega zaposlenega.
- **Komuniciranje** – Pri trenerstvu se spodbuja dvosmerno komunikacijo, priporočljivi so tudi manj formalni odnosi (v okvirih, ki jih postavi vodja). Vodja pozna zaposlene tudi na osebni ravni, to pa krepi odnos med učiteljem in učencem.
- **Motivacija** – Pri klasičnem pristopu si vodja nekaj zaželi, nato pa poskuša prepričati zaposlene, naj si želijo enako tudi oni. Pri trenerstvu se v največji možni meri vključuje zaposlene pri postavljanju ciljev oziroma se ta odgovornost prenese nanje. Največja motivacija poleg zadovoljstva pri delu je tako prav skupna usmerjenost k cilju. Delo naj zaposlenemu predstavlja izziv, vsakemu, ki se želi usposablјati, to tudi omogočimo.
- **Vodenje** – Glavna naloga pri klasičnem podjetju je doseganje količinsko zastavljenih ciljev. Pri trenerstvu ima prednost razvoj zaposlenih, kajti če smo pri tem uspešni, bodo tudi cilji uresničeni. Stil vodenja je odvisen od posameznega zaposlenega (na kateri stopnji svojega razvoja se nahaja).
- **Miselnost v podjetju** – Klasični pristop pri vodenju vzpodbuja posameznike, da tekmujejo med seboj, kar velikokrat preseže meje tistega, kar motivira, in znižuje učinkovitost podjetja. Pri trenerstvu se vzpodbuja moštveno mišljenje, energijo pa se preusmerja na tekovanje s konkurenčnimi podjetji.

SLIKA 10: Razlike med klasičnim pristopom in trenerstvom

KLASIČNI PRISTOP	TRENERSTVO
<p>ZAPOSLOVANJE</p> <p>Selekcioniranje med kandidati za prosto delovno mesto na podlagi prejšnjih delovnih uspehov (tistega, ki zaposlujemo, ne poznamo).</p>	<p>Metoda podeželskega moštva</p> <p>Novačenje še nerazvitih igralcev, ki jih v podjetju razvijajo, ti pa napredujejo na višja delovna mesta.</p>
<p>USPOSABLJANJE</p> <p>Zaposleni, postavljeni na določena delovna mesta, že imajo potrebna znanja, usposabljammo jih tako, da jim poskušamo vsiliti tisto, kar že funkcionira.</p>	<p>Zaposlimo še nerazvite igralce, ki počasi spoznavajo organizacijo, se razvijajo, vodje pa nadzorujejo in vodijo ta razvoj. Zaposleni imajo več kreativne svobode.</p>
<p>KOMUNICIRANJE</p> <p>Komunikacija je močno hierarhično pogojena. Dvosmerna komunikacija je redka.</p>	<p>Vzpodbuda dvosmerne komunikacije, odnosi so bolj neformalni (tudi na osebni ravni).</p>
<p>MOTIVACIJA</p> <p>Zaposlene prepričati, da delajo za cilje, ki jih je postavil vodja. Cilji so bolj vsiljeni.</p>	<p>Zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev oz. jih postavljajo sami.</p>
<p>VODENJE</p> <p>Vodenje je usmerjeno k doseganju zastavljenih ciljev.</p>	<p>Vodenje, usmerjeno v razvijanje zaposlenih.</p>
<p>MISELNOST V PODJETJU</p> <p>Tekmovalnost med zaposlenimi.</p>	<p>Tekmovalnost med konkurenčnimi podjetji.</p>

VIR: Lasten.

6 TRENERSTVO - STIL ALI MODEL VODENJA?

Stil vodenja se nanaša na konkreten (določen) vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. Njegovo vodenje je nekje med skrajnostjo čistega avtorskega vodenja in skrajnostjo popolno

demokratskega vodenja. Model vodenja pa nam prikazuje, kakšen stil vodenja izbrati v določenih situacijah, ob danih situacijskih spremenljivkah, da bi bilo vodenje kar najbolj optimalno.

Pri trenerstvu gre predvsem za neprestano razvijanje zaposlenih. Stil vodenja se močno spreminja glede na situacijske spremenljivke. Prav to nam daje odgovor, da lahko trenerstvo uvrstimo med skupino situacijskih modelov vodenja.

6.1 TRENERSTVO KOT MODEL VODENJA

Pri postavljanju modela sem vzel za osnovo Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja, ki upošteva samo zrelost članov kot situacijsko spremenljivko, na podlagi katere ima vodja možnost določiti, kakšno bo vodenje (podporno vodenje in ravnalno vodenje). V modelu sem definiriral naslednje situacijske spremenljivke, ki vplivajo na izbiro stila vodenja:

- **Zrelost članov**

Zaposleni se v času zaposlitve razvija, pri tem mu je v veliko pomoč njegov vodja. Ko pride zaposleni v podjetje, nima znanja oz. ni pripravljen prevzemati odgovornosti za izvajanje nalog. Počasi spoznava osnovno usmerjenost podjetja, se vključuje v kolektiv. Postopoma postaja bolj samostojen pri delu in rabi manj podpore vodje. V modelu se zrelost članov spreminja od nizke (ni pripravljen prevzemati odgovornosti za izvajanje nalog) do visoke (si postavi visoke cilje in sprejema odgovornost za njihovo izvajanje).

- **Viri moči vodje**

O vrstah moči sem že govoril v poglavju Vrste moči vodje, poudaril pa bi, da mora vodja imeti moč, da lahko vpliva na to, da mu bodo podrejeni sledili. Pri trenerstvu se vodja skozi celoten proces razvijanja zaposlenih opira predvsem na ekspertno moč. Glede na to, kje v procesu se nahaja zaposleni, pa se vir moči spreminja od legitimne moči proti moči osebnosti. To pomeni, da v vsakem trenutku vodja uporablja ekspertno in pa legitimno moč oz. moč osebnosti, odvisno od ostalih situacijskih dejavnikov.

- **Struktura delovnih nalog**

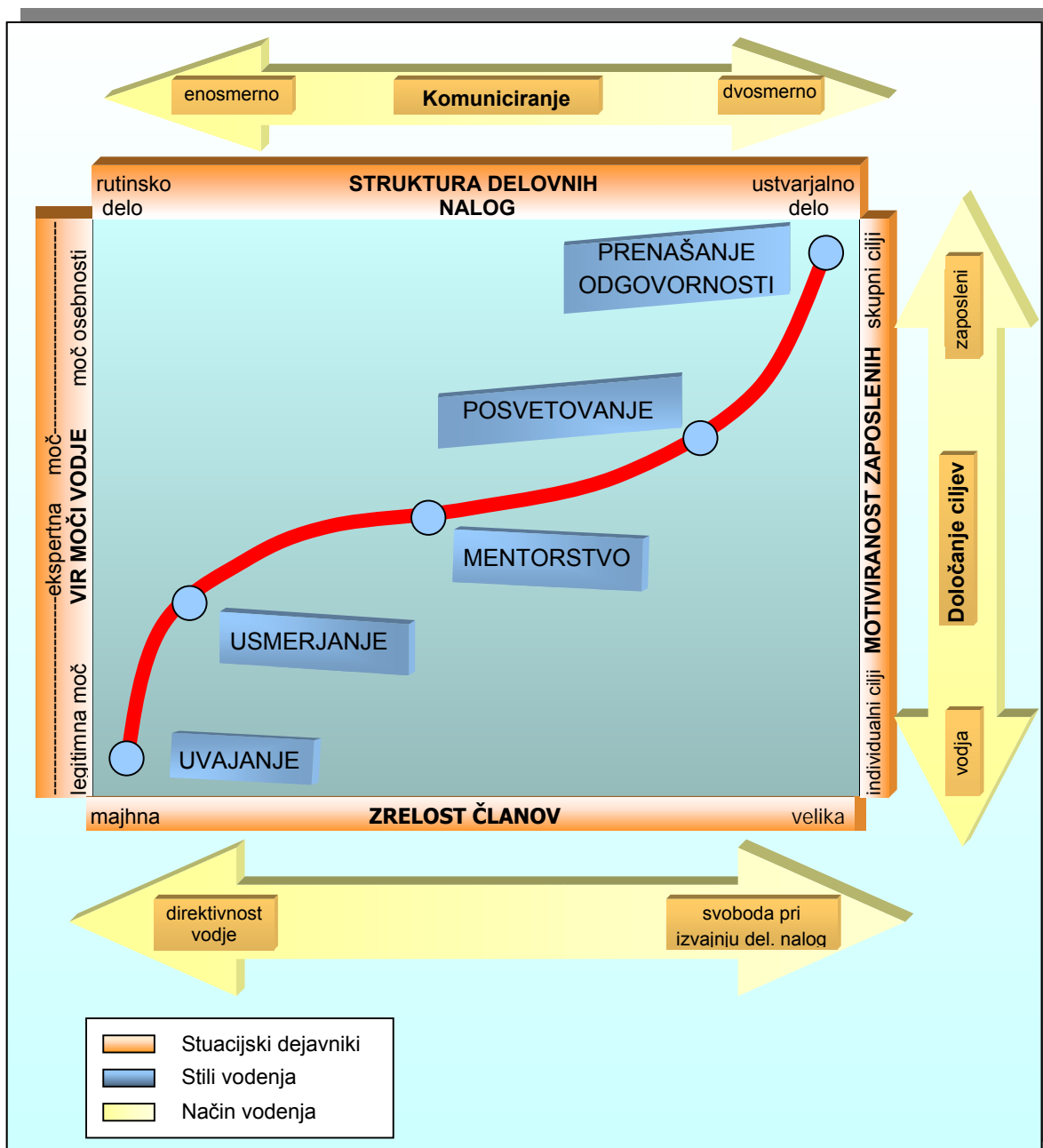
Delovne naloge so lahko popolnoma rutinske, lahko pa zahtevajo veliko ustvarjalnega dela zaposlenega, ki jih izvaja. Zaposleni morajo imeti v tem primeru dovolj svobode (kako se lotiti delovne naloge), da postanejo bolj ustvarjalni. Posamezniki postanejo bolj učinkoviti, če delo ni tako močno direktivno vodeno s strani vodje. V modelu prehaja struktura delovnih nalog od rutinskega dela (direktivnost vodje) do ustvarjalnega dela (svoboda pri izvajanju delovnih nalog).

- **Motiviranost zaposlenih**

Koliko so zaposleni pripravljeni slediti (so motivirani) ciljem, ki jih je postavil njihov vodja. Bolj ko bodo pripravljeni slediti, lažje bo te cilje vodja uresničil. V

primeru, da zaposleni niso pripravljeni slediti ciljem, mora vodja uporabiti drugačne prijeme (grožnje, sankcije itd.), uporabiti mora moč prisile, ki pa na dolgi rok ni učinkovita. V modelu motiviranost prehaja od individualnih ciljev proti skupnim ciljem podjetja, kar pa ne pomeni, da individualni cilji prenehajo obstajati, ampak se preoblikujejo in se približajo skupnim ciljem podjetja.

SLIKA 11: Trenerstvo – situacijski model vodenja



VIR: lasten

ODVISNOST MED SPREMENLJIVKAMI

Ker je model predstavljen dvodimenzionalno, se lahko spreminjata samo dve spremenljivki, zato je potrebno opredeliti odvisnost v naslednjih dveh parih spremenljivk:

- **Odvisnost med virom moči vodje in motiviranostjo zaposlenih**

Bolj ko so posamezniki naravnani k skupnim ciljem, bolj vodja uporablja moč osebnosti in manj moč položaja ter bolj ko so posamezniki usmerjeni proti individualnim ciljem, bolj bo moral vodja uporabljati legitimno moč. V vsakem trenutku pa uporablja tudi ekspertno moč. Model predpostavlja, da se **ob spremembi motiviranosti zaposlenih nujno spremeni tudi vir moči vodje in obratno**. Bolj ko bo vodja gradil na moči osebnosti in ekspertni moči, bolj mu bodo posamezniki pripravljene slediti in lažje bodo sprejeli cilje, ki so usmerjeni v skupno korist.

- **Odvisnost med zrelostjo članov in strukturo delovnih nalog**

Bolj ko je posameznik zrel (sposoben sprejemati višje cilje in odgovornosti), bolj mu vodja dodeljuje naloge, pri katerih je potrebna ustvarjalnost in več svobode mu nameni pri izvajanju delovnih nalog (kako bo nalogo opravil). Manj ko je zaposleni zrel, manj svobode bo imel pri izvajanju nalog (direktivnost), opravljal pa bo bolj rutinske delovne naloge. Model predpostavlja, da se **ob spremembi zrelosti članov nujno spremeni tudi struktura delovnih nalog, ki jih vodja dodeli zaposlenemu in obratno**. Bolj ko je pri izvajanju posamezne delovne naloge potrebna ustvarjalnost, bolj zrelega člana potrebuje vodja za izvajanje le-te.

V modelu je predstavljenih pet različnih načinov vodenja, med katerimi se vodja lahko odloča glede načina vodenja na podlagi zgoraj naštetih spremenljivk:

1. UVAJANJE

Posameznik (zaposleni) je na novo postavljen na delovno mesto, delovnih nalog še ne pozna, ni še dodobra seznanjen z usmeritvijo podjetja, ne pozna skupnih ciljev kolektiva. V ospredje postavlja svoje interese, pri delu je še nesamostojen, zato večinoma samo opazuje in se pri tem uči. Vodja in zaposleni se še ne poznata, zaupanje med njima še ne obstaja oz. je majhno, zato vodja uporablja predvsem legitimno in ekspertno moč. Vodenje je izrazito avtokratično, komuniciranje pa izrazito enostransko, predvsem v obliki pojasnil. Komuniciranje v nasprotni strani je samo v obliki vprašanj v primeru, ko zaposleni pojasnil ne razume. Zaposleni se seznanja s skupnimi cilji podjetja.

2. USMERJANJE

Zaposleni so spoznali osnovne naloge, ki jih prinaša določeno delovno mesto. Prejeli so dovolj pojasnil, da lahko pričnejo z izvajanjem preprostejših nalog

(rutinsko delo). Predstavljeni so bili skupni cilji podjetja, tako so le-tem začeli približevati da so svoje individualne cilje. Vodja še vedno v veliki meri uporablja moč položaja in ekspertno moč, saj je še vedno potrebno razložiti, kaj, kako in zakaj tako. Komuniciranje še vedno poteka enostransko, in sicer v obliki navodil za delo, v nasprotni smeri pa v obliki vprašanj, ki jih imajo zaposleni. Vodenje je še vedno strogo avtorsko, naloge je potrebno natančno izvršiti, vodja lahko uporabi tudi prijeme kazni in groženj, če z delom ni zadovoljen, in nagrajevanje, če je z delom zadovoljen. Skupne cilje še vedno postavlja striktno vodja.

3. MENTORSTVO

Zaposleni že dobro poznajo delo v kolektivu, enostavne delovne naloge jim ne predstavljajo izziva, ob izvajanju se dolgočasijo. Vodja oceni, da je zaposleni dovolj zrel za opravljanje bolj zahtevnih delovnih nalog (bolj ustvarjalno delo). Zaposleni prejme bolj kompleksne delovne naloge, pri izvajanju le-teh, pa se mora povečati tudi svoboda (v določenih mejah, ki jih postavi vodja). Vodenje se spremeni v dobrovoljno avtoritativen sistem. Podrejeni lahko ukaze komentirajo, obstaja delno dvosmerna komunikacija, predlagajo boljše rešitve, vodja pa budno spremlja in je odprt za nove predloge (zaposleni že delno sodeluje pri postavljanju skupnih ciljev). Uspešen vodja bo poleg legitimne in ekspertne moči uporabljal tudi moč osebnosti (zaposleni želi biti podoben vodji, zato mu sledi in ga obenem posnema).

4. POSVETOVANJE

Zrelost članov se še poveča, zato lahko opravljajo tudi kompleksnejše naloge, kar pomeni, da potrebujejo več svobode pri odločanju kako bodo delovno nalogo opravili, za njeno izvedbo pa prevzamejo odgovornost. Cilje, ki so v interesu podjetja, postavlja zaposleni skupaj z vodjo (posvet). Vodja nastopa samo kot nadzornik in poleg tega še svetuje. Komunikacija je dvosmerna in poteka v obliki posveta med vodjo in podrejenim. Vodja ne uporablja svoje moči položaja kot orodje, da bi vplival na podrejene, temveč poskuša doseči, da podrejeni delujejo v skupno korist s svojo strokovnostjo in osebnostjo. Podrejeni poročajo vodji o rezultatih, o postavljenih ciljih in o smiselnih spremembah za prihodnost, nato sledi posvet, ko vodja lahko uveljavi svojo voljo na podlagi svoje osebnosti in strokovnosti, če je potrebno tudi na podlagi legitimne moči, kar pa pomeni spremembo načina vodenja.

5. PRENAŠANJE ODGOVORNOSTI (POOBLASTITEV)

Pooblastitev je najmočnejše orodje vodje, saj poveča posameznikovo učinkovitost, kakor tudi učinkovitost oddelka ali organizacije. Zaposleni je svoboden pri postavljanju ciljev (v okviru usmeritve podjetja in v okviru zastavljenih planov s strani lastnikov) in odločanju, kako bo določeno nalogo opravil. Posamezniki so sposobni postaviti skupne cilje pred individualne cilje oz. verjamejo, da bodo pri uresničevanju skupnih ciljev v dobro podjetja zadovoljili tudi svoje želje in potrebe. Komuniciranje med zaposlenim, na katerega je bila prenešana odgovornost, in

nadrejenim poteka samo še v obliki poročanja o rezultatih, vodja posreduje samo, če z njimi ni zadovoljen. Krog razvijanja se zaključi, saj zaposleni sam postane vodja, sam določa cilje in način za izvedbo delovnih nalog.

6.1.1 UPORABNOST MODELA

Vsak model ima določeno uporabno vrednost, ki jo določajo predvsem število različnih situacijskih dejavnikov, njihova medsebojna povezanost in število različnih načinov vodenja, ki jih lahko vodja uporabi. Poleg tega mora biti model pregleden in mora biti praktično uporaben.

Glavna naloga trenerstva je razvijanje zaposlenih. Novi zaposleni pridejo v podjetje, kjer začnejo delati na svoji ravni, naloga vodje pa je, da jih razvije. Model se osredotoča prav na ta razvoj ljudi. Vodja izbira različne načine vodenja glede na to, kje se zaposleni osebno nahaja v tem razvojnem procesu.

Praktična uporabnost modela je tako večja pri podjetjih, pri katerih ima vodja možnost razvijati zaposlene do tiste stopnje, ko jih lahko pooblasti za izvajanje delovnih nalog.

Manjša je uporabnost modela, ko zaposleni lahko napredujejo (se razvijejo) samo do določene stopnje, ki jim jo omogoča organizacijska struktura podjetja (v proizvodnjo usmerjeno podjetje). Vodja v tem primeru nima raznolike izbire med različnimi stili vodenja, saj model ne upošteva, da je vodenje lahko usmerjeno v ljudi ali v proizvodnjo. Vodenje, usmerjeno v ljudi, je v tem modelu konstantna predpostavka. Po drugi strani pa še vedno prikaže, kakšen je tisti osnovni način vodenja, ki je primeren za taka podjetja (izbira med različnimi načini vodenja za tako podjetje je majhna – uvajanje, usmerjanje).

7 SKLEP

Vodenje je ena izmed najpomembnejših funkcij vsakega ravnatelja, saj omogoča doseganje ciljev, ki jih postavijo lastniki podjetja. Pri tem se ravnatelj srečuje s podrejenimi, na katere mora vplivati z določenimi orodji, da izvajajo zastavljene cilje. Njegova naloga je, da kadruje ustrezne ljudi, jih motivira za delo, z njimi komunicira in jih razvija. Osnovni cilj posameznika je zadovoljitev svojih potreb in razvijanje potencialov ter realnih zmožnosti. Vodja mora ustvariti okolje, v katerem bi ljudje želeli delati oziroma okolje, ki jim bi dalo možnosti za razvoj lastnih zmožnosti.

Vodenje je velikokrat težavno, saj so cilji zaposlenih večinoma v nasprotju s cilji podjetja, zato je naloga ravnatelja, da uskladi te cilje s potrebami zaposlenih. Pri tem

so mu v pomoč različni modeli vodenja, ki kažejo, kakšno vodenje (stil vodenja) je najbolj učinkovito za določeno situacijo (na podlagi situacijskih dejavnikov).

Veliko se vodje v podjetjih lahko naučijo od športnih moštev in njihovih trenerjev, saj sta si ti področji zelo podobni. Najpomembnejše skupne točke so nenehno usposabljanje (treniranje) zaposlenih, timsko delo, motivacija, najpomembnejša pa je prav skupna usmeritev igralcev, vodje in lastnikov k doseganju skupnih rezultatov.

Konkurenca med podjetji je vedno bolj ostra, okolje pa se vedno bolj spreminja, kar pomeni, da mora biti odzivni čas podjetja vedno krajši. Zaposleni morajo biti bolj prožni in se morajo hitreje odzivati na spremembe, to pa lahko dosežemo samo z nenehnim izobraževanjem in razvijanjem ljudi. Trenerstvo daje največji pomen prav razvijanju ljudi, to pa je bila tudi osnova za izdelavo modela vodenja, pri katerem vodja izbira način vodenja na podlagi stopnje razvitosti zaposlenih. Model predpostavlja, da organizacijska struktura podjetja dopušča razvijanje zaposlenih. To pomeni, da je uporabnost modela večja pri podjetjih, ki niso strogo usmerjena v proizvodnjo, saj le tako model ponuja več možnih načinov vodenja, ki jih lahko vodja izbira na podlagi trenutnih situacijskih dejavnikov.

Model trenerstva, ki je bil predstavljen v tem diplomskem delu, opredeljuje pet različnih načinov vodenja:

- uvajanje,
- usmerjanje,
- mentorstvo,
- posvetovanje,
- prenašanje odgovornosti.

Vodja se odloča, katerega bo izbral, v pomoč pa so mu situacijski dejavniki (zrelost članov, viri moči vodje, struktura delovnih nalog, motiviranost zaposlenih). Problem je, da vsak vodja situacijske dejavnike dojema delno subjektivno. Model vodenja je vodji v pomoč, ne daje pa univerzalnih idealnih odgovorov, kakšno vodenje je najboljše. Vodja se lahko na model nasloni, potrebuje pa veliko znanja, organizacijskih sposobnosti, razumevanja za ljudi, da bo njegovo vodenje uspešno in učinkovito.

8 LITERATURA

1. Adizes Ichak: Življenska pot podjetja. Adizes ur.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza, 1996, str. 15 – 71.
2. Clive Gilson et al: Peak Performance. London: HarperCollinsPublishers, 2001, 432 str.
3. Donnelly H. James, Gibson L. James, Ivancevich M John: Fundamentals of Management. Ninth Edition. Chicago: Von Hoffman Press, 1995, 719 str.
4. Everard Bertie, Morris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996, 310 str.
5. Higgins M. James: The Management Challenge: An Introduction to Management. New York: Macmillan Publishing Company, 1991, 781 str.
6. Krause G. Donald: Zgled vodje. Ljubljana: Taxus, 1999, 165 str.
7. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Možina ur.: Management. Radovljica: Didakta, 1994a, str. 444 – 488.
8. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina ur.: Management;. Radovljica: Didakta, 1994b, str. 488 – 524.
9. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Copis, 1996a, 326 str.
10. Lipičnik Bogdan: Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996b, 158 str.
11. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987, 365 str.
12. Maxwell C. John: Postanite trener sanjskega moštva. Ljubljana: Amalietti & Amalietti, 2000, 207 str.
13. Miller B James: The Corporate Coach. New York: St. Martin's Press, 1993, 235 str.
14. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994a, 287 str.
15. Možina Stane: Dinamika vodenja. Možina ur.: Management. Radovljica: Didakta, 1994b, str. 524 - 558.
16. Možina Stane, Damjan Janez: Komuniciranje v organizaciji. Možina ur.: Management. Radovljica: Didakta, 1994c, str. 558 – 600.

17. Možina Stane: Teamsko vodenje podjetja. Adizes ur.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza, 1996, str. 73 – 121.
18. Nastran Ule Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994, 318 str.
19. Pegg Mike: Pozitivno vodenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 193 str.
20. Potrata Barbara: Čustvene lastnosti voditeljev. Podjetnik, Ljubljana, 2002, februar, str. 48 – 49.
21. Rolih Robert: Obdržite najboljše kadre. Podjetnik, Ljubljana, 2002, februar, str. 46 - 47, 81.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
23. Slokar Tonja: Odziv na poraz ustoliči vodjo. Manager, Ljubljana, 2002, junij, str. 36 – 37.
24. Tušak Maks, Tušak Matej: Psihologija športa. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1997, 354 str.
25. Urbanija Anamarija: Kakšen voditeljski stil za hude čase. Manager, Ljubljana, 2002, maj, str. 57 – 59.
26. Vecchio P. Robert: Organizational Behaviour. Third Edition. New York: The Dryden Press, 1995, 726 str.
27. Volčič Nace: 5 zlatih načel vodenja. Podjetnik, Ljubljana, 2002, avgust, str. 43.