

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KLJUČNE ZMOŽNOSTI SODOBNEGA
MANAGERJA**

Ljubljana, junij 2004

ALENKA ZORMAN

IZJAVA

Študentka Alenka Zorman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. SPLOŠNI PREMIKI V MANAGEMENTU	2
1.1. SPREMEMBE	2
1.1.1. Globalne spremembe	2
1.1.2. Tehnološke spremembe	4
1.2. PROCESI, KI SE DOGAJAJO ZNOTRAJ SODOBNIH PODJETIJ	6
2. SODOBNI MANAGER	8
2.1. VLOGA IN NALOGE MANAGEMENTA	9
2.2. SODOBNE TEORIJE O MANAGEMENTU IN VODENJU	10
2.3. NEKATERE OPREDELITVE LASTNOSTI USPEŠNIH MANAGERJEV	11
2.4. KARAKTERISTIKE USPEŠNIH MANAGERJEV PO SKUPINAH	15
3. MANAGEMENT IN MANAGERJI V SLOVENIJI	17
3.1. ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH MANAGERJEV	17
3.1.1. Kritičen pogled na managerje	17
3.1.2. Značilnosti managerjev glede na posamezne karakteristike	18
3.2. RAZISKAVA O KLJUČNIH SPOSOBNOSTIH MANAGERJEV ZA USPEŠNO VODENJE PODJETIJ V 21. STOLETJU V SLOVENIJI	22
3.2.1. Namen in metodologija raziskave	22
3.2.1.1. Oblikovanje vprašalnika	22
3.2.1.2. Zbiranje in obdelava podatkov	22
3.2.2. Rezultati raziskave o ključnih sposobnostih managerjev	23
3.2.2. Analiza rezultatov	24
4. KAKO RAZVIJATI SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA MANAGERJA	28
4.1. SPOSOBNOST VODENJA	28
4.1.1. Se vodja rodi ali naredi?	28
4.1.2. Pridobivanje vodstvenih veščin	29
4.2. SPOSOBNOST ODLOČANJA	32
4.3. SPOSOBNOST RAVNANJA S TIMI	34
4.4. SPOSOBNOST ZA MOTIVIRANJE	36
4.5. SPOSOBNOST HITREGA PRILAGAJANJA SPREMEMBAM	38
4.6. VIZIONARSTVO IN CILJNA USMERJENOST	40
SKLEP	43
LITERATURA	45
PRILOGE	

UVOD

Kot pravi Kovač (2002, str. 780), so edina stalnica sodobnega časa spremembe. Spremembe niso le občasne, postale so konstantne, nepredvidljive, hitrejše in globalnejše kot kdajkoli prej. Podjetja se spopadajo z vedno novimi izzivi kot so globalno gospodarstvo, vse večja konkurenca ter spremenjene zahteve okolja in trgov. Predvsem je pomembno, da spremembe sprejemajo in se jim hitro prilagajajo. Na čelu teh podjetij stojijo managerji, ki morajo imeti drugačne sposobnosti od tradicionalnih managerjev, da bili kos novo nastalim izzivom. Poudarjajo se drugačne sposobnosti tako zaposlenih kot tudi managerjev.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti slovenskim managerjem načine, kako lahko razvijajo zmožnosti, za katere menijo, da so ključne za uspešno vodenje. Posledično je moj namen tudi, da pripomorem k povečanju uspešnosti managerjev. Pravzaprav bom postavila še en kamenček v mozaik razvoja slovenskega managementa.

Cilj diplomskega dela je najprej z raziskavo med slovenskimi managerji ugotoviti, katere so tiste ključne zmožnosti, ki jih morajo managerji imeti za uspešno vodenje podjetij. Nato pa na osnovi pridobljenih rezultatov nekaj najpomembnejših zmožnosti podrobneje obdelati in poiskati načine, kako te zmožnosti razvijati.

Metoda za doseg postavljenega cilja je sledeča. Najprej bom predstavila spremembe, ki odločilno vplivajo na procese, ki se dogajajo znotraj sodobnih podjetij. Sledil bo opis omenjenih procesov. Nato bom ugotovila, kakšne so vloge in karakteristike sodobnega managerja. Glede na opisane karakteristike bom oblikovala anketo, s katero bom pridobila mnenje slovenskih managerjev o pomembnosti posameznih zmožnosti. Nato bom analizirala pridobljene rezultate in s pomočjo literature podrobneje obdelala nekaj najpomembnejših zmožnosti in poiskala načine, kako te zmožnosti razvijati in postati še boljši.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na štiri dele. V prvem delu so v okviru splošnih premikov v managementu opisane globalne in tehnološke spremembe ter procesi, ki se dogajajo znotraj sodobnih podjetij. Med te procese štejemo sodobno organiziranost podjetij, uveljavljanje učeče se organizacije, transformacijsko namesto transakcijskega vodenja, relacijski namesto transformacijskih zaposlitvenih odnosov, nova moralna zaveza med managerji in zaposlenimi in pooblaščenje zaposlenih. Splošni premiki v managementu so tisti, ki na novo oblikujejo sodobnega managerja. V drugem delu, ki obravnava sodobnega managerja, so opredeljene vloge in naloge managementa, sodobne teorije o managementu in vodenju, nekatere opredelitve lastnosti uspešnih managerjev in karakteristike uspešnih managerjev po skupinah. To poglavje je posebej pomembno zato, ker služi kot osnova za nadaljno raziskavo med slovenskimi managerji. V tretjem delu je poudarek na slovenskem managementu. Opisane so značilnosti slovenskih managerjev. Sledi raziskava o ključnih sposobnostih managerjev za uspešno vodenje podjetij v 21. stoletju v Sloveniji. Na osnovi

rezultatov raziskave sem se v četrtem delu vprašala kako razvijati sposobnosti uspešnega managerja. Osredotočila sem se na sposobnost vodenja, sposobnost odločanja, sposobnost upravljanja s timi, sposobnost za motiviranje, sposobnost hitrega prilagajanja spremembam ter na vizionarstvo in ciljno usmerjenost.

1. SPLOŠNI PREMIKI V MANAGEMENTU

Sodobne globalne in tehnološke spremembe zahtevajo v prihodnosti nova managerska pravila in drugačne metode v okviru različnih managerskih sistemov. Najbolj jasno lahko te evolutivne spremembe spremljamo na organizacijski ravni. Znotraj sodobnih podjetij se odvijajo številni procesi, ki od managerjev zahtevajo vedno nove in nove sposobnosti.

Globalne premike v poslovni filozofiji organizacije prikazujejo Naishbittovi družbeni premiki na sliki 1.

Slika 1: Naishbittovi paradigmatični premiki

STARA PARADIGMA	NOVA PARADIGMA
Industrijska družba	Informacijska družba
Tradicionalna energetska tehnologija	Visoka informacijska tehnologija
Nacionalno gospodarstvo	Globalizacija in svetovno gospodarstvo
Izvozna naravnost	Potrošniška usmerjenost
Kratkoročno odločanje	Dolgoročne usmeritve
Centralizacija odločanja	Decentralizacija odločanja
Hierarhična organizacija	Mrežna organizacija
Prevladujoč zahodni vpliv	Pomembna vzhodna pot
Prevladujoča vloga države	Vzpon kulture, umetnosti in religijskih nasprotij

Vir: Kovač, 2002, str. 778.

1.1. SPREMEMBE

Svet so zaznamovale številne spremembe na mnogih področjih. Strnila sem jih v dve veliki skupini: globalne spremembe in tehnološke spremembe.

1.1.1. Globalne spremembe

Globalizacija je geografski razmah dejavnosti podjetij, ki razprostira gospodarjenje po celem svetu in obsega vse več in več oblik in vsebin poslovanja med podjetji, državami, pa tudi drugimi subjekti iz različnih držav, ki so medsebojno vse bolj prepletene in soodvisne. Gre za takšen obseg mednarodnega poslovanja, ki prične rasti hitreje kot poslovanje doma, ko lahko začnemo govoriti o integrirani mednarodni proizvodnji oziroma procesu dodajanja vrednosti v tujini, kar vključuje tudi integrirano vodenje in soodvisnost takšnega poslovanja. Osnovna

značilnost globalizacije je mobilnost mednarodnih proizvodnih dejavnikov, to je kapitala, blaga, storitev in dela (Svetličič, 1996, str. 73).

»Svetovna tržišča so se globalno prestrukturirala in gospodarski prostor še nikoli ni bil večji. V zadnjih štiridesetih letih se je mednarodno trgovanje povečalo za tisoč petsto odstotkov. Povprečne carine so se v istem času znižale s petdeset na manj kot pet odstotkov.« (Nordström, Ridderstrale, 2001, str. 25).

Globalizacija za posamezna gospodarstva pomeni neizogibni spopad s tujo konkurenco na domačih tleh in hkrati težnjo po obvladovanju položajev na svetovnih trgih. Pojavljajo se nove storitve in izdelki, inovacije v informacijski tehnologiji, čedalje bolj usposobljeni kandidati za zaposlitev, izgube in dobički, vzponi in stečaji, pričakovanja po participativnem načinu vodenja, težnja po učeči se organizacijski kulturi. Vse to se v globalizacijskem okolju prepleta. Bije se boj za uspeh. Organizacije so prisiljene k stalnemu iskanju konkurenčnih prednosti in povečevanju učinkovitosti poslovanja.

Novo nastale razmere zaposlene silijo k večjemu delovnemu učinku in k novim načinom delovanja. Organizacije vedno jasneje spoznavajo, da je nove razmere delovanja mogoče učinkovito premagovati tako, da namenjajo večjo pozornost človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti.

Podjetja v razvitih državah pogosto prenesejo posamezne proizvodne programe v druge, običajno manj razvite države. Glavni razlog je v zmanjševanju stroškov. Z gradnjo ali nakupom tovarn v drugih državah se podjetja geografsko približajo dobaviteljem surovin, to pa jim zmanjša transportne in administrativne stroške ter stroške zavarovanja. Predvsem pa so nižji stroški delovne sile, ki jo najamejo v manj razvitih državah.

Veliko podjetij se preseli v celoti ali s posameznimi proizvodnimi programi v druge države tudi z namenom, da bi bili bližje prodajnim trgom za svoje proizvode. To jim prinese zmanjšanje transportnih stroškov in spoznavanje edinstvenih značilnih trgov, na katerih prodajajo svoje proizvode.

Večina problemov v globalnem okolju se nanaša predvsem na ekonomske, strukturalne, zgodovinske in kulturne razlike med državami. V različnih državah imajo različne poslovne običaje, ki tudi vplivajo na mednarodno poslovanje. Pravni sistemi se prav tako razlikujejo od sistema, ki ga morajo upoštevati podjetja v domačem okolju. Pomembno je, da so vodstva seznanjena z zakoni, ki veljajo v državah kjer poslujejo (Treven, 2001, str. 8).

»Gospodarska stvarnost našega časa pomeni, da vsi tekmujejo z vsemi. Vsi smo del globalne konkurence. Posamezniki so globalni konkurenti. Podjetja so globalni konkurenti. Države so globalni konkurenti. Nikamor ni mogoče pobegniti in nimate se kam skriti.« (Nordström, Ridderstrale, 2001, str. 27).

1.1.2. Tehnološke spremembe

V zadnjih dvajsetih letih smo bili priče številnim tehnološkim spremembam, ki so izjemno velike, hitre in vse manj predvidljive. Prav te spremembe so povzročile tudi spremembe v mednarodnem poslovanju. Tehnološke spremembe se nanašajo na sam proces proizvodnje, na nabor popolnoma novih izdelkov, na infrastrukturne pogoje, v katerih se gospodarjenje izvaja (telekomunikacije, računalniki) in na transport v ožjem smislu besede. Tehnologija je svet skrčila. Lokacija proizvodnje je vse manj vezana na določen kraj. Odvija se lahko skoraj kjerkoli, če obstaja potrebno znanje. Znanje pa postaja poglobljen proizvodni dejavnik in nosilec sprememb.

Najbolj značilne tehnološke spremembe so (Svetličič, 1996, str. 41):

- silovitost kontinuiranosti in žilavost tehnoloških sprememb,
- dematerializacija izdelkov in storitev,
- občutno znižanje transportnih in komunikacijskih stroškov in dramatično povečanje hitrosti,
- znanje postaja središčna in najpomembnejša konkurenčna prednost,
- spremembe proizvodnih sistemov (uvajanje vitke proizvodnje in njeno sodobno počlovečenje).

Tehnološke spremembe so tako temeljnega značaja, da bistveno posegajo v položaj posameznih držav in podjetij na svetovnem trgu. Družbe delujejo na tehnološki pogon. Spremenil se je položaj majhnih v primerjavi z velikimi podjetji. V pogojih masovne proizvodnje so imela izrazito prednost le velika podjetja. Fleksibilna, računalniško vodena tehnologija pa omogoča uspešno tekmovanje tudi manjšim podjetjem.

Inovacije postajajo vse bolj sistematična dejavnost, ki jo izvajajo s strani države financirani inštituti in vse bolj tudi sama podjetja. Da bi podjetja zdržala vse ostrejšo tekmovanje na trgu, morajo trošiti vedno več sredstev za raziskave in razvoj. Tehnološki dosežki so v veliki meri pogojeni z ogromnimi vlaganji v znanje in razvoj. Vse ostrejša konkurenca pa na trg vnaša negotovost in nepredvidljivost. Zato podjetja vedno bolj krepijo medsebojna sodelovanja in strateške povezave.

Do globokih tehnoloških sprememb pa je prišlo tudi v pogojih, v katerih se proizvodnja odvija. Ne gre le za »trde« tehnološke spremembe, pač pa tudi za »mehke« organizacijske spremembe. Te danes postajajo vse pomembnejše. Pomembno je kako najuspešneje izkoristiti razpoložljive proizvodne tvorce v celem svetu in ne le izumiti nov proizvod ali novo tehnologijo. Zato postajajo organizacijski vidiki, hitrost prilagajanja oziroma odzivanja na spremembe v svetu, vsaj tako pomembni kot same »trde« tehnološke spremembe. Govori se o tretji tehnološki revoluciji, v kateri ima manager nalogo proizvajati najboljše, najbolj inovativne izdelke in storitve in za to porabiti čim manj časa po najnižji možni ceni.

Relativni pomen upravljalških vidikov je porasel tudi zato, ker so drastično padli stroški transporta in komunikacij. To je skrčilo svet in omogoča tudi tistim, ki tehnološko zaostajajo, hitreje dohitevati in prehitevati tehnološke voditelje. Tehnološke, družbene in kulturne spremembe so silno zmanjšale dejanske razdalje med državami. Sodobne komunikacije in cenen transport jim lajšajo učenje in skrajšujejo potrebni čas za zapiranje tehnološkega razkoraka.

Spreminja se vloga ekonomskih dejavnikov. Človeško delo in znanje postajata vse odločilnejša, materialni pogoji manj pomembni. Včasih so primerjalne prednosti temelječe na »prirojenem« naravnem bogastvu opredeljevale položaj dežele na svetovnem trgu. Danes so odločilne ustvarjene prednosti: znanje, sposobnosti, vključno s sposobnostjo predvidevanja sprememb in hitrega odzivanja nanje.

Vpeljevanje vitke (lean) proizvodnje, sistema zalog ob svojem času (just in time) ter celovito obvladanje kakovosti (total quality management) so brez dvoma najpomembnejše organizacijsko tehnološke spremembe zadnjih desetletij razvoja. Kot vitko proizvodnjo je to poimenoval J. Krafčik, ker uporablja v primerjavi z masovno proizvodnjo vsega manj (Svetličič, 1996, str. 45) :

- polovico manj človeškega dela,
- polovico tovarniškega prostora,
- polovico naložb v orodja,
- polovico inženirskih ur, potrebnih za razvoj izdelka v pol krajšem času,
- pol manj zalog na proizvodnem mestu,
- bistveno zmanjša obseg okvar in
- omogoča proizvodnjo vse večjega števila raznovrstnih modelov.

Vitek proizvajalec kombinira prednosti obrtniške in masovne proizvodnje tako, da se izogne visokim stroškom prve in visoki togosti druge. V ta namen uvaja timsko delo širše izobraženih delavcev na vseh ravneh. Tehnologija, ki jo uporablja, je fleksibilna, vse bolj avtomatizirana, tako da je mogoče proizvajati veliko množico raznovrstnih izdelkov. Vitka proizvodnja zahteva tesno sodelovanje med proizvajalci in dobavitelji.

Informatizacija družbe z ustvarjanjem informacijskih omrežij omogoča krepitev konkurenčnosti tudi neinovativnim podjetjem, če ta razvijejo sposobnost pridobivanja, vsrkavanja in uporabe tako dobljenih »tujih« informacij. To pa je omejeno le na tiste, ki imajo dostop do teh informacij. Informatizacija družbe in priključevanje v svetovno omrežje je tako temeljni predpogoj za izboljšanje položaja podjetja na svetovnem trgu. Tisti, ki bo ostal zunaj teh omrežij, bo obsojen na zaostajanje.

Dramatično so se znižali stroški obdelave informacij in telekomunikacij na velike razdalje. Realna cena računalnika je na primer padla med leti 1982 in 1988 za 28% letno, obenem pa se je bistveno izboljšala kakovost teh storitev. Cene telefonskih pogovorov so ravno tako

skokovito padle (Svetličič, 1996, str 47). Vse to je ustvarilo predpogoje, da je sploh lahko prišlo do tako globokih in hitrih tehnoloških sprememb.

1.2. PROCESI, KI SE DOGAJAJO ZNOTRAJ SODOBNIH PODJETIJ

Tradicionalna podjetja počasi izginjajo. V sodobnih podjetjih se dogajajo številni procesi, ki podjetja in managerje postavljajo pred nove izzive. Zahteva se drugačna organiziranost in novi managerski pristopi. Procesi, ki se dogajajo znotraj sodobnih podjetij so (Zupan, 2001, str. 32-41; Možina, 2002):

- **Sodobna organiziranost podjetij.** Tradicionalna podjetja so delovala v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda, ki so jih vzpostavila s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Za sodobno organiziranost podjetij pa so značilne sploščene piramide, srednje ravni managementa izginjajo, uveljavlja se timsko delo in komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno. Uveljavlja se procesna organizacija.

- **Transformacijsko namesto transakcijskega vodenja.** Kot pravi Peter Drucker, so na eni strani vse bolj pomembni člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa managerji kot vodje, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in zavzetost za doseganje ciljev (Drucker, 2001). Zato se vedno bolj namesto transakcijskega vodenja uveljavlja transformacijsko vodenje.

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Vodje dosežejo popolno sprejetje vizije pri vseh zaposlenih in njihovo delovanje prek njihovih lastnih interesov v dobro skupine

Transformacijski vodja deluje na podlagi (Možina, 2002a, str. 531):

- karizme: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na preprost način;
- intelektualne spodbude: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upoštevanja posameznika: kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot osebnost, uvaja, svetuje.

Transakcijski način vodenja deluje na podlagi dogovora med vodjo in zaposlenimi glede opravljanja dela in temu primernih nagrad. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih.

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

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

- **Relacijski namesto transakcijskih zaposlitvenih odnosov.** Transformacijskemu načinu dela pa morajo prilagoditi tudi zaposlitvene odnose. Ne morejo biti zgolj transakcijski (načelo menjave med delodajalcem in delojemalcem), pač pa morajo razvijati relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi. Relacijski in transformacijski zaposlitveni odnosi so prikazani na sliki 2.

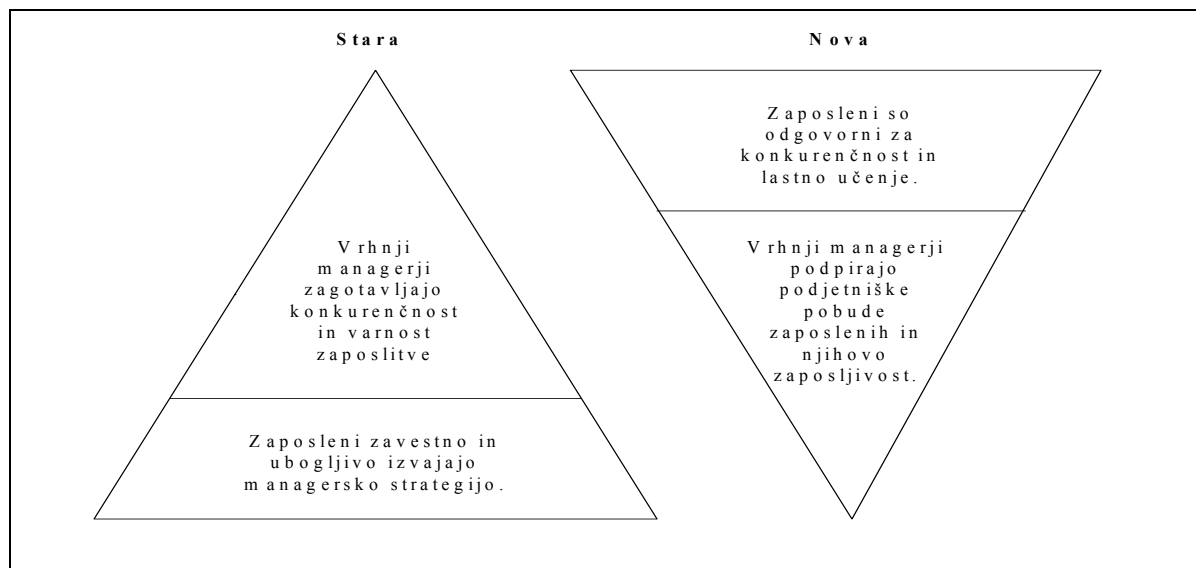
Slika 2 : Primerjava med transakcijskimi in relacijskimi zaposlitvenimi odnosi

TRANSAKCIJSKI	RELACIJSKI
načelo menjave	načelo odnosov
denar v zameno za trud	številni ekonomski in psihološki dejavniki
(npr: plača in druge ugodnosti za doseženo količino in kakovost dela)	(npr: plača, podpora zaposlenim, participacija, nagrade za predanost in nadpovprečne dosežke
usmerjenost obeh strani v povečanje trenutnih osebnih koristi	usmerjenost obeh strani v povečanje trenutnih in dolgoročnih koristi obeh strani
donosi in bremena jasno razmejeni med obe strani	donosi in bremena razdeljeni in prepleteni
kratkoročni	dolgoročni
natančno določeni	ves čas v dograjevanju
posledice: razmeroma nizka pripadnost, interes omejen le na lastno delo	posledice: večja čustvena vpletenost obeh strani, večja pripadnost, interes za dobro celotne organizacije

Vir: Zupan, 2001, str. 34.

- **Nova moralna zaveza med managerji in zaposlenimi.** Transformacijsko vodenje in relacijske zaposlitvene odnose mora podpirati nova moralna zaveza med managerji in zaposlenimi. Običajna zaveza v tradicionalnih podjetjih je od zaposlenih zahtevala pripadnost v zameno za varno zaposlitev. Nova zaveza poudarja možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Odgovornost za konkurenčnost podjetja torej ni več le v rokah managerjev, temveč vseh zaposlenih. Zato morajo ti dobiti pri managerjih ustrezno podporo pri povečevanju svojih zmožnosti in pri uvajanju lastnih pobud v podjetniško prakso. Primerjavo med staro in novo moralno zavezo prikazuje slika 3.

Slika 3: Stara in nova moralna zaveza



Vir: Zupan, 2001, str. 35.

- **Uveljavljanje učeče se organizacije.** V organizacijah se pojavlja potreba po zavestnem ravnanju z znanjem. Učeča se organizacija je tista organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov (Možina, 2002, str. 17). Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo managementa. To je aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije. Vodstvo mora spodbujati in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah.

- **Pooblaščenje zaposlenih.** Zaposleni dobijo od managementa splošno usmeritev, v njenem okviru pa so potem razmeroma samostojni. Delo izvajajo tako, kot sem jim zdi najbolj primerno. Pri tem je potrebno veliko izmenjave informacij in usposabljanja, da zaposleni vedo, kako lahko prispevajo k uspehu organizacije in izboljšajo lastno uspešnost. Gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo in za razumevanje, kako je uspešnost tega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije oziroma ali je ustrezna za izpolnitev vizije podjetja. Prenos odgovornosti mora biti umeščen v ustrezne organizacijske in poslovne okvire.

2. SODOBNI MANAGER

Beseda manager je nastala okoli leta 1500 v Benetkah. Izvira iz besede »mano«, kar pomeni dlan. Manager torej »za roko« vodi ljudi, jih usmerja, pelje v pravo smer (Cimerman et.al., 2003, str 10). To je spretnost, umetnost, praktična veščina, ki je deloma prirojena, deloma pa se je je mogoče naučiti.

Na managerja moramo gledati kot na posameznika, obenem pa kot na del organizacije. Poleg uspešnega managerja pa je za uspešno vodenje potrebnih več stvari. Pomembno je

vpeljevanje celovitih in sistemskih organizacijskih sprememb, ki omogočajo uspešno vodenje organizacije in ljudi v njej.

2.1. VLOGA IN NALOGE MANAGEMENTA

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo (Možina, 2002, str. 15).

Opredelimo ga lahko tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije (Kotter, 1990, str. 106).

Management je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge pod sisteme. V tem pogledu management vsebuje (Možina, 2002, str. 15-16):

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;
- razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;
- učinkovito opravljanje nalog kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje;
- izpeljava različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

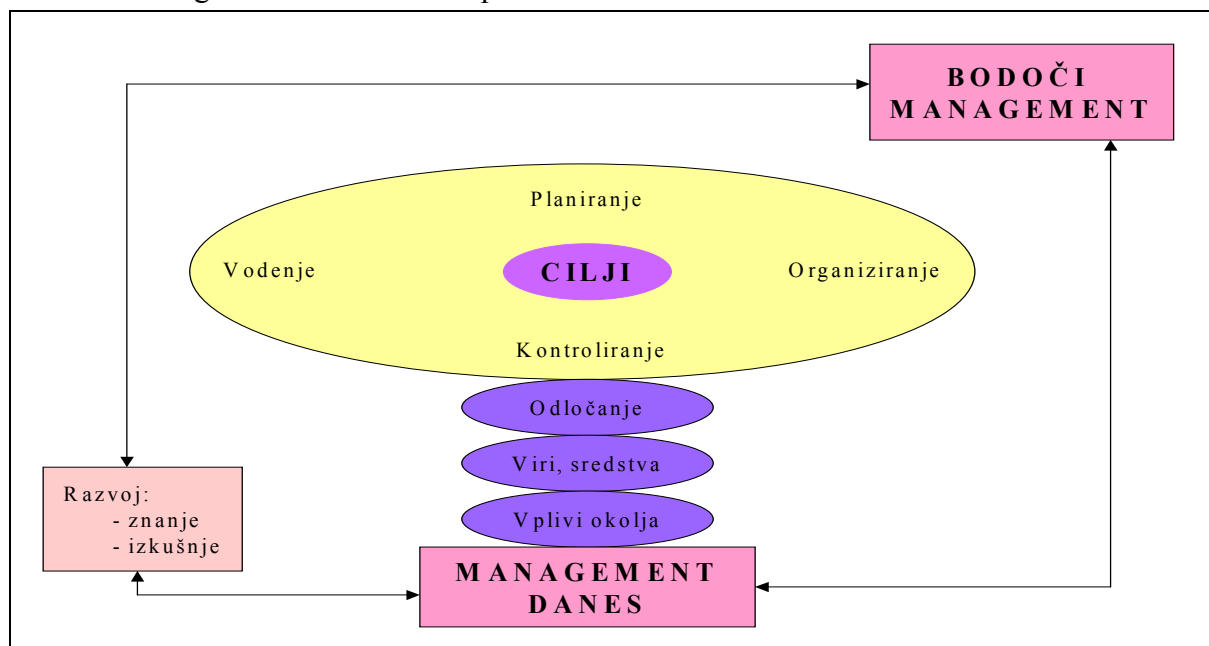
Zaradi že omenjenih sprememb pa se vedno bolj poudarja nova vloga in pomen managerjev. Štiri klasične managerske funkcije se preoblikujejo na naslednji način (Kovač, 2002, str. 780):

- ❑ **Planiranje** postaja *usmerjanje, učenje in spodbujanje*.
- ❑ **Organiziranje** vse bolj pomeni *decentralizacijo, standardizacijo in kakovost*.
- ❑ **Vodenje** nadomeščajo *poslovni timi* in *podjetniška samoiniciativnost*.
- ❑ **Nadzor** se spreminja v obliki *samonadzora* in *splošne odgovornosti do drugih*.

Spremebe pa so tudi razlog, da je management dinamično dogajanje, ki se spreminja. Nanj vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki. Management kot dinamični proces je prikazan na sliki 4.

Izhajamo iz dosedanjega znanja in izkušenj, ki so zajete v razvoju managementa. Ob upoštevanju vplivov okolja, virov in sredstev se pametno odločamo v smeri postavljenih ciljev. Tako pridemo do novih ugotovitev, problemov in rešitev. Ta dinamični proces se nikoli ne konča. Na katerikoli stopnji pa se je mogoče ustaviti, pregledati kje smo in kaj smo dosegli ter predvideti način dela za vnaprej.

Slika 4: Management kot dinamični proces



Vir: Možina, 2002, str.36.

2.2. SODOBNE TEORIJE O MANAGEMENTU IN VODENJU

Na kratko bom prikazala zgodovinski pregled glavnih znanstvenih teorij, ki skušajo pojasniti uspešno vodenje ljudi. Ne bom omenjala vseh teorij¹, želim predstaviti le širši kontekst kot podlago celotne naloge, ki je ožje usmerjena.

Prve in najpreprostejše teorije vodenja so se ukvarjale z določanjem osebnostnih lastnosti voditelja, torej managerja. Raziskovalci so želeli dokazati, da obstajajo specifične osebnostne značilnosti, ki razlikujejo dobrega voditelja od podrejenih sodelavcev. Teorije iz te prve skupine skušajo poiskati eno ali več ključnih psiholoških značilnosti vseh dobrih managerjev. S tem naj bi se pokazale tri stvari: da bi managerji s temi značilnostmi uspešno vodili ljudi ne glede na situacijo, da je mogoče na njihovi podlagi vnaprej predvideti da bo posameznik dober manager, in da so te značilnosti neizogiben in zadosten pogoj za uspešno vodenje. Vendar pa osebnostne lastnosti same po sebi ne določajo uspešnega managerja. Pomemben je način, kako se te lastnosti izražajo v obnašanju managerja.

Pozornost raziskovalcev se je tako sčasoma premaknila z osebnostnih lastnosti managerjev na proučevanje njihovega konkretnega obnašanja. Glede na veliko število različnih opisov možnih obnašanj so raziskovalci nato določili dva temeljna stila vodenja: usmerjenost na nalogo in usmerjenost na ljudi. Usmerjenost na nalogo se nanaša na stopnjo, do katere manager definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih z namenom doseči cilj. Specifična obnašanja, ki izhajajo iz tega, se kažejo v načrtovanju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, delegiranju, kontroli ipd. Usmerjenost na ljudi pa se nanaša na stopnjo

¹ Pregled teorij je svojem magistrskem delu predstavila Šter Tatjana, 2002, str. 8-42.

managerjevega zaupanja v ljudi, sprejemanje njihovih zamisli ter izkazovanje skrbi za njihova stališča in občutke. Specifična obnašanja se v tem primeru nanašajo na dajanje priznanj, nagrajevanje, motiviranje, zagotavljanje opore, mentorstvo, graditev tima, reševanje medosebnih konfliktov idr.

Glede na omenjena dva temeljna stila vodenja je nastala tudi domneva, da je zaželeno, da je manager močno usmerjen na oboje – tako na nalogo kot na ljudi. Raziskave pa so pokazale, da je uspešen stil vodenja enkrat usmerjen na nalogo in drugič na ljudi, včasih na oboje, včasih pa niti na eno niti na drugo.

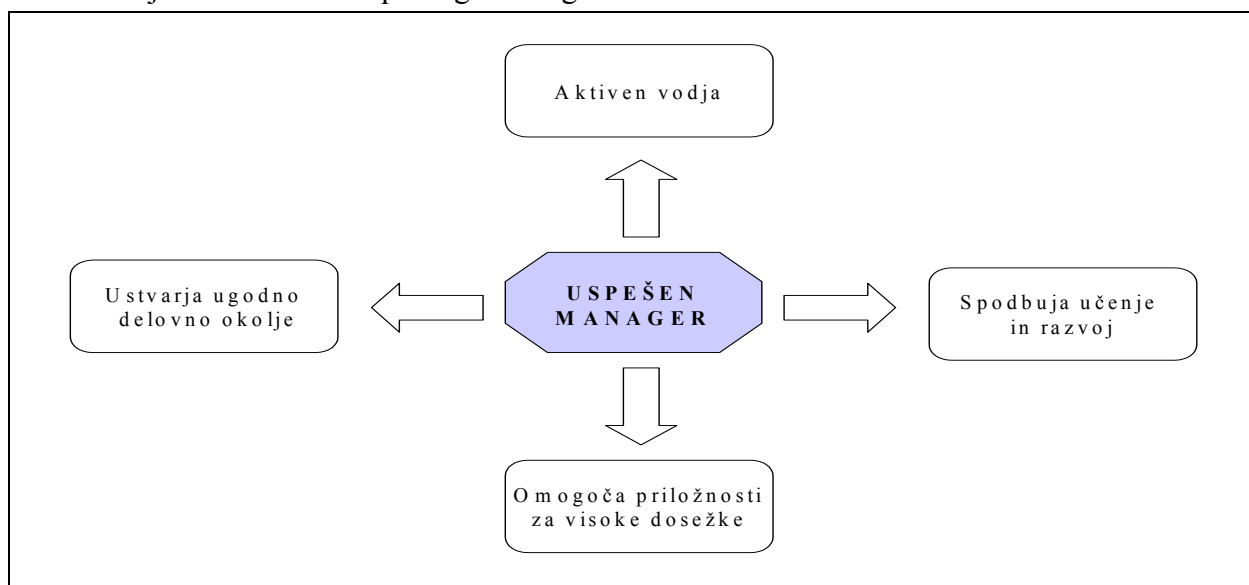
Teorije povezane z osebnostnimi lastnostmi in teorije o vedenju managerjev skušajo podati enostaven odgovor na kompleksna vprašanja. Toda ne ene ne druge niso primerne v vseh situacijah in vseh okoljih, zato so danes uveljavljene kontingenčne oziroma situacijske teorije. Te upoštevajo tudi značilnosti vsakokratne situacije, ki določa elemente, potrebne za opredelitev uspešnega stila vodenja.

Novejši modeli vodenja so veliko kompleksnejši. Poudarjajo, da uspešno vodenje združujejo zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge managerja, odvisno od konkretnih nalog in podrejenih.

2.3. NEKATERE OPREDELITVE LASTNOSTI USPEŠNIH MANAGERJEV

Uspešen manager je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj (Možina, 2002, str. 29). Ključne sestavine uspešnega managementa prikazuje slika 5.

Slika 5: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: Možina, 2002, str. 29.

Kovač je sodobnega managerja opisal z desetimi lastnostmi (Kovač, 1996, str.123):

- osebnostna integriteta (samozavest, izobrazba, izkušnje, razgledanost),
- sposobnost odločanja in vodenja (analitičnost mišljenja in komunikativnost),
- ustvarjalnost in delovna vnema (sposobnost prepoznavanja priložnosti, doslednost pri delu),
- sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja (podjetniška naravnost),
- pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev (spoštovanje poslovne kulture podjetja),
- ciljna usmerjenost in sposobnost učinkovitega organiziranja sodelavcev (vizionarstvo, oblikovanje timov),
- poslovna etika in pripadnost podjetju (močan občutek za pravičnost in stalnost v podjetju),
- sposobnost pridobivanja najboljših sodelavcev (oblikovanje sposobnih izvedbenih timov in svetovalcev),
- strokovna avtoriteta in sposobnost abstraktnega mišljenja (smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje),
- nagnjenost k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovne prihodnosti (strateško ravnanje in usmerjenost v prihodnost podjetja).

W. Tate pravi, da mora uspešen manager imeti določene ključne zmožnosti (kompetence).

Ključne zmožnosti uspešnega managerja so (Tate, 1995, str. 175):

- **Zmožnost pridobivanja informacij.** Manager kot podlago za sprejemanje odločitev v organizaciji uporablja različne vrste informacij in široko paleto virov za oblikovanje bogatega informacijskega okolja.
- **Oblikovanje koncepta.** Na osnovi pridobljenih informacij oblikuje modele, koncepte in postavlja hipoteze oz. ideje. Zaveda se trendov in učinkovito povezuje različne informacije.
- **Konceptualna fleksibilnost.** Pri planiranju in sprejemanju odločitev upošteva različne možnosti. Pri vsaki možnosti poišče prednosti in slabosti in se na njihovi osnovi odloča.
- **Medsebojno razumevanje:** Uporablja odprta vprašanja, povzetke, parafraziranje in podobno, da bi razumel koncepte, ideje in občutke sodelavcev. Mora se znati postaviti v kožo svojih sodelavcev in pogledati na dogodke z vidika druge osebe.
- **Ravnanje s timi.** Sposoben je oblikovati skupine oz. time v katerih imajo člani razdeljene naloge. Vsak od članov se mora počutiti enakovrednega, spoštovanega in imeti enako moč.
- **Napredna naravnost.** V podjetju vzdržuje pozitivno organizacijsko klimo v kateri se posamezniki zavedajo svoje pomembnosti, prednosti in slabosti. Omogoča jim stalno dodatno izobraževanje.
- **Vpliv (njegovo vedenje je za vzor).** Uporablja različne metode za doseganje podpore pri svojih idejah in strategijah (prepričljivi argumenti, uporaba simbolov, oblikovanje povezav, apeliranje na interese ostalih, vzorno vedenje, ...)

- ***Samozavest.*** Jasno izraža svoja stališča do obravnavanih zadev. Ko je potrebno sprejema odločitve brez oklevanja in se obveže, da skupaj s sodelavci v skladu z njimi tudi delujejo. Izraža zaupanje v prihodnji uspeh sedanjih odločitev.
- ***Predstavitev.*** Svoje ideje izraža jasno in na način, da publika ali druga oseba razume bistvo povedanega. Učinkovito uporablja tehnične, simbolične, neverbalne in vizualne pripomočke.
- ***Aktivna naravnost.*** Strukturira naloge za time, izpeljuje zastavljene plane in ideje, prevzame odgovornost za vse vidike situacije.
- ***Naravnost k stalnemu izboljševanju.*** Meri napredek, stalno poskuša povečevati učinkovitost in izboljševati stvari.

Podrobno se je z managementom ukvarjal tudi Ichak Adizes, ki ga je proučeval z vidika odzivanja managerjev. Ena njegovih glavnih ugotovitev je, da so management ljudje, ki morajo opravljati več funkcij in ne samo ene. Z analizo reakcij managementa v uspešnih organizacijah je ugotovil, da management v uspešnih organizacijah vedno igra več vlog. Predvsem je izpostavil štiri vloge: proizvajalca, administratorja, podjetnika in integratorja. Te štiri vloge skupaj so podlaga za dober management. Nobena od njih ne sme manjkati. Zelo verjetno je, da managementa ne more predstavljati en človek, ampak komplementarno osebje (Adizes, 1996, str. 37).

Adizes osnove štiri vloge označuje s črkami, ki so začetne črke izrazov v angleščini:

P – proizvajalec (Performance)

A – administrator (Administration)

E – podjetnik (Entrepreneurship)

I – integrator (Integration)

Za posamezne vloge veljajo naslednje značilnosti (Lipičnik, 1998, str. 317):

Proizvajalec (P). Ta vloga predstavlja managerja kot proizvajalca boljših rezultatov, kot to zmorejo konkurenti. Mora pa imeti sposobnosti, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.

Administrator (A). To je vloga, ki managerju nalaga planiranje, usklajevanje in nadziranje izvajanja. Da bi to vlogo lahko izvedel mora imeti več energije in znanja kot drugi.

Podjetnik (E). Da bi lahko odločal, določal cilje, strateško planiral in vodil politiko podjetja, kar nalaga managerju ta vloga mora biti sposoben presojanja in menjavanja ciljev in sistemov za njihovo doseganje.

Integrator (I). Integracija je proces v katerem posameznikova tveganja postanejo skupinska, posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi in individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama, v jasno začrtani smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika.

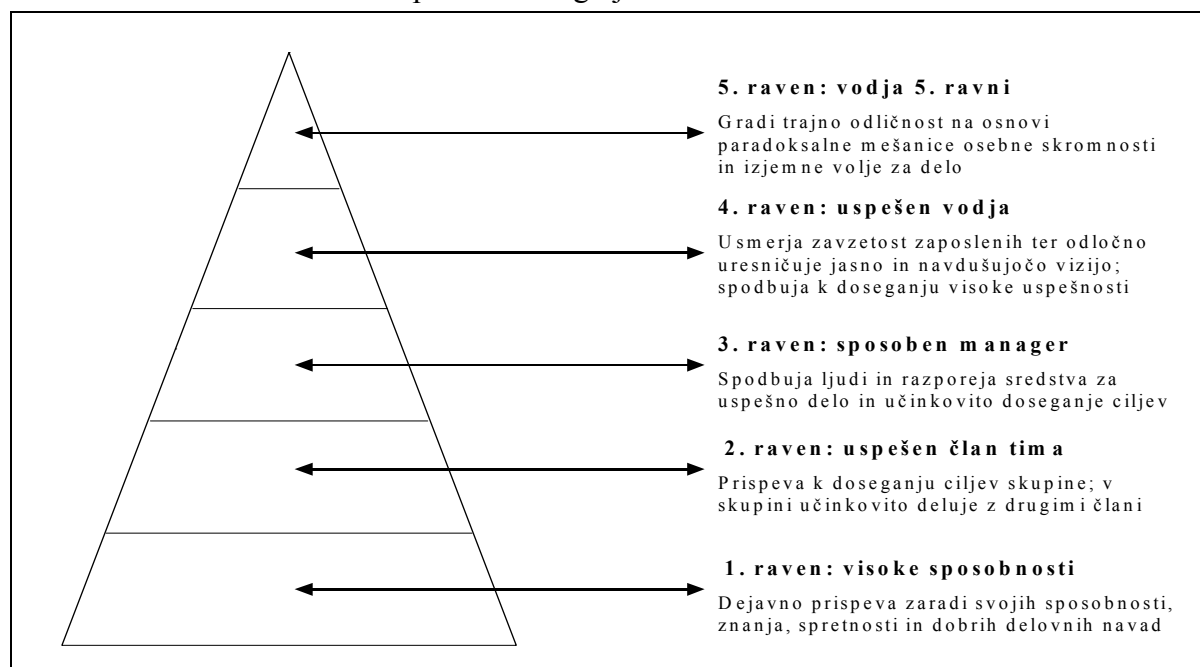
Adizes zelo nazorno opiše tudi slab management. Posebno slab management imamo takrat, ko imamo opraviti z izostajanjem treh vlog oziroma s pojavljanjem ene same. To se dogaja, ko je

vodja en sam in je nagnjen predvsem k eni vlogi². Vendar pa po Adizesu ni dober manager le kombinacija ustreznih vlog, ki jih združuje v svoji osebnosti. Za dobrega managerja je potrebno devet povsem drugih značilnosti (Adizes, 1996, str. 211):

1. Manager mora biti sposoben izpolnjevati vse štiri vloge, čeprav se v vseh štirih ne more izkazati. Odlikovati se mora vsaj v eni vlogi in izpolnjevati osnovne zahteve drugih.
2. Dobro pozna samega sebe. Zavedati se mora svojih prednosti in slabosti.
3. Zaveda se svojega učinka na druge. Stalno je v stiku z družbenim okoljem.
4. Ima uravnoteženo mnenje o sebi.
5. Sprejema svoje prednosti in pomanjkljivosti.
6. Lahko prepozna prednosti v drugih.
7. Sprejema mnenja drugih, ki so drugačni.
8. Lahko rešuje spore, ki nastajajo pri skupnem delu ljudi z različnimi načini ravnanja.
9. Ustvarja okolje, ki omogoča učenje.

Jim Collins (2001, str. 7) na osnovi petletnega proučevanja managerjev, ki so podjetja uspešno preoblikovali v vodilna na svojih področjih delovanja, ugotavlja nekatere njihove skupne značilnosti. Ti managerji osnovne štiri skupine zmožnosti nadgradijo še s peto, ki je na prvi pogled nekoliko paradoksalna mešanica osebne skromnosti in izjemne volje za delo. Pet ravni zmožnosti uspešnih managerjev prikazuje piramida na sliki 6.

Slika 6: Pet ravni zmožnosti uspešnih managerjev



Vir: Collins, 2001, str. 7.

² Več glej v Ichak Adizes: Obvladovanje sprememb, 1996.

2.4. KARAKTERISTIKE USPEŠNIH MANAGERJEV PO SKUPINAH

Da bi povzela in na jasen način prikazala najpomembnejše karakteristike uspešnih managerjev sem uporabila prikaz iz knjige Manager, prvi med enakimi (Cimerman et. al., 2003, str. 29), ki opredeljuje potrebne karakteristike slovenskega managerja tretjega tisočletja, ki jih je določilo 50 slovenskih vodilnih managerjev. Izbranih 15 sem po lastni presoji ustrezno dopolnila.

Karakteristike uspešnih managerjev lahko razvrstimo v 4 skupine:

- **Strateške karakteristike:** vizionar, ciljno usmerjen, strateg, odločevalec.

Manager kot vizionar prepozna spremembe v prihodnosti, oblikuje sliko prihodnje organizacije in sodelavce navduši s svojo vizijo. Nagnjen je k predvidevanju poslovne prihodnosti. Hitro prepozna in uspešno izkorišča tržne priložnosti. Sposoben je uporabljati znanja in izsledke drugih organizacij. Pomembna je njegova ciljna usmerjenost, kar pomeni, da na podlagi vizije postavlja jasne, realne in izzivalne cilje. Določa prioritete in daje jasne smernice za delo v skladu s cilji ter vztrajno in smiselno premaguje ovire na poti doseganja ciljev. Ključna je nagnjenost k strateškemu načrtovanju. Kot strateg, manager na podlagi vizije določa smer doseganja srednjeročnih ciljev, pripravlja alternativne poti za doseg ciljev v različnih situacijah ter pojasnjuje, izvaja in prilagaja pripravljene strategije. Zelo pomembna managerska karakteristika je sposobnost odločanja. To pomeni, da manager identificira probleme in se posveti njihovem reševanju, pravočasno izbira dobre odločitve na temelju informacij in intuicije ter odločitve učinkovito izvršuje. Pomembno je, da je pri sprejemanju odločitev sposoben prevzeti tveganje, ki je neprestano prisotno. Vse odločitve sprejme na osnovi znanja in izkušenj. Sposoben mora biti abstraktnega mišljenja, to pomeni da ima smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje.

- **Organizacijske karakteristike:** organizator, kadrovalec, delegator.

Manager kot organizator vzpostavlja medsebojna razmerja med člani organizacije, usklajuje uporabo sredstev za doseg optimalnih rezultatov ter spremlja potek dela z namenom izvrševanja strategij za doseganje ciljev. Pomembno področje je kadrovanje. Manager načrtuje, pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta. Spremlja uspešnost sodelavcev in podpira njihov razvoj ter ugotavlja potrebe in skrbi za usposabljanje sodelavcev. Pripravljen je na sodelovanje in razumevanje sodelavcev. V vlogi delegatorja je pomembno, da izbere prave naloge in jih dobro opredeli za prenos ustreznim podrejenim. Posreduje jim svoje zamisli in jih zna pritegniti k akciji. Skozi dialog jim zaupa odgovornosti in pooblastila za delo ter spremlja izvajanje naloge ob upoštevanju razvoja podrejenih.

- **Operativne vodstvene karakteristike:** komunikator, motivator, pogajalec, timski vodja.

Izrednega pomena so karakteristike povezane z operativnimi vodstvenimi vidiki. Manager kot komunikator s sogovorniki v dialogu izmenjuje misli, ki jih podaja razumljivo in učinkovito. Ustvarja ozračje enakovrednosti in aktivno posluša in razume sogovornika. Zaradi potreb učeče se organizacije je pomembna sposobnost nenehnega nadgrajevanja z novimi in bolj primernimi učnimi pristopi in metodami. Manager mora biti sposoben prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca. Pomembna je managerska vloga motivatorja. Manager mora razumeti, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih. Razumeti mora njihova čustva in motive. S postavljanjem ciljev mobilizira energijo sodelavcev ter se z uporabo nagrad in sankcij pravično in dosledno odziva na njihovo vedenje. Sposoben se je poglobiti v vedenje sodelavcev, jih razumeti ter polno izrabiti njihove prednosti, načine dela in vrednote. Ustvarja pozitivno delovno okolje. Takšno okolje obstaja, če razmere dejansko spodbujajo k uspešnosti in onemogočajo napake. Sodelavce namešča na takšna delavna mesta, kjer s svojimi sposobnostmi lahko dosegajo rezultate in so si tudi pripravljeni zanje močno prizadevati. Odlično se pogaja. To pomeni, da ob postavljanju lastnih pogajalskih okvirov in ob oceni teh okvirov pri drugi strani v primeru konflikta interesov dosega za obe strani sprejemljive dogovore. Pri tem pa za dosego ciljev uporablja pogajalske veščine in spoštuje druge pogajalce. Idealen timski vodja se zaveda, da je tim več kot vsota posameznikov. Zato vzpostavlja ozračje zaupanja in pripadnosti med člani tima ter ob sodelovanju vseh in spodbujanjem iniciativnosti vodi tim. Za uspešno sestavo tima mora znati prepoznati in ovrednotiti znanje in sposobnosti zaposlenih. Iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji mora ustvariti čim večjo produktivnost.

- **Osebnostne karakteristike:** etičen, karizmatik, odprtih nazorov.

Pomembne osebnostne karakteristike managerja so etičnost, karizmatičnost in odprtost nazorov. Etični manager pozna etična načela, ki izhajajo iz lastne organizacije v okviru širšega okolja. Spoštuje osebne vrednote in se zaveda, kaj je prav in kaj ne v določeni organizaciji. Odloča se in deluje družbeno odgovorno v skladu z omenjenimi načeli. Zaradi svoje karizme izžareva moč, je samozavesten in prepričljiv. S tem vzbuja zaupanje. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto in vidijo v njem posebne sposobnosti. Zaradi njegove močne osebnosti mu lojalno in navdušeno sledijo. Odprtost nazorov je še ena osebnostna karakteristika, ki jo imajo uspešni voditelji. Manager odprtih nazorov upošteva, da se svoboda človeka konča z začetkom svobode sočloveka. Nepristransko dopušča različnost in sprejema enakovrednost vsakega posameznika. Uspešen manager učinkovito upravlja samega sebe. To pomeni, da pozna in obvladuje lastna čustva. Pomembna managerska sposobnost je tudi učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Sinergijo vseh karakteristik predstavlja obvladovalec sprememb. Manager, ki obvladuje spremembe, se s pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja nenehno prilagaja,

načrtuje in uveljavlja spremembe za dolgoročno rast organizacije. Pri tem s komuniciranjem in spodbujanjem vključuje ljudi ter zmanjšuje odpor do sprememb.

Lahko bi našli še številne zmožnosti idealnih managerjev, a kaj, ko takšnih ni. Zato je pomembno, da se managerji ne bojijo poiskati svojih šibkih točk. To je osnovni pogoj, da jih lahko odpravijo.

3. MANAGEMENT IN MANAGERJI V SLOVENIJI

Slovenski management bom orisala s pomočjo raziskave, ki so jo izvedli strokovnjaki in jo predstavili v knjigi *Manager*, prvi med enakimi (Cimerman et. al., 2003) ter raziskave, ki sem jo izvedla sama med slovenskimi managerji.

3.1. ZNAČILNOSTI SLOVENSКИH MANAGERJEV

Najprej bom kritično pogledala na managerje, nato pa sledi pregled skozi značilnosti slovenskih managerjev po posameznih karakteristikah.

3.1.1. Kritičen pogled na managerje

Na podlagi raziskave, ki so jo izvedli strokovnjaki (Cimerman et. al., 2003), lahko povzamem, da imajo slovenski managerji pozitivne in negativne lastnosti. Eden od pozitivnih elementov je ta, da imajo **velik razvojni potencial**. Vse bolj so usmerjeni k doseganju ciljev. To je morda posledica dogodkov preteklega desetletja razčiščevanja prioritet in pozornosti do sodobnih tehnologij (in za zdaj še ne toliko do ljudi). So zelo **lojalni svoji organizaciji**. Pripravljeni so se učiti drug od drugega. Imajo visoke ideale oziroma zahteve do sebe. To se izraža bolj pri njihovem kakovostnem delu v svoji stroki in manj v njihovi managerski vlogi, čeprav jim teoretičnega znanja o vodenju ljudi ne manjka.

Področij, ki jih lahko opredelimo kot izzive in priložnosti za temeljite izboljšave, pa je kar precej. Managerji so premalo dejavni v njihovi **ključni vlogi voditeljev ljudi**. Podrejeni jih ne čutijo kot prave vodje, saj so v tej vlogi negotovi in se izogibajo vodstvenim potezam. To izhaja tudi iz tega, da v organizacijah ni razjasnjeno, kaj vsebinsko od človeka sploh zahteva opravljanje managerske vloge. Managersko obnašanje je tako praviloma bolj šefovsko kot voditeljsko, managerji se s sodelavci ukvarjajo bolj »tehnično«, skorajda bolj kot bi imeli opraviti s stvarmi, ne pa z ljudmi. Pri zastopanju svojih stališč in stališč svojega tima v razmerju do nadrejenih niso dovolj vztrajni. Pri odločanju ne uporabljajo toliko moči argumentov kot argument moči, torej formalno moč na podlagi prepričanosti v svoj prav. Zaradi tega so tudi slabi **timski vodje**, svojih ljudi ne poznajo dovolj in morebitne slabe izkušnje z nekom posplošujejo še na druge situacije. Tako za svoje ljudi niso dober model obnašanja. Najbolj kritično področje, ki ga slovenski managerji ne obvladujejo, je **komuniciranje**. Dialog s podrejenimi je redek, ni sistematičen in dosleden, se podcenjuje,

pogovori se pogosto vrtijo okoli nepomembnih stvari. Managerji ne znajo poslušati svojih ljudi in podrejenim ne posredujejo jasne vizije oz. ključnih informacij glede razvoja organizacije. Takrat ko so potrebne hitre in zahtevne spremembe so preveč neodločni. Odločanje ni učinkovito. Managerji se premalo zavedajo izjemne pomembnosti svoje vloge in vpliva na uspeh organizacije. Posledično niso dovolj proaktivni. Primanjkuje jim samokritičnosti do ugotovljenih lastnih slabosti.

V nasprotju z dobrim poznavanjem svoje osnovne stroke pa ***med managerji močno primanjkuje praktičnih veščin za vodenje ljudi***. Premalo je poguma za tveganje in preskušanje kot metode za razvoj managerskih veščin. Naučene dobre teorije se ne prenašajo v prakso. Vrsta omenjenih slabosti je močno povezana s problematiko celotne organizacije, ki managerjem ne omogoča, da bi razvili svoje sposobnosti. V takšnih organizacijah ljudje še vedno marsikje prihajajo na managerska mesta zaradi avtomatizma napredovanja (staž, formalna izobrazba, »zasluge za narod«...). Posledica tega je, da ***dobri strokovnjaki pogosto napredujejo v slabe managerje***. S tem organizacija dobi še enega povprečnega vodjo in izgubi dobrega strokovnjaka.

3.1.2. Značilnosti managerjev glede na posamezne karakteristike

V raziskavi pa so ugotavljali tudi značilnosti managerjev glede na posamezne karakteristike (Cimerman et. al., 2003).

Vizionar. Kot je bilo ugotovljeno v raziskavi, slovenski managerji niso dobri vizionarji. Svoja predvidevanja gradijo preveč kratkoročno, pa še ta temeljijo bolj na preteklosti kot na upoštevanju sprememb prihodnosti. Pri postavljanju vizije so premalo pripravljeni na tveganje. Predvsem bi morali biti bolj pripravljeni prevzemati nase t. i. kontrolirana tveganja. Oblikovanja vizije se lotevajo preveč pikolovsko. V slovenski praksi se managerji preveč vtikajo v stvari, za katere imajo odgovornost in pooblastila njihovi podrejeni. Problem nastopi pri posredovanju vizije sodelavcem. Zapisana je obširno in zapleteno, zaradi česar je izredno težavna za komuniciranje, torej večina ostaja le v glavi managerja.

Ciljno usmerjen. Managerji zadovoljivo postavljajo kratkoročne cilje in jih znajo prilagajati nenadnim spremembam v okolju. Pri srednje in dolgoročnih ciljih pa je problem managersko nepoznavanje vizije in usmeritve organizacije. Dolgoročne cilje postavljajo nerealno. Slabost je tudi ta, da se višji management spušča v pretirane podrobnosti pri postavljanju ciljev, srednja raven managementa pa uporablja dokaj nedefinirane cilje, ki so za operativno izvajanje presplošni. Povratne informacije se ne zbirajo in tako je onemogočeno sprotno prilagajanje ciljev, če je to potrebno.

Strateg. V ozkem pomenu besede so slovenski managerji dobri strategji. To pomeni, da znajo poiskati poti za doseganje ciljev in se do določene mere znajo prilagajati spremenjenim okoliščinam. Ključni problem pa je v slabi povezavi med vizijo, cilji in strategijo. Strategije s pogosto prenašajo iz preteklosti, kjer so bile uporabljene v drugačnih okoliščinah kot so

današnje. Premalo se posvečajo opredeljevanju večjega števila alternativnih strategij. Dogaja se tudi, da iščejo strategije, ki so jih sposobni izvesti z obstoječo organizacijo in obstoječimi sodelavci. S tem pa onemogočajo resničen kvaliteten preskok na novo raven. Delujejo bolj reaktivno kot proaktivno.

Odločevalec. Za slovenske managerje je značilno čakanje na odločitve »od zgoraj«, kar je lahko v današnjem turbulentnem okolju usodno. Managerji na vseh ravneh bi morali imeti dovolj zaupanja sami vase, da bi se pogumno odločali in prevzemali tveganja in posledice svojih odločitev. Uspešni pa so pri sprejemanju vsakdanjih operativnih odločitev. Pri odločitvah, ki imajo strateški pomen je opazno pomanjkanje odločanja na nižjih ravneh managementa. Nižji managerji preveč prenašajo probleme navzgor in pričakujejo rešitve z vrha.

Organizator. Slovenski managerji so dobri pri doseganju ustreznih učinkov z danimi sredstvi. S tem obvladujejo stroške. Problem pa je pri nerazumevanju vloge managerja kot organizatorja. Managerji gledajo na organizacijo kot statično in ne kot spreminjajoče se orodje za izvrševanje strategij. Zaposleni pogosto ne razumejo svoje vloge in s tem pomena svojega dela v celotni organizaciji. Managerji jim ne razložijo, kako so drugi sodelavci dejansko odvisni prav od njihovega dela. Pri spremljanju uspešnosti delovanja managerji zahajajo v eno ali drugo skrajnost. Ali gledajo le dosežene končne rezultate in ne spremljajo vmesnih aktivnosti ali pa se nenehno vtikajo v vsako malenkost in podrejenim odvzemajo priložnosti za samostojno delo.

Kadrovalec. Slovenski managerji svoje vloge kadrovalca ne opravljajo dobro. V slovenskih organizacijah so povezave in razmejitve med posameznimi managerji kot voditelji ljudi in službami za upravljanje človeških virov nejasno definirane. Zato managerji ne izkoriščajo ustrezne strokovne podpore in tudi kadrovski oddelki se ne morejo uspešno razvijati. Managerji ne prepoznavajo resničnih potreb po ljudeh. Bistveno premalo samoiniciativno težijo k temu, da bi svojo ekipo oblikovali na temelju vizije in ciljev podjetja. Namesto tega postavljanje ciljev prilagajajo obstoječim delavcem. Problem pa je tudi v tem, da sodelavcem ne omogočajo ustreznega razvoja. Nenehno jim primanjkuje časa.

Delegator. Nekateri slovenski managerji delegiranje odlično obvladujejo, drugi pa tej izjemno pomembni vlogi še zdaleč niso kos. Med slovenskimi managerji je problematično pojmovanje delegiranja. Tradicije delegiranja v naši kulturi ni. Nekateri ga pojmujejo kot ukazovanje, kar dobro delegiranje zanesljivo ni. To ni niti predajanje samih nepomembnih nalog, kot je pogosto zaznati pri slovenskih podjetjih. Poseben problem je prenašanje pooblastil z managerja na podrejenega. Slovenski managerji pretirano zadržujejo pooblastila zase in s tem silijo podrejene k nenehnemu obračanju nanje ter hkrati trdijo, da so zaposleni preveč odvisni od njih. Težava je, da managerji premalo zaupajo svojim podrejenim, da bi jim predajali pooblastila za samostojno delovanje. Nekateri managerji so prepričani, da bodo nalogo hitreje opravili sami kot z zamudnim delegiranjem.

Komunikator. Slovenski managerji so v vlogi komunikatorja slabi. Podrejeni se pogosto pritožujejo, da jih ne znajo poslušati, managerji pa se tega pogosto niti ne zavedajo. Iz tega, da managerji sami ne razumejo resničnih potreb svojih sodelavcev izhaja tudi v drugo smer obrnjen problem. Namreč, ne znajo predstavljati ciljev, pogledov in dejstev tako, da bi jih podrejeni razumeli. Slabi managerji so marsikdaj vzvišeni.

Motivator. Tudi v vlogi motivatorja so slovenski managerji zelo neuspešni. Ne poznajo temeljnih načel in prijemov motivacije. Plačni sistem štejejo kot skoraj edino sredstvo za motiviranje. Ne zavedajo se pomembnosti nematerialnih nagrad. Managerji povratnih informacij o delu ne znajo posredovati. Ob napaki kritizirajo človeka in prizadenejo njegovo dostojanstvo, ob dobrem delu pa se jim ne zdi vredno tratiti časa in truda, da bi opravljeno delo pohvalili.

Pogajalec. V vlogi pogajalca slovenski managerji ne znajo uporabljati temeljnega pravila pogajalcev, to je ustrezno postavljati lastne pogajalske okvire. Pogosto izpuščajo priložnosti za doseg za vse sprejemljivih rešitev s tem, da nastopajo s svoje formalne pozicije moči, namesto da bi sploh dopustili pogajanja. To v razmerjih znotraj organizacije povzroča rušenje dobrih medsebojnih odnosov. V vlogi pogajalca se ne znajo vživeti v kožo nasprotnika. Ne prepoznavajo nasprotnikovih pogajalskih okvirov in ne znajo prilagoditi lastnega odzivanja nanje in ne predvidijo nasprotnikovih reakcij po sklenitvi dogovora. Popuščanje je sestavni del vsakih pogajanj. Slovenski managerji težko najdejo pravo mero popuščanja in pogosteje srečujemo ene ali druge skrajnosti. Na eni strani imamo opraviti s prehitrim popuščanjem, kar je posledica slabe priprave pogajalskih izhodišč. Po drugi strani pa srečujemo nepripravljenost na popuščanje.

Timski vodja. Managerji, tako kot v vlogi viditeljev ljudi nasploh, tudi v vlogi timskih vodij niso dovolj uspešni. Pri sestavi tima izbirajo napačne ljudi. Izberejo tiste, ki so trenutno na voljo ali si v timu želijo sodelovati. Ne upoštevajo raznolikosti, pogosto iščejo celo ljudi, ki so podobni njim samim. Ko je tim izoblikovan se prepočasi vzpostavi pripadnost timu. Manager pogosto gleda na tim kot na običajno skupino ljudi v kateri so odnosi preveč formalni. Niso dovolj občutljivi na razlike med člani tima.

Etičen. Slovenski managerji se po etičnih merilih uvrščajo visoko na mednarodnih lestvicah, ki ocenjujejo ravnanje na različnih, z etiko povezanih, področjih. Značilna je relativna odsotnost korupcije, čeprav ta obstaja. Praviloma ne postavljajo svojih lastnih koristi nad koristi svoje organizacije tako, da bi se zavestno materialno okoriščali na račun interesov organizacije. V uspešnih podjetjih je opazna tudi skrb za socialno varnost ljudi, lokalno skupnost in naravno okolje. Kot neskladno z etičnimi načeli bi lahko označili ravnanje, da se managerji izogibajo izpostavljanja sebe kot voditeljev. Slovenski manager se namreč rad skrije v svojo vlogo strokovnjaka, namesto da bi ravnal kot voditelj ljudi. Pogosto se niso

pripravljeni izpostavljati kot zaščitniki interesov svojih ljudi v razmerju do drugih, predvsem svojih nadrejenih.

Karizmatik. Med slovenskimi managerji obstajajo karizmatične izjeme, vendar ta lastnost večinoma ni dovolj izrazita. Na ravni vrhnjih managerjev najdemo večji delež karizmatikov kot na drugih ravneh managementa. Pogosto pa ne uporabljajo niti tiste karizme, katere potencial v njih sicer obstaja. Problem je njihovo prepričanje, da karizme ne smejo preveč izražati. Temeljne slabosti pri slovenskih managerjih kot karizmatikih izhajajo iz komuniciranja, saj lahko ravno z njim v praksi izražajo svojo karizmatičnost. To se nanaša na pomanjkanje komunikacijskih spretnosti tako v neposrednem dialogu s sodelavci kot v javnem nastopanju pred skupinami ljudi. Izžarevanje karizme je povezano z energijo in trdnostjo, ki ju človek nosi v sebi. To pa je delno odvisno od zdravja managerjev, tako telesnega kot duševnega. Managerji so po eni strani športno aktivni in se izogibajo škodljivim razvadam, po drugi starani pa njihovo zdravje ogroža pretiran stres. Ta pa lahko onemogoči tudi sposobnost izžarevanja karizme.

Odprti nazorov. Tako kot je značilno za slovensko družbo nasploh, po odprtosti nazorov tudi managerji niso izjeme. Čeprav so na splošno bolj odprti kot naša družba, so v svojih nazorih še vedno precej zaprti. Preveč se vmešavajo v svobodo podrejenih, še posebej svobodo delovanja. Preveč je vpletanja v izvajanje določenega dela in naročanja podrobnih načinov, kako naj sodelavci dosegajo zastavljene cilje. To pa je povezano tudi z enim ključnih omenjenih problemov, to je nepoznavanjem vizije organizacije med nezaposlenimi. Managerje je strah pred drugačnostjo in drugačnimi razmišljanji. Zavestno zavračajo tiste ideje, ki niso njihove. Radi posplošujejo in vse podrejene mečejo v isti koš.

Obvladovalec sprememb. Slovenski managerji se zavedajo nujnosti sprememb. Verbalno spodbujajo določene projekte in vedenja. Toda sami se še vedno ne izpostavljajo kot modeli obnašanja in niso odločno na čelu sprememb. Distancirajo se od tega procesa in ga želijo videti predvsem pri svojih nadrejenih. Pogosto menijo, da je za izvedbo spremembe dovolj uvedba npr. novega sistema kakovosti in ohranjanje pridobljenega sistema kakovosti. Managerji se želijo spremeniti tako, da se jim več ne bi bilo treba spreminjati. To pa ni več mogoče. Naravnost na spremembe bi se morala izražati tudi v pripravi različnih strategij za doseganje ciljev, izhajajočih iz vizije organizacije. Primanjkuje jim tudi alternativnih strategij. Nimajo odgovorov na morebitne spremembe oz. na vprašanja, kot so: »Kaj pa če se zgodi...?« In ko se ta »če« uresniči reagirajo ali z otrplostjo ali pa s hitrimi in včasih tudi slabo premišljenimi ukrepi, ki med zaposlenimi povzročajo zmedo in odpor. Dobri vnaprejšnji scenariji bi namesto tega omogočili več kot dobrodošlo samozavest na poti sprememb.

Navedene značilnosti se nanašajo na splošni pregled nad stanjem slovenskega managementa. To pomeni, da je precejšnja verjetnost, da je naključno izbrani slovenski manager tak, kot je opisan zgoraj. Vedno pa se najdejo posamezniki, ki se bolj ali manj ali pa povsem razlikujejo od slovenskega povprečja.

3.2. RAZISKAVA O KLJUČNIH SPOSOBNOSTIH MANAGERJEV ZA USPEŠNO VODENJE PODJETIJ V 21. STOLETJU V SLOVENIJI

3.2.1. Namen in metodologija raziskave

Moj namen raziskave je ugotoviti, katere so sposobnosti, ki so po mnenju slovenskih managerjev ključne za vodenje organizacij oz. podjetij v 21. stoletju, ki prinaša velike spremembe in številne nove izzive. Nadaljnji namen pa je analizirati in ugotoviti, kako lahko te sposobnosti razvijajo.

3.2.1.1. Oblikovanje vprašalnika

Na osnovi predhodnih ugotovitev sem oblikovala vprašalnik, ki je zajemal petindvajset managerskih sposobnosti. Menim, da so navedene sposobnosti pomembne za uspešno vodenje podjetij v 21. stoletju. Managerje sem prosila, naj pri vsaki od navedenih sposobnosti na lestvici od ena do sedem označijo, kako se jim zdi pomembna pri vodenju njihovega podjetja. Ocena ena pomeni nepomembna, ocena štiri pomembna in ocena sedem zelo pomembna. Ker je obstajala velika možnost, da se bo večina managerjev pri mnogih od navedenih sposobnosti odločila za oceno šest ali sedem, sem jih prosila, naj ob koncu obkrožijo še pet tistih sposobnosti, ki se jim zdijo ključne pri vodenju njihovega podjetja. Obravnavane sposobnosti so prikazane na vprašalniku v prilogi 3.

3.2.1.2. Zbiranje in obdelava podatkov

Izbor managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, je potekal naključno. Podatke in naslove podjetij sem zbrala s pomočjo PIRSA (Poslovni Informator Republike Slovenije). V vzorec sem zajela 200 managerjev, katerim sem vprašalnike poslala po pošti. Da bi jim olajšala delo in s tem vzela čim manj časa ter povečala možnost, da bom dobila izpolnjene vprašalnike nazaj, sem vprašalnik objavila tudi na internetni strani. Oblikovan je bil na takšen način, da so ga lahko izpolnili in odgovor se je avtomatično poslal na moj elektronski naslov. Izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov sem dobila 52, od tega 11 po internetu. Pet najpomembnejših sposobnosti je od 52 managerjev označilo le 35.

Managerji so sposobnosti ocenjevali z ocenami od 1 do 7, pri čemer pomeni ocena 1 nepomembno, ocena 4 pomembno in ocena 7 zelo pomembno.

Da bi ugotovila, kako pomembna se managerjem zdi vsaka od navedenih sposobnosti, sem za vsako od petindvajsetih sposobnosti izračunala povprečno oceno, modus in standardni odklon. V tabeli 1, ki je priložena v prilogi 1, so predstavljene sposobnosti in izračuni omenjenih parametrov.

Povprečno oceno sem izračunala kot aritmetično sredino ocen pri posamezni sposobnosti. Aritmetična sredina kaže velikost učinkov pojava na enoto populacije. Za izračun sem uporabila formulo (Jesenko, 2001, str.37):

$$\bar{X} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N X_i$$

Modus ali modalna vrednost (M_o) je tista vrednost statističnega znaka v množici podatkov, ki se največkrat ponovi.

Standardni odklon je mera variabilnosti. Izračunala sem ga s pomočjo naslednje formule:

$$\sigma = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

3.2.2. Rezultati raziskave o ključnih sposobnostih managerjev

V raziskavi se je pokazalo, da se večini vprašanih zdi vseh petindvajset sposobnosti pomembnih do zelo pomembnih (ocene od 5 do 7). Na to kažejo vrednosti modusa (5, 6, 7) ter majhne razlike med povprečnimi ocenami. Na sliki 9 so posamezne sposobnosti prikazane po vrsticah. Barve pa označujejo odstotek, koliko od vseh vprašanih se je odločilo za posamezno oceno. Iz barvnih področij je lepo razvidno, da so na splošno prevladovale ocene 5, 6 in 7.

Povprečna ocena

V grafu na sliki 8 so prikazane sposobnosti po pomembnosti glede na povprečno oceno. Kot najpomembnejša se je izkazala **sposobnost odločanja in vodenja** s povprečno oceno 6,73. Sledi **sposobnost za motiviranje in razvijanje ljudi v timu** s povprečno oceno 6,35. Tretja najpomembnejša se je izkazala **zmožnost hitrega prilagajanja spremembam** (6,31). Nato si sledijo **vizionarstvo in ciljna usmerjenost** (6,15), hitro prepoznavanje in uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti (6,02), pripravljenost posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znati pritegniti k akciji (6,02), znanje in izkušnje (6,00). Sposobnosti s povprečno oceno nižjo od 6 so spodbujanje zaposlenih za visoke dosežke in svoj razvoj (5,92), nagnjenost k strateškemu načrtovanju (5,88), sposobnost prevzemanja tveganja (5,87), nagnjenost k stalni inovativnosti (5,87), sposobnost učinkovitega upravljanja samega sebe (5,87), pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev (5,79), ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja (sposobnost ustvariti čim večjo produktivnost iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji (5,65), nagnjenost k predvidevanju poslovne prihodnosti (5,63), sposobnost poglobiti se v vedenje sodelavcev ter polna izraba njihovih prednosti in načinov dela (5,48), sposobnost prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca (5,46),

sposobnost prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih (5,46), učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu (5,44), sposobnost razumevanja čustev in motivov drugih ljudi (5,37), strokovna avtoriteta (5,33), sposobnost nenehnega nadgrajevanja z novimi in bolj primernimi učnimi pristopi in metodami (5,25), sposobnost za uporabljanje znanja in izsledkov drugih organizacij in sposobnost abstraktnega mišljenja (4,98).

Podobne rezultate dobimo tudi iz odgovorov, ko so managerji obkrožili pet tistih sposobnosti, ki se jim zdijo najpomembnejše za uspešno delovanje. Podatki so prikazani v tabeli 1 v prilogi 1, graf pa na sliki v prilogi 2. Rezultati v grafu so prikazani po pomembnosti glede na število obkroženih odgovorov.

Modus

Modus pri sposobnosti odločanja in vodenja je 7. To pomeni, da je večina managerjev sposobnost odločanja in vodenja ocenila kot zelo pomembno. Kar 38 od skupno 52 vprašanih se je pri sposobnosti odločanja in vodenja opredelilo za najvišjo oceno. Vrednost modusa se pri vseh sposobnostih giblje med 5 in 7. To pomeni, da se je večina odločala med ocenami 5, 6 in 7, le redki pa so se odločili za ocene od 1 do 4.

Standardni odklon

Vrednost standardnega odklona je najvišja pri sposobnosti abstraktnega mišljenja (1,31). To pomeni, da so se mnenja managerjev glede pomembnosti sposobnosti abstraktnega mišljenja za uspešno vodenje, najbolj razlikovala. 7 od skupno 52 vprašanih je omenjeno sposobnost ocenilo z oceno 7, 9 z oceno 6, 21 z oceno 5, 7 z oceno 4, 5 z oceno 3 in 1 z oceno 1. Standardni odklon večji od 1 imajo še sposobnost prevzemati nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca, učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu, strokovna avtoriteta, sposobnost nenehnega nadgrajevanja z novimi, bolj primernimi učnimi metodami, sposobnost za uporabljanje znanja in izsledkov drugih organizacij, sposobnost prevzemanja tveganja, sposobnost poglobiti se v vodenje sodelavcev, jih razumeti ter polna izraba njihovih prednosti, načinov dela, vrednot, učinkovito upravljanje samega sebe, nagnjenost k predvidevanju poslovne prihodnosti, hitro prepoznavanje ter uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti in sposobnost razumevanja čustev in motivov drugih ljudi. Standardni odklon je najnižji pri sposobnosti odločanja in vodenja (0,56). To pomeni, da so si mnenja managerjev glede odločanja in vodenja najbolj enotna.

3.2.2. Analiza rezultatov

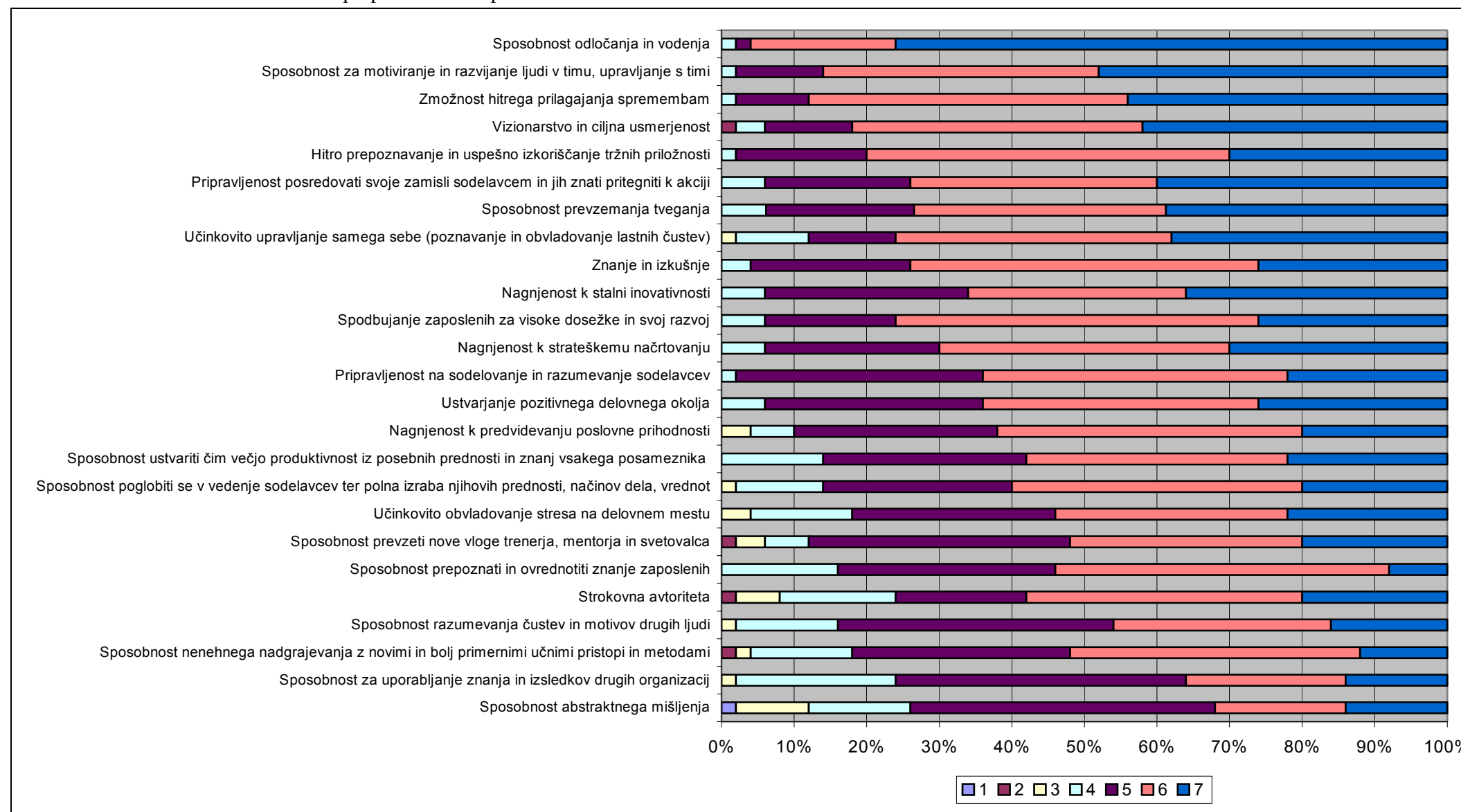
Kot sem že omenila, so se vse sposobnosti izkazale kot pomembne za uspešno vodenje. Vendar pa so se izmed pomembnih, nekatere izkazale za bolj pomembne. Na prvo mesto so managerji postavili v veliki večini **sposobnost odločanja in vodenja**. To je bilo tudi pričakovati, saj vodenje vedno bolj pridobiva na pomembnosti tako v literaturi kot v praksi. Res pa je tudi, da sam pojem vodenja zajema tudi nekatere od spodaj navedenih sposobnosti in te potem niso prišle do izraza v posamezni obliki. Zanimivo je povezati izsledke moje

raziskave z izsledki raziskave, ki jo je med slovenskimi managerji opravila skupina strokovnjakov in jih predstavila v knjigi *Manager*, prvi med enakimi (Cimerman et. al., 2003). Managerji so premalo dejavni v njihovi ključni vlogi voditeljev ljudi in primanjkuje jim praktični veščin za vodenje ljudi. Kljub temu, da slovenski managerji še niso preveč uspešni v vlogi vodij ljudi, se pomembnosti te sposobnosti dobro zavedajo. Dobro pa se zavedajo tudi dejstva, da stopajo vedno bolj v ospredje »mehke veščine«. Ljudje so tisti, ki v svojih glavah nosijo glavni kapital podjetja, to je znanje. V skladu s tem, tudi slovenski managerji takoj za sposobnostjo vodenja, postavljajo po pomembnosti **sposobnost za motiviranje in reševanje problemov v timu**. Po pomembnosti sledi **zmožnost hitrega prilagajanja spremembam**. Glavni razlog, da so slednjo zmožnost uvrstili v sam vrh je ta, da so spremembe neizbežne. Ali se jim poskusi prilagoditi ali pa te bo slej ko prej konkurenca izločila. V literaturi so spremembe tiste, ki se najpogosteje poudarjajo. Gre za hitro prilagajanje spremembam iz zunanjega okolja in uvajanje sprememb znotraj podjetja. Splošno v literaturi se prilagajanje spremembam postavlja na prvo mesto. Očitno pa se slovenskim managerjem še ne zdijo ravno najpomembnejši dejavnik uspešnega vodenja podjetja. Glavni razlog je verjetno v tem, da se managerji sami ne izpostavljajo kot vzorniki obnašanja in niso odločno na čelu sprememb. Od tega procesa se distancirajo in ga želijo videti le pri svojih podrejenih. Vodenje ljudi pa je le tisto, ki se nanaša izključno na njih same. V literaturi se pogosto poudarja tudi strateško vodenje in planiranje. **Vizionarstvo in ciljna usmerjenost** sta tisti dve strateški karakteristiki, ki so jih uvrstili na četrto mesto. Med strateške karakteristike lahko uvrstimo tudi **hitro prepoznavanje in izkoriščanje tržnih priložnosti**. Pomembne se jim zdijo še pripravljenost posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znati pritegniti k akciji, znanje in izkušnje, spodbujanje zaposlenih za visoke dosežke in razvoj, nagnjenost k strateškemu načrtovanju, sposobnost prevzemanja tveganja in nagnjenost k stalni inovativnosti. Poleg klasične inteligence se dosti govori tudi o pojmu čustvene inteligence³. Vendar pa slovenski managerji čustveni inteligenci ne posvečajo pretirane pozornosti. Sposobnosti, ki se vežejo nanjo, to je učinkovito upravljanje samega sebe, učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu ter sposobnost razumevanja čustev in motivov drugih ljudi, so po pomembnosti uvrstili v drugo polovico vseh navedenih sposobnosti.

V nadaljevanju sem se osredotočila resnično le na nekaj tistih sposobnosti, ki so se izkazale za najpomembnejše in morajo slovenski managerji delati na tem, da izboljšajo njihovo kakovost.

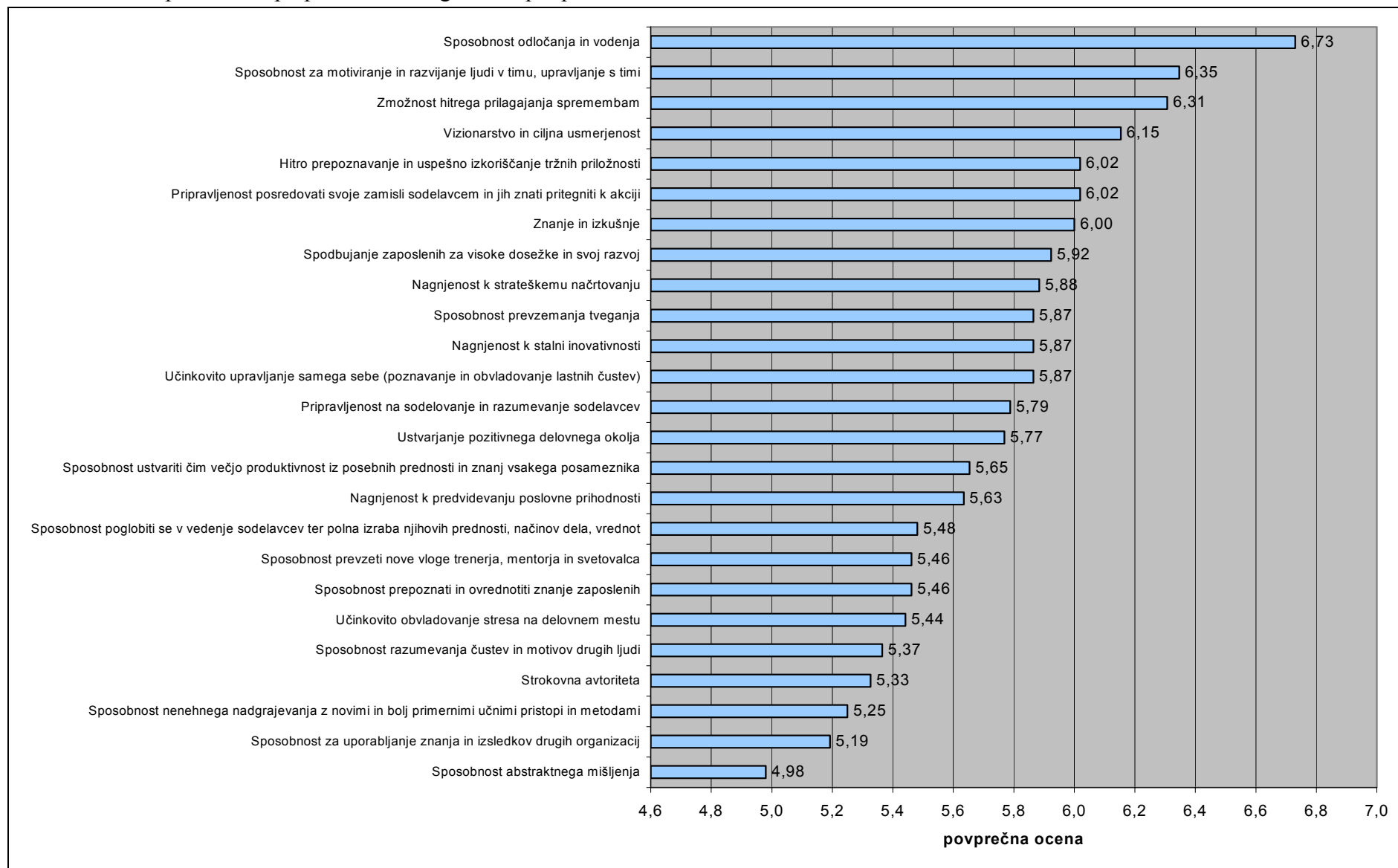
³ Čustvena inteligenca je opredeljena kot sposobnost učinkovitega upravljanja samega sebe in odnosov z drugimi. Vsebuje štiri dimenzije: samozavedanje, samoobvladovanje, družbeno zavedanje in obvladovanje odnosov (Goleman, 2000, str. 80).

Slika 9: Prikaz odstotka vsake ocene po posameznih sposobnostih



Vir: lastna raziskava, 2004

Slika 8: Prikaz sposobnosti po pomembnosti glede na povprečno oceno



Vir: lastna raziskava, 2004

4. KAKO RAZVIJATI SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA MANAGERJA

V raziskavi so se kot najpomembnejše za uspešno vodenje izkazale **sposobnost vodenja, sposobnost odločanja, sposobnost za motiviranje, sposobnost ravnanja s timi, sposobnost hitrega prilagajanja spremembam ter vizionarstvo in ciljna usmerjenost.**

V nadaljevanju bom omenjene sposobnosti podrobneje obdelala in poskušala najti odgovor na vprašanje, kako lahko managerji razvijajo te sposobnosti.

4.1. SPOSOBNOST VODENJA

Literatura določa vodenje kot eno od štirih funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje). Vendar je v zadnjem desetletju postalo tako pomembno, da ga mnogi vidijo kot samostojno funkcijo. Na pomen, ki ga vodenje ima v današnji organizaciji opozarjata tudi švedska raziskovalca Nordstrom in Ridderstrale (2001, str. 33): »Prišla je doba časa in nadarjenosti: prodajamo čas in nadarjenost, izkoriščamo čas in nadarjenost, organiziramo čas in nadarjenost, najemamo čas in nadarjenost, pakiramo čas in nadarjenost. Najpomembnejši vir nosi čevlje in vsak dan približno ob petih odkoraka skozi vrata. Prav zato je vodenje temeljna sestavina konkurenčnih prednosti. Zaradi njega se razlikujete od množice. Kako pritegnete, obdržite in spodbujate svoje ljudi ter ravnate s svojimi odjemalci in dobavitelji, je pomembnejše od tehnologije. Po tem, kako vodite, se razlikujete od drugih. Z inovativnim vodenjem lahko vzdržujete svojo enkratnost.«

Vodenje lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno. Z drugimi besedami, vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 130). Ključna naloga vodje je usmeriti zaposlene v pravo smer, jih navdušiti in motivirati za doseganje ciljev ter jih spodbujati in jim pomagati pri njihovih prizadevanjih. Vodje so tisti, ki določajo strategijo in prihodnjo usmeritev podjetja. Izbrana usmeritev (vrednote in cilji) pa povratno vpliva na izbor in razvoj vodij v podjetju – napredujejo tisti, ki delujejo v skladu z vrednotami in cilji podjetja (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 124).

4.1.1. Se vodja rodi ali naredi?

Pogosto se zastavlja vprašanje ali se dober vodja rodi ali naredi. Mnogi verjamejo, da je nekdo za vodenje nadarjen ali ne. Sposobnosti vodenja so določene z našo osebnostjo. Drugi se s takim determinističnim gledanjem ne strinjajo. Verjamejo, da življenjske izkušnje izklešejo posameznika in da se nihče ne rodi kot vodja. Vodenja se je mogoče naučiti v šoli življenja. Z izkušnjami, opazovanjem in refleksijo se lahko posameznik povzpne na višjo

raven vodenja. Raziskave so pokazale, da sta oba pogleda deloma pravilna oz. napačna. Vpliv dednosti pri vodji je približno 50-odstoten (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 188). Drugo polovico razlik med dobrimi in slabimi voditelji pa določajo drugi dejavniki – okoliščine, izkušnje itd. Torej, dednost določa izhodišča, življenjske izkušnje, okoliščine in učenje pa določajo, v kolikšni meri se bo posameznik razvil in izkoristil svoj vodstveni položaj.

4.1.2. Pridobivanje vodstvenih veščin

Manager v vlogi vodje lahko napreduje in se razvija predvsem s pridobivanjem **vodstvenih veščin**. Priložnosti za učenje se pojavljajo na vseh področjih delovanja vodje. Vodje se lahko učijo *neformalno*. To je s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu, s pomočjo poskusov in napak in skozi interakcijo z drugimi ljudmi. Učijo se lahko tudi *formalno*. To pa je s pomočjo mentorjev, različnih delavnic in treningov. In učijo se z aktivnim iskanjem vseh vrst *povratne informacije*, ki jim omogoča, da bolje razumejo učinek, ki ga imajo na druge ljudi, ter dojemajo svoj napredek (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 190).

Neformalno učenje oziroma učenje s pomočjo izkušenj, poskusov in napak je najboljši način za razvoj vodstvenih sposobnosti. Veliki vodje se ne razvijejo z nekajdnevnimi treningi vodenja. Veliki voditelji ves čas preizkušajo nove stvari na delovnem mestu, premišlujejo o svojih dejanjih in dejanjih drugih, njihovih vzrokih, učinkih in posledicah ter se iz tega kaj naučijo. Posameznikov razvoj spodbujajo predvsem naloge, ki preizkušajo njegove sposobnosti in mu omogočajo, da se dokaže v luči novih in težkih izzivov.

Po mnenju strokovnjakov centra za kreativno vodenje, vodilne svetovne institucije za preučevanje in razvoj vodenja, morajo naloge na delovnem mestu vsebovati vsaj pet ali več naslednjih izzivov, da bi prispevale k razvoju vodstvenih zmožnosti posameznika (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 190):

- Negotovost izida ter obstoj obeh možnosti, tako uspeha kot neuspeha.
- Samostojno vodenje brez » inštruiranja« avtoritet.
- Naloga vključuje delo z novimi ljudmi, ali nenavadno velikim številom ljudi, ali z ljudmi, za katere je znano, da so težavni.
- Delo poteka pod nenavadno velikim pritiskom, na primer s kratkimi roki ali z velikim materialnim tveganjem.
- Vodja mora vplivati na ljudi, nad katerimi nima formalne avtoritete.
- Naloga zahteva spopadanje s spremembami, negotovostjo in nejasnostmi.
- Delovanje vodje pod budnim očesom pomembnih ljudi, ki imajo moč, da vplivajo na njegovo kariero.
- Timsko delo v zahtevnih okoliščinah.
- Spopadanje s strateško zelo pomembno nalogo ali nalogo, ki je intelektualno zahtevna.
- Delovanje pod posebej učinkovitimi in neučinkovitimi šefi.

- Spopadanje s situacijo, v kateri manjkajo nekateri ključni dejavniki, na primer zadostni viri ali pomembno znanje.

Razvoj vodje pa lahko spodbujajo (ali zavirajo) tudi ljudje s katerimi je obkrožen. Pri tem so najpomembnejši šefi, vrstniki in mentorji. Šefi lahko pospešijo ali zavrejo kariero vodje. Najboljši šefi so tisti, ki vodji zaupajo, mu dajejo naloge in so si pripravljeni vzeti čas in so konsistentni pri svojem obnašanju. Tudi od vrstnikov se je mogoče veliko naučiti. Vodja si z njimi lahko izmenjuje informacije in računa na njihovo pomoč v težavah. Mentorji so močni in izkušeni posamezniki, ponavadi na visokem položaju v organizaciji, ki razvijajo razmeroma dolgoročne zveze z mlajšimi sodelavci. Vodji pomagajo oblikovati sistem, ga spoznajo s pomembnimi osebami in usmerjajo v pravo smer

Formalno učenje. Raziskave kažejo, da sta od formalnih programov najbolj učinkovita *mentorstvo* ali *trening na delovnem mestu* (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 196-200).

Pri **formalnem mentorstvu** podjetja mlajšemu članu organizacije določijo starejšega, izkušenega mentorja. Ta dva se občasno sestajata, in takrat mentor svetuje varovancu, ga poskuša usmerjati in mu odgovarja na vprašanja.

Podobno mentorstvu je **trenerstvo** ali *trening na delovnem mestu*. Trenerstvo je proces, skozi katerega ljudi opremimo z znanjem in priložnostmi, ki jih potrebujejo, da se lahko razvijejo in postanejo uspešni. Osnovni namen treninga na delovnem mestu je izboljšati učinkovitost in uspešnost zaposlenega, mu posredovati implicitno (nenapisano) znanje, razširiti obzorja ter spremeniti njegovo obnašanje. Trenerstvo sestoji iz petih korakov (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 198):

1. Ustvarjanje partnerskih odnosov.
2. Ugotavljanje razvojnih potreb.
3. Razvijanje veščin.
4. Spodbujanje napredka.
5. Utrjevanje pridobljenega znanja.

Za pridobivanje veščin vodenja se uporabljajo tudi *izkustveni programi* in *izobraževanje*. Ti programi so lahko tudi učinkoviti, če vse vpletene strani upoštevajo določene pogoje (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 197):

- Razvoj vodstvenih sposobnosti zahteva čas in ne more biti dosežen v kratkem časovnem obdobju.
- Vodje morajo imeti priložnost vaditi na novo naučene veščine.
- Obstajati mora podpora višjega managementa.
- Med prehodnim obdobjem, ko posameznik spreminja svoje vedenje in začenja uporabljati pridobljeno znanje in veščine v praksi, potrebuje redne spodbude s strani sodelavcev, partnerjev ali trenerjev.

- Programi izobraževanja morajo biti čim bolj prilagojeni specifičnim zahtevam službe posameznika.
- Izobraževanje ali trening naj ne bi bila v obliki enega samega sklenjenega programa, ampak v obliki daljšega srečanja.

Izkustveni programi na prostem so razmeroma nov način razvoja vodstvenih veščin. Sestavljeni so iz vrste bolj ali manj napornih telesnih in duševnih vaj, preizkušenj ali simulacij, od pohodništva, orientacijskih tekov, prek raftinga in paintballa do skokov s padali in adrenalinskih parkov. Njihov osnovni namen je pomagati posamezniku, da se sooči s samim seboj, sprejme odgovornost za svoja dejanja in se iztrga iz vsakodnevne rutine, ki vodi v otopelost. Ti programi so se izkazali za uspešne pri razvijanju timskega duha, razvijanju vodstvenih sposobnosti, spodbujanju tveganja ter vaji odločanja med stresom. Odločilno za uspeh teh programov pa je, da po koncu vsake aktivnosti trener in udeleženci razpravljajo o svojih dejanjih in jih povežejo s teoretskimi izhodišči, ki so jih pridobili na prejšnjih predavanjih.

Najbolj razširjen način razvoja vodenja je ***izobraževanje v šolah*** ali ***v obliki delavnic***. Dva osrednja namena izobraževanja sta spoznavanje osnovnih konceptov ter učenje vodstvenih veščin. Gre za to, da s pomočjo predavanj, študij primerov videov in diskusij poskusijo pojasniti pojem vodenja, njegovih zakonitosti in lastnosti. Naslednji korak pa je praktično urjenje veščin. Udeleženci prek različnih vaj, iger vlog in simulacij vadijo posamezne veščine (Hočevlar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 201).

Povratna informacija je ključnega pomena za razvoj vodje. Uporabna in pravočasna povratna informacija lahko posamezniku pomaga, da se bolje spozna. Vsak vodja ima nekaj vodstvenih veščin, ki so na nekaterih področjih bolj, na drugih pa manj razvite. Potrebuje le ogledalo, ki mu bo pomagalo videti njegove prednosti in slabosti. Šele ko se jih zave, lahko začne izkoriščati svoje prednosti in odpravljati svoje slabosti. V podjetjih uvajajo različne formalne sisteme za dajanje povratnih informacij (Hočevlar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 202-208).

- Eden takšnih sistemov so *posebni centri*, kjer vodja v nekaj dneh v simuliranih okoliščinah opravi vrsto nalog. Pri tem jih opazujejo usposobljeni strokovnjaki, ponavadi psihologi, ki jim ob koncu vsakega dneva na podlagi svojih opažanj podajo zgoščeno, objektivno ter nepristransko povratno informacijo o njihovem vedenju in delno tudi vzrokih za takšno vedenje.
- Drugi tak sistem je formalno *trenerstvo*, o katerem sem že govorila.
- Podajanje povratne informacije je tudi pomemben element *rednih letnih razgovorov* med uslužbencem in šefom. Letni razgovori prinašajo veliko koristi, kar zadeva povratno informacijo, vendar pa ponavadi upoštevajo le eno mnenje – mnenje nadrejenega.
- Bolj objektivno povratno in formacijo nam dajo *sistemi 360-stopinjske povratne informacije*. Koncept 360-povratne informacije prinaša sistematično zbiranje mnenj in

opažanj nadrejenih, podrejenih, sodelavcev, članov tima ter včasih tudi notranjih in zunanjih kupcev in dobaviteljev o obnašanju posameznika na delovnem mestu. Tako vodja dobi celotno sliko svojega vodenja v službi. Pridobijo se informacije o posameznikovih veščinah, znanju ali vodstvenih stilih. Podatki se ponavadi zajemajo s pomočjo vprašalnikov, ki se nanašajo na specifična dejanja vodje. Izpolnjevanje vprašalnikov poteka anonimno, da je dosežena večja iskrenost odgovorov. Ta je najboljše zagotovljena, če celoten proces vodi zunanji izvajalec ter če v vsaki kategoriji (na primer podrejeni, vrstniki) posameznika ocenjujejo vsaj tri osebe. Končno poročilo o svojih vodstvenih sposobnostih, ki ga dobi vodja, je ponavadi njegova last. Ponekod se z njim pogovorijo šef, kadrovski delavec ter po želji tudi sodelavci ali podrejeni, drugod pa lahko rezultate obdrži zase. Povratna informacija, pridobljena po tej metodi, jasno identificira posameznikove prednosti in slabosti, ter mu da motivacijo za razvoj svojih sposobnosti. Če ji sledi *osebni razvojni plan*, kombiniran s formalnimi oblikami učenja, pogosto povzroči očitne, merljive spremembe v vedenju posameznika. *Osebni razvojni plan* je razvojni načrt razvoja vodje, v katerem se odloči za nekaj najpomembnejših veščin, ki jih želi razviti, določi cilje, ki jih želi doseči, načine, kako bo cilje dosegel, terminski plan itd. Ključno pri tem je, da so plani dejansko zapisani – zapis sili vodjo, da ideje, ki jih ima v glavi, bolj jasno opredeli, pa tudi težje jih pozabi.

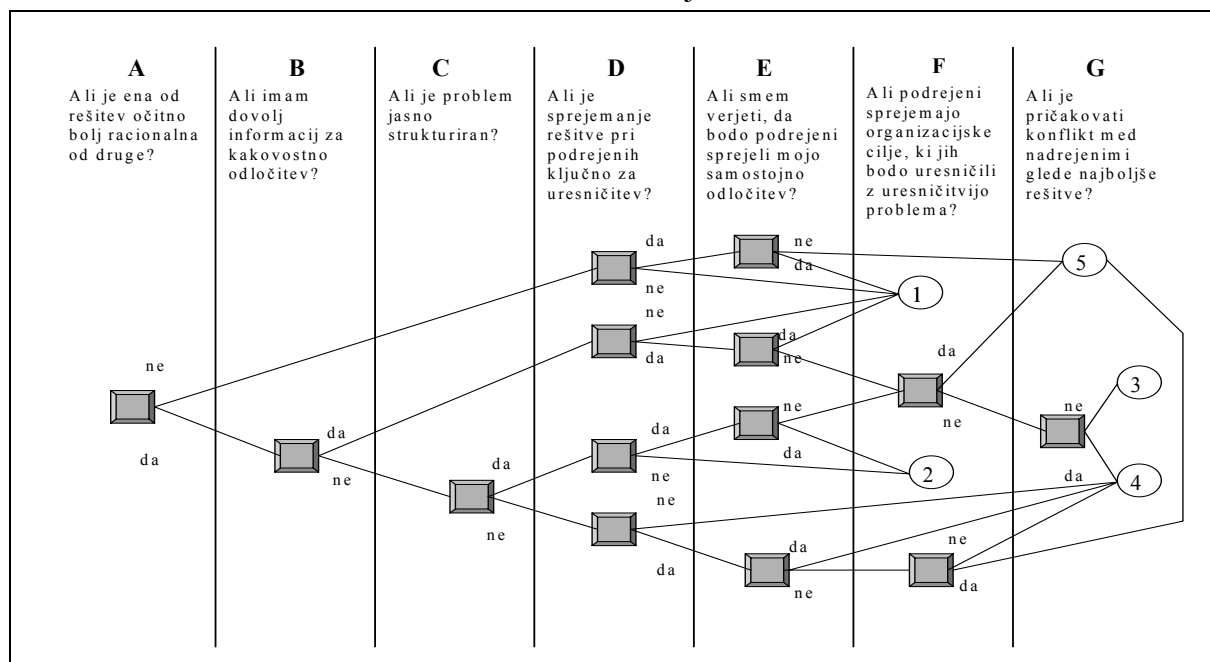
4.2. SPOSOBNOST ODLOČANJA

Manager kot odločevalec je v prvi vrsti odločen vodja. V tej vlogi mora najprej dobro identificirati področje, ki zahteva sprejem odločitve, nato pa poiskati raznolike možne rešitve. Da med njimi lahko izbere pravo rešitev, mora zelo dobro poznati situacijo. Iz poznavanja situacije izhajajo kriteriji za odločanje. Sledi učinkovito izvrševanje sprejetih odločitev. Omejitve pri odločanju postavlja tudi čas, ki ga ima manager na voljo za ta proces. Čas pa vpliva tudi na to, koliko se bo poglobil v problematiko in koliko se bo prepustil svoji notranji intuiciji.

Poleg tega ima manager v vlogi odločevalca možnost uporabiti različne znane načine odločanja. Glede na okoliščine in naravo problemskega področja izbere način, ki je v danih okoliščinah najprimernejši. Pri tem si lahko pomaga z znanim odločitvenim drevesom in sedmimi ključnimi kontrolnimi vprašanji, kot je prikazano na sliki 9.

Manager lahko odločitve sprejema sam na temelju trenutnih informacij (1). K temu lahko pritegne tudi podrejene, od katerih pridobiva dodatne informacije (2). Z nekaterimi posamezniki se lahko še posebej posvetuje individualno (3). Posvetuje se lahko tudi s timom in od sodelujočih pričakuje predloge rešitev (4). V vseh teh primerih na koncu sam sprejme odločitev, ki ne izraža nujno mnenj drugih ljudi. Lahko pa izbere tudi tak pristop, da kot manager vodi tim v razpravi in na koncu sprejme odločitev, ki jo soglasno ali večinsko sprejmejo udeleženci reševanja določenega problema (5).

Slika 9: Odločitveno drevo za izbiro načina odločanja



Vir: Cimerman et. al., 2003, str. 95.

Nekaj vprašanj za preverjanje v procesu odločanja (Cimerman et. al., 2003, str 95):

Do kdaj moram sprejeti odločitev?

Do kdaj moram poskrbeti za uresničenje odločitve?

Kakšne posledice pričakujem v primeru uspešne, v primeru neuspešne uresničitve, ter v primeru, da ne sprejemem nobene odločitve?

Kdo so ključni ljudje, ki mi lahko pomagajo v procesu odločanja?

Kdo so ključni ljudje, ki mi lahko pomagajo v procesu uresničevanja odločitve?

Na koga vse bo odločitev vplivala in kako?

Ali naj prizadete ljudi vključim v katero od faz do sprejema odločitve?

Kako naj prizadetim ljudem pomagam obvladovati spremembe, nastale po uvajanju odločitve?

Kje naj pridobim sredstva, potrebna za uspešno odločitev uresničitve?

Pri odločanju mora slediti jasnim ciljem. Potrebno je opredeliti tudi morebitne negativne posledice svojih odločitev in predvideti načine za ublažitev njihovih posledic. V procesu zbiranja alternativnih možnih rešitev je smiselno uporabiti tudi tehnike kreativnega razmišljanja. Z njimi manager pride do idej, ki se jih z uporabo klasičnega logičnega razmišljanja ne bi domislil. Obetajoče možnosti podrobneje analizira glede na zastavljene cilje. Upoštevati mora tako kvantitativne zahteve (npr. časovne in finančne omejitve) kot

tudi kvalitativne dejavnike (npr. vplive na motiviranost sodelavcev, pričakovane motnje v organizaciji).

Ob upoštevanju vseh odločilnih kriterijev ter oceni tveganja pravočasno izbere odločitev, ki je najustreznejša. Nato pa sledi ključno delo v procesu odločanja. To je zagotavljanje njihovega izvrševanja. Potreben je konkreten akcijski načrt z opredelitvijo pristojnosti in odgovornosti, časovnih rokov, načinov spremljanja uresničevanja, postopkov v primeru odstopanj od pričakovanih rezultatov ter seveda trdna pripravljenost managerja, da stoji za svojimi odločitvami (Cimerman et. al., 2003, str 96).

4.3. SPOSOBNOST RAVNANJA S TIMI

Tim sestavlja omejeno število ljudi (najprimerneje je med pet in deset člani), ki imajo skupen namen, njihovo delo je medsebojno močno odvisno in nosijo neke vrste skupno odgovornost za doseg določenih ciljev (Cimerman et. al., 2003, str. 64).

Vodja tima vodi in usmerja kompleksni in kaotični interpersonalni timski sistem, razvija in ohranja uspešno timsko sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijo in kakovost medsebojnih odnosov v timu, spodbuja zadovoljivo medsebojno prilagajanje članov, pomaga prepoznavati, ubesediti in popravljati medsebojno doživljanje sodelavcev v timu (Brajša, 1996, str. 125).

Manager je tisti, ki je odgovoren za zadovoljevanje osnovnih potreb tima. Tako kot za posameznika, velja tudi za tim hierarhija osnovnih potreb po Maslowu. Ljudje sodelujejo v timu, da bi dosegli cilje, ki jih kot posamezniki ne morejo. V timu morajo biti zadovoljene potrebe po *varnosti*, *sprejetosti* in *potrditvi*. Vodja ima ključni pomen za ustvarjanje razmer, ki omogočajo dobro zadovoljevanje osnovnih potreb.

Osnovni pomen za vsak socialni sistem ima varnost. Zagotavljajo jo tista osnovna pravila, ki so nujna za uspešno delovanje celote. Biti morajo taka, da se posamezniki lahko nanje zanesejo in jim zaupajo (pravilniki, opis pravil in nalog, statut, jasnost organizacijske kulture, pravila komuniciranja, jasna razdelitev nalog,...). Potreben pa je tudi nadzor nad izvajanjem pravil. Manager kot vodja tima mora skrbeti za jasnost osnovnih pravil, zato da jih člani skupine razumsko sprejmejo in da se tudi izvajajo. V tem smislu vodja deluje kot avtoriteta, ki nadzorne funkcije ne more prenesti na drugega.

Članom tima mora biti omogočeno, da so lahko pristni in izrazijo predvsem tista čustva in občutja, ki so vezana na delo. Gre za zadovoljevanje potreb po sprejetosti, ki ne morejo biti uspešno potešene brez dobre komunikacije. Na področju sprejetosti naj bi bil vodja sposoben vživljanja v druge ljudi in dobrega komuniciranja, predvsem poslušanja.

Sledi zadovoljevanje potreb po potrditvi. To so potrebe po neodvisnosti, moči, obvladovanju položaja, po statusu, priznanju. Če so te potrebe primerno potešene, ima človek občutek samozavesti, sposobnosti, lastne koristnosti, pomembnosti in potrebnosti. Na tej ravni se vzpodbuja posameznikova samostojnost in samoiniciativnost. Na področju potrditve mora

vodja podpirati osebno pobudo brez vnaprejšnjega vrednotenja. Dopuščajo se tudi napake, ki niso usodne za celoto, posameznikom pa omogočajo strokovno in osebno zorenje. Vodja tima mora pri sodelavcih vzbujati občutek samozaupanja.

Poleg osnovnih psihosocialnih potreb, ki so pri vseh ljudeh enake (varnost, sprejetost, potrditev) ima vsak posameznik še vrsto specifičnih individualnih potreb, ciljev in osebnih lastnosti, ki so ravno tako pomembne (Bečaj, 2001, str. 14–19).

Manager v vlogi vodje tima mora v prvi vrsti zagotoviti pogoje za oblikovanje tima. Za uvodno spoznavanje vseh članov tima ni primerno vsakodnevno delovno okolje. Bolj pristni stiki se med člani vzpostavijo ob sproščeni večerji ali na uvodnem delovnem izletu z zabavo. To so kraji kjer lažje »padajo maske«, ki jih v standardnem delovnem okolju nosi skoraj vsakdo. Tako se člani med seboj začnejo spoznavati in razvijati zaupanje, povezanost in pripadnost (Cimerman et. al., 2003, str. 65).

Vodja tima se mora zavedati različnih vlog, ki jih tim potrebuje za uspešno delovanje. Tim kot celota črpa svojo moč iz raznolikosti teh vlog in medsebojnega dopolnjevanja. Ljudje v timu dosegajo boljše rezultate, kot bi jih kot posamezniki zunaj tima. Člani pa ne prinašajo v tim samo strokovnega znanja, to je včasih celo drugotnega pomena. Bistveno je, kako se med seboj ujemajo v vlogah. V timu naj bi bile zastopane naslednje vloge: izvrševalec, usklajevalec, oblikovalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec, zaključevalec naloge in specialist strokovnjak. Najpomembnejši vlogi sta usklajevalec in inovator, ki se morata med seboj res dobro ujemati. Vodja tima mora pri inovatorju prepoznati vse njegove sposobnosti, mu dati dovolj prostora in ga za prispevke nagraditi. Inovator je namreč tisti, ki pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo k poglobitnim vprašanjem. Posamezni član lahko v timu hkrati opravlja več različnih vlog. Potrebe po vlogah so odvisne od narave posameznega tima. Naloga managerja je, da za vsakega posameznika prepozna vloge, ki jih lahko odigra v timu. Če med člani tima ne najde ustrezne osebe za določeno vlogo, jo mora manager znati odigrati sam.

Vodja tima mora načrtno graditi timski duh. To poteka po eni strani prek formalnih oblik (npr. srečanj, na katerih sodelujejo vsi člani tima in razpravljajo o delovanju tima in posameznikov, ciljih, problemih, predlogih za izboljšave). Enako pomembne pa so tudi neformalne oblike druženja, pri katerih prav tako poteka utrjevanje vezi med člani tima, npr. na družabnem večeru ali skupnem izletu (Cimerman et. al., 2003, str. 116). V pristnem timskem duhu manager spodbuja k sodelovanju vsakega posameznega člana tima. Timsko delovanje ima tako vrsto pozitivnih posledic – večjo produktivnost, višjo kakovost, zmanjšanje odsotnosti z dela, lažje uvajanje novih sodelavcev itd. Manager mora priznavati in nagrajevati samoiniciativnost vsakega člana tima. Ljudje si zato upajo tvegati z naprednimi idejami ter pri tem sodelujejo z drugimi in izkoriščajo moč celotnega tima.

V vsakem timu, tudi v uspešnem, prihaja do konfliktov. Pri obvladovanju konfliktov mora manager izbrati ustrezen način za njihovo reševanje. Cilj ne sme biti težnja k odpravi vseh

konfliktov, ampak k temu, da konflikte koristno uporabimo za uspešnejše delovanje. Manager se v različnih situacijah lahko odloči za različen način. Za *lastno prevlado* se lahko odloči ko je potrebna hitra in odločna akcija, ko je glede pomembnih stvari treba uvesti nepriljubljen ukrep ali ko gre za stvari, ki so ključne za ves tim in je manager prepričan, da ima prav. Odločitev za *sodelovanje* je primerna, ko je namen v skupnem učenju, ko je treba združiti razmišljanja ljudi z različnih perspektiv ali ko je treba graditi pripadnost z doseganjem sporazuma. *Kompromis* izbere, ko so cilji pomembni, vendar niso vredni potencialnega razdora v timu, ko je mogoče doseči začasno rešitev kompleksnega problema ali ko imata obe strani v konfliktu enako moč in skupne cilje. Do *izogibanja* pride ko gre za postranski konflikt in je treba čas posvetiti pomembnejšim stvarim, ko je potreben čas za pridobitev informacij pred razreševanjem konflikta ali ko lahko nekdo drug učinkoviteje razreši konflikt. Za *prilagajanje* se manager odloči ko spozna da imajo drugi prav in to tudi prizna, ko so problemi precej pomembnejši za drugo stran ali ko sta harmonija in stabilnost v timu še posebej pomembni (Cimerman et. al., 2003, str. 117).

Pomemben element pri timskem delu so sestanki. Manager je odgovoren za njihovo uspešno pripravo in vodenje. Pomembno je, da v proces odločanja vključi vse člane tima. Jasno mora izraziti kakšen je namen sestanka, vsebina in cilji sestanka ter trajanje sestanka. Primerno mora ravnati s časom. To pomeni, da mora vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa. Ključne točke je potrebno uvrstiti na začetek sestanka, da zanje ne zmanjka časa. Vodja tima sestanek tudi vodi. Pri tem preverja, ali posreduje razumljive razlage situacij, dela vmesne povzetke za razumevanje, odvrta razpravo od stranpoti, preverja porabo časa in vodi pogovor v smeri doseganja sklepov.

Manager mora pravilno ravnati ob predlogih za spremembe. V različnih situacijah timskega dela so predlogi članov različni po strokovni tehtnosti in po učinkovitosti. Nekateri želijo na silo prepričevati druge v spremembo svojega mnenja. Če je predlog za spremembo dober, naj se mu vodja pridruži. V nasprotnem primeru naj podpre tistega, ki je boljši. Če dober predlog zagovarja manjšina, jo mora vodja zaščititi, ker jo bo sicer večina preglasovala. To stori tako, da ji da možnost, da se izreče in tako vpliva na druge. Vloga vodje pri uglasovanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam nenehno spreminjati svoje vloge: enkrat je v informacijski vlogi, drugič v pregledovalni, tretjič v pogajalski itd (Možina, 2002b, str. 565).

4.4. SPOSOBNOST ZA MOTIVIRANJE

Manager kot motivator se zaveda potreb svojih podrejenih in jim olajšuje njihovo zadovoljevanje. Pri tem razume, da vsakega posameznika motivirajo zanj značilne stvari, ki pa so različno pomembne v različnih trenutkih. Uspešen manager se zato intenzivno posveča svojim sodelavcem, jih spoznava in sledi njihovim specifičnim potrebam. Na ta način spoznava dejavnike, ki vplivajo na motivacijo vsakega posameznika. Ena njegovih ključnih

nalog je odstranjevati ovire, ki bi zaposlenim lahko ogrozile zavzetost za opravljanje njihovega dela (Cimerman et. al., 2003, str. 58).

Ena glavnih managerjevih nalog je vzbujanje navdušenja v sodelavcih. Ljudje so pri svojem delu bistveno uspešnejši, če imajo to delo radi. Dojemanje vrednosti lastnega dela pa ne izhaja zgolj iz samega dela, ki je določeno s posameznikovim položajem v organizaciji in njegovimi konkretnimi nalogami. Izhaja tudi iz ozračja, ki ga ustvarja manager s svojim komuniciranjem ter odkritim in poštenim odnosom do podrejenega. Pri tem apelira na logiko in čustva podrejenih. Zato zna poudariti pomembnost posameznikov v sklopu razvoja in napredka celotne organizacije.

Delavce motivirajo pravilno postavljeni cilji. Motivacija podrejenega se bo zmanjšala, če kot managerji z njim ne bomo natančno razjasnili, kaj so njegovi osebni cilji ter kako se ti vključujejo v skupne cilje celotne organizacije. Šele s tem dosežemo, da zares spozna pomen svojega dela in lastno pomembnost v organizaciji ter črpa svojo motivacijo prek občutkov moči, samospoštovanja, pripadnosti. Vendar pa manager ve, da cilji uspešno motivirajo šele takrat, ko sodelavci prejemajo ustrezne povratne informacije glede svojega dela. V praksi se dogaja, da managerji ob napaki človeka kritizirajo in prizadenejo njegovo dostojanstvo, ob dobrem delu pa se jim ne zdi vredno truda in časa, da bi opravljeno pohvalili. Dolžnost vsakega managerja je, da sodelavcem omogoči razumevanje smisla njihovega dela ter jim posreduje ustrezne povratne informacije o opravljanju dela. Poudarjanje uspehov pripomore k motivaciji zaposlenih.

Eno od managerjevih ključnih sredstev za usmerjanje delovanja sodelavcev v želeno smer je uporaba materialnih in nematerialnih oblik nagrajevanja. Pomembno je, da pravočasno uporablja pozitivne in negativne spodbude. Zavedati se mora, da plača ni edini motivator ljudi. Ljudje zaradi denarja pridejo v službo, za dejansko opravljanje dela pa jih je treba motivirati drugače. Motivacija čedalje bolj temelji na vrednotah namesto na denarju. Plača je le eden od elementov, ki igrajo vlogo v motivacijskem procesu. Raziskava je pokazala, da se slovenski managerji ne zavedajo pomembnosti nematerialnih nagrad. Mednje bi lahko šteli dovoljevanje večje samostojnosti pri delu, napredovanje po nazivih, javna in osebna priznanja, drseči delovni čas itd. Sem bi lahko uvrstili tudi nagrade z nizkimi stroški in relativno visokim učinkom – npr. brezplačne vstopnice za obisk prireditev za podrejene in njihove partnerje, rezervirano parkirno mesto, boljše ureditev delovnega prostora. Vendar pa bi v tem primeru moral resnično spoznati, kaj od tega koga motivira. Mora se zavedati, da smo vsi enkratni posamezniki. Ameriška podjetja, v katerih so delavci najbolj zadovoljni, ponujajo ugodnosti kot so masaža med delovnim časom, kemično čiščenje ali osebni hišnik (Nordström, Ridderstrale, 2001, str. 201). Če hočemo pritegniti in obdržati najboljše moške in ženske, jih moramo obravnavati kot individualne osebnosti.

4.5. SPOSOBNOST HITREGA PRILAGAJANJA SPREMEMBAM

Spremembe v okolju ter življenjskem slogu zaposlenih pogojujejo tudi spremembe v podjetjih. Nove strategije prinašajo nove cilje, nove vrednote ter nove načine organiziranosti dela. Sposobnost hitrega spreminjanja postaja ena od pomembnih konkurenčnih prednosti podjetja. Ena glavnih nalog managerjev na vseh ravneh postaja uspešno uvajanje in izvajanje sprememb. Od njih je v veliki meri odvisno, ali bodo spremembe zaživele in pripomogle k večji uspešnosti podjetja ali pa bodo zamrle in sčasoma tudi propadle (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 172).

Managerji kot obvladovalci sprememb morajo najprej poznati sebe in svoj odnos do sprememb. Pri tem jim je lahko v pomoč nekaj vprašanj, po katerih se ozrejo na lastno preteklost in ocenijo, ali so določene spremembe prenesli brez odpora, z določeno mero odpora ali so se jim povsem upirali. Z enakimi merili nato ocenijo, kako v sedanjosti gledajo na iste dogodke. Tako lahko presodijo svoj odnos oz. odprtost do sprememb.

Nekaj možnih dogodkov za pogled na managerjevo sprejemanje sprememb je: selitev, prehod na fakulteto, prihod novega nadrejenega, poroka, zamenjava službe, napredovanje na višje managersko mesto, sprememba v odnosih z bližnjim,... (Cimerman et. al., 2003, str. 126-127).

Nato je potrebno spremeniti način delovanja pri sodelavcih. Da bi manager lahko spremenil način delovanja mora najprej spremeniti razmišljanje pri sebi in v glavah sodelavcev. Vendar sprememba načina razmišljanja še ne zadostuje za spremembo obnašanja. Ni težko najti razlogov, zakaj nekaj delamo. Težje je spremeniti način delovanja, kljub temu, da poznamo vzroke delovanja. Npr. posameznik ima lahko povsem jasno stališče, da zamujanje na sestanke ni dobro. V praksi pa kljub temu razmišljanju stalno zamuja in obenem najde vrsto razlogov zakaj se mu to dogaja. Prenos določenega razmišljanja v spremenjeno vedenje ne poteka gladko. Če manager želi obvladovati spremembe, mora delovati na treh ravneh: ozaveščanje potrebe po spremembah (zavedanje ljudi), spremembah stališč (naravnost ljudi) in spremembah konkretnega delovanja (obnašanje ljudi).

Uvajanje sprememb pogosto spremlja odpor do sprememb s strani delavcev. Razlogi za nasprotovanje spremembam so lahko različni (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 172-173):

- **Lasten interes.** Pri vsaki spremembi se v podjetju vedno oblikujejo tri skupine ljudi: tisti, ki jih bo sprememba osebno prizadela, tisti, ki jih ne bo in tisti, ki jim bo sprememba osebno koristila. Vsaka skupina je drugačna in z vsako je potrebno ravnati kar se da pozorno in tudi odločno.
- **Oklepanje starih rutin.** Spremembe ponavadi ogrožajo stare navade in silijo ljudi k premisleku in opustitvi starih vedenjskih vzorcev. V času njihovega uvajanja, ko se ljudje učijo novih načinov obnašanja, delovanja in razmišljanja, nujno prihaja do napak in upada produktivnost, kar samo še poveča nezadovoljstvo in strah zaposlenih.

- **Pomanjkanje razumevanja ali zaupanja.** Zaposleni pogosto ne razumejo namena spremembe. Včasih ne verjamejo v obljubljene učinke, včasih pa enostavno ne zaupajo vodji.
- **Negotovost in strah pred neuspehom.** Zaposleni ne vedo, kako bo sprememba vplivala na njihovo delo ali položaj v podjetju, ter skrbijo, ali bodo kos novim organizacijskim zahtevam.
- **Različni pogledi na učinek sprememb.** Obstaja več pogledov na končni učinek predlaganih sprememb. Kritiki dvomijo o učinkovitosti ali optimalnosti predlaganih strategij in opozarjajo na njihove pomanjkljivosti. Čeprav je kritika izjemenega pomena pri nastanku nove strategije, lahko kritiki ustvarijo negativno ozračje in slabo vplivajo na njeno izvajanje.

Pri preseganju odporov do sprememb so managerju v pomoč različne strategije. Ko ljudje nimajo na voljo dovolj pravih informacij je rešitev v izobraževanju in komuniciranju. V primerih, ko niti sam manager nima vseh potrebnih informacij in želi preseči odpor, je pomembno, da se sodelavce dobro vključi tako v proces načrtovanja kot uvajanja sprememb. K vsem tem sodi tudi podpora sodelavcem pri prilagajanju na nove okoliščine (Cimerman et. al., 2003, str. 127).

Organizacija kot celota je lahko uspešna le, če se poleg individualnih sprememb uvajajo tudi spremembe na ravni celotne organizacije. Spremembe v podjetju se uvajajo v osmih korakih (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 173-174):

1. **Ustvariti občutek nujnosti.** Če se zaposleni ne zavedajo pomena sprememb, enostavno ne bodo sodelovali v procesu sprememb. Večina uspešnih primerov uvajanja sprememb se začne z razpravo o negativnih učinkih ohranjanja »statusa quo«.
2. **Oblikovati vodilno koalicio.** Že na začetku procesa se mora oblikovati kritična množica predanih ljudi. Člani vodilne koalicije so ponavadi vplivni ljudje z znanjem in strokovnostjo.
3. **Oblikovati vizijo spremembe in načine za doseganje te vizije.** Vizija spremembe nakaže smer, v katero se želi podjetje spremeniti. Brez jasne vizije se proces spremembe pogosto prelevi v vrsto nepovezanih projektov, ki ne peljejo nikamor ali v napačno smer.
4. **Komunicirati vizijo spremembe vsem članom organizacije.** Komunikacija vizije množicam je ključna, da ljudje dojemajo smisel spremembe in so pripravljeni tudi kaj žrtvovati za doseg cilja.
5. **Odstraniti ovire za uresničevanje vizije.** Pogoste ovire za propad celotnega procesa so organizacijska struktura, sistemi nagrajevanja, šefi ali sodelavci, ki se obnašajo nekonsistentno in nasprotujejo spremembam.
6. **Doseči majhen, a viden napredek zgodaj v procesu.** Brez vidnega začetnega napredka ali majhnih kratkoročnih zmag lahko večina sodelujočih obupa in izgubi zagon.

7. **Ne razglasiti zmage prezgodaj.** Prezgodnja proslava zmage ubije zagon in energijo naprednih elementov organizacije ter omogoči silam opozicije, da postopoma izničijo učinke spremembe in vrnejo podjetje v prejšnje stanje.
8. **Doseči, da zelene spremembe postanejo del kulture podjetja.** Sprememba bo postala trajna šele takrat, ko bo del kulture celotnega podjetja. Dokler nova vedenja niso zakoreninjena v normah in vrednotah organizacije, vedno obstaja možnost, da bodo utonila v pozabo v trenutku, ko pritisk, ki je vodil spremembe, poneha.

4.6. VIZIONARSTVO IN CILJNA USMERJENOST

Manager kot dober vizionar prepoznava spremembe v prihodnosti. Predvideva razvoj dogodkov, hkrati pa jasno začuti posledice tega zase in za svojo organizacijo (Cimerman et.al., 2003, str. 31). Tukaj pride do izraza njegova sposobnost dobrega presojanja, ki v veliki meri izhaja iz intuicije. Pri oblikovanju vizije si lahko pomaga z odgovori na nekatera vprašanja o poslovni ideji, filozofiji, nameri in posameznih politikah podjetja (Cimerman et. al., 2003, str. 86-87):

- **Pet vprašanj za razmišljanje o oblikovanju poslovne ideje:**
 - Katere so glavne značilnosti našega delovanja?
 - Kaj nam pomenijo naše stranke – kako jim pomagamo?
 - V čem smo drugačni od konkurenčnih organizacij?
 - Kaj je za nas še posebej pomembno?
 - Kaj v naši organizaciji velja kot prav in kaj narobe?
- **Pet vprašanj za razmišljanje o filozofiji:**
 - Zakaj obstaja naša organizacija – kaj želimo dosežati?
 - Kaj stranke opazijo, ko sodelujejo z nami – kaj je posebej dobrega?
 - Kaj je dodana vrednost za naše stranke?
 - Kakšne storitve oz. izdelke ponujamo svojim strankam?
 - Katere so naše značilne poslovne priložnosti?
- **Pet vprašanj za razmišljanje o nameri**
 - Kakšna bo naša organizacija čez pet do deset let?
 - Na katerih področjih oz. trgih bomo takrat delovali?
 - kakšne rezultate bomo takrat dosegali?
 - Kakšen bo takrat naš položaj glede na primerljive organizacije?
 - Kako bomo takrat povezani z drugimi organizacijami?
- **Kakšne so naše glavne usmeritve glede posameznih politik:**
 - politike bolj usmerjene v notranje okolje: človeški viri, vodenje, nagrajevanje in sankcioniranje, razvoj managerjev, kakovost,...
 - politike bolj usmerjene v interakcijo z zunanjim okoljem: ustvarjanje novih priložnosti, financiranje in naložbe, partnerstva, razvoj tehnologij, družbeno in naravno okolje,...

Da bi lahko uspešno oblikoval vizijo je potreben stik z več različnimi ljudmi. To so sodelavci, partnerji, zunanji poznavalci ter ljudje, ki imajo drugačne poglede na svet od managerja samega. Le tako je njegov pogled lahko dovolj širok za oblikovanje stabilne in na realističnih temeljih stoječe dolgoročne vizije.

Vizijo je potrebno natančno oblikovati in zapisati v vsem razumljiv jezik. Pravilen pristop k pisanju strategije je v dveh korakih. V prvem koraku je potrebno čimbolj popolno izpolniti matriko vizije⁴. Prikazana je na sliki 10.

Slika 10: Matrika vizije

Temeljne kategorije	Želimo...	Prispevek k podjetju (kaj želimo s tem doseči?)	Merjenje	Aktivnost

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 75.

V drugem koraku sledi pisanje konkretne vizije podjetja, ki naj bo krajša od ene strani. Način pisanja vizije je lahko opisen, smiselno pa jo je zapisati tudi v obliki strateške mape oz. diagrama, kjer se s puščicami, ki ponazarjajo medsebojno vplivanje, poveže različne elemente vizije (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 74-78). Nato naj se obvezno zapiše celotno bistvo vizije v nekaj osnovnih kratkih in jasnih stavkih.

Manager se mora zavedati, da vizija služi predvsem za komuniciranje z lastniki ter zaposlenimi. Oblikovano vizijo mora uspešno prenesti na podrejene. Pri tem mora upoštevati njihove vrednote in se potruditi, da pove vizijo preprosto in vsem razumljivo. V prenosu svoje vizije uporablja čustveni besednjak, slogane in simbole ter s svojim pripovedovanjem inspirira sodelavce.

Vizijo je potrebno razvijati skozi čas. Koristno je njeno periodično preverjanje in po potrebi prilagajanje, npr. na strateški delavnici kot uvod v letno načrtovanje.

Naloga ciljno usmerjenega managerja je zagotoviti, da vsi cilji težijo k uresničevanju skupne vizije organizacije. Cilj je zaželeni končni rezultat. Opisuje položaj, v katerem želimo biti po izvršitvi določenih aktivnosti. Obstajajo različne ravni ciljev, ki so med seboj povezane. Cilji

⁴ Podrobnejši opis matrike vizije glej v Hočevar, Jaklič, Zagoršek: Ustvarjanje uspešnega podjetja, 2003, str. 75-78.

na nižjih ravneh izhajajo iz ciljev na višjih. Glede na ročnost so cilji razdeljeni v tri skupine: namera, cilji in tarče (Cimerman et. al., 2003, str. 88). Namera organizacije je najvišji splošni dolgoročni cilj, ki ga postavi vrhni management v sodelovanju z lastniki. Časovni horizont namere je okvirno od pet do deset let. Za sprejemanje vsakodnevnih odločitev vrhni management ob sodelovanju z srednjim managementom določi operative cilje. Ti so za obdobje približno tri do pet let, ob hitro spreminjajočem se okolju tudi manj. Objektivne cilje nato srednji management v sodelovanju z izvajalsko ravniyo podrobneje razdeli na tarče do enega leta (trimesečje, mesec, teden, dan). Pomembno je, da je tudi izvajalcu jasna povezava med njegovimi t.i. tarčami in cilji višjih ravni.

Nekaj vprašanj za preverjanje ob postavljanju ciljev oz. tarč (Cimerman et. al., 2003, str. 88):

Ali je cilj nedvoumno opisan in ne dopušča dvoumnih razlag?

Ali je povezava med tem ciljem in ciljem na višji ravni jasna?

Ali je cilj merljiv, da bomo natančno vedeli ali ga dosegamo?

Ali je cilj izzivalen, da bo izvajalec aktiviral svojo energijo za doseganje?

Ali je cilj realen, da ne bo v izvajalcu vzbudil apatije in odpora?

Ali ima cilj končni rok, da ne bo prišlo do odlaganja in organizacijskih zapletov?

Ali je cilj vreden truda, da bo izvajalec v njem videl pomembnost zase in za organizacijo?

Ciljno usmerjeni managerji morajo znati cilje oz. aktivnosti za njihovo doseganje razvrščati po prioritetah. Pri tem jim je lahko v pomoč matrika prioritet, ki deli opravila na njihovo pomembnost in nujnost. Prikazana je na sliki 11.

Slika 11: Matrika prioritet

(1) Nujno in pomembno	(2) Pomembno, a ne nujno
(3) Nujno, a ne pomembno	(4) Niti nujno niti pomembno

Vir: Cimerman et. al., 2003, str. 90.

Matrika je razdeljena v štiri kvadrante glede na to, ali opravilo opredeljujmo kot bolj ali manj pomembno in bolj ali manj nujno. Ciljno usmerjen manager mora v danem trenutku znati načrtovati in izbirati taka opravila, ki vodijo k doseganju ključnih ciljev. Prva na vrsti so opravila (1), ki so hkrati nujna (zahtevajo odziv v kratkem času) in pomembna (so ključna za doseganje glavnih ciljev). Na zadnjem mestu so opravila (4), ki niso niti nujna niti pomembna. Najvažnejše pa je, da se managerji zavedajo, da imajo prednost pred nujnimi in manj pomembnimi opravili (3) tista opravila (2), ki so pomembna – pa čeprav niso nujna (Cimerman et. al., 2003, str. 90).

SKLEP

Tradicionalna podjetja so delovala v skladu z načeli avtoritete, hierarhije in reda, ki so jih vzpostavila s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Takšen pristop je bil mogoč zaradi dokaj stabilnih razmer poslovanja, množične proizvodnje in razmeroma preprostih tehnologij. Razmere poslovanja pa se spreminjajo in tradicionalna podjetja počasi izginjajo.

Sodobne globalne in tehnološke spremembe zahtevajo v prihodnosti nova managerska pravila in drugačne metode v okviru različnih managerskih sistemov. Najbolj jasno lahko te evolutivne spremembe spremljamo na organizacijski ravni. Globalizacija za posamezne organizacije pomeni neizogibni spopad s tujo konkurenco na domačih tleh in hkrati težnjo po obvladovanju položajev na svetovnih trgih. Med najpomembnejše tehnološke spremembe štejemo silovitost kontinuiranosti in žilavost tehnoloških sprememb, dematerializacijo izdelkov in storitev, občutno znižanje transportnih in komunikacijskih stroškov in dramatično povečanje hitrosti, znanje postaja središčna in najpomembnejša konkurenčna prednost in spremembe proizvodnih sistemov (uvajanje vitke proizvodnje in njeno sodobno počlovečenje).

Znotraj sodobnih podjetij se odvijajo številni procesi, ki od managerjev zahtevajo vedno nove in nove sposobnosti. Za sodobna podjetja so značilne sploščene piramide, srednje ravni managementa izginjajo, uveljavlja se timsko delo in komuniciranje prehaja in navpičnega v vodoravno. Uveljavlja se učeča se organizacija, transformacijsko vodenje, relacijski zaposlitveni odnosi, pooblaščenje zaposlenih in nova moralna zaveza med managerji in zaposlenimi.

Na čelu sodobnega podjetja stoji sodobni manager. Vedno bolj se poudarja nova vloga in pomen managerjev. Štiri klasične managerske funkcije se preoblikujejo. Planiranje postaja usmerjanje, učenje in spodbujanje. Organiziranje vse bolj pomeni decentralizacijo, standardizacijo in kakovost. Vodenje nadomeščajo poslovni timi in podjetniška samoiniciativnost. Nadzor se spreminja v obliki samonadzora in splošne odgovornosti do drugih. Skozi zgodovino se je zvrstila množica znanstvenih teorij, ki skušajo pojasniti uspešno vodenje ljudi. Mnogi avtorji na različne načine opredeljujejo sodobnega managerja. Karakteristike uspešnih managerjev lahko združimo v pet skupin: strateške karakteristike, organizacijske karakteristike, operativne vodstvene karakteristike in osebne karakteristike. Sinergijo vseh karakteristik predstavlja obvladovanje sprememb.

Glede na izsledke raziskave, ki jo je opravila skupina strokovnjakov med slovenskimi managerji, slovenskim managerjem še precej manjka do popolne preobrazbe v sodobnega managerja. Zaznamuje jih nekaj dobrih predvsem pa obilica slabih lastnosti. Predvsem so

slabi v vlogi voditeljev ljudi. Primanjkuje jim praktičnih veščin za vodenje ljudi. Najbolj kritični področji, ki ju ne obvladujejo, sta komuniciranje in timsko vodenje.

V raziskavi, ki sem jo opravila med slovenskimi managerji, se je po njihovem mnenju izkazala kot najpomembnejša sposobnost odločanja in vodenja. To je bilo tudi pričakovati, saj vodenje pridobiva na pomembnosti tako v literaturi kot v praksi. Dobro se zavedajo dejstva, da stopajo vedno bolj v ospredje »mehke veščine«. Ljudje so tisti, ki v svojih glavah nosijo glavni kapital podjetja, to je znanje. V skladu s tem, tudi slovenski managerji takoj za sposobnostjo vodenja, po pomembnosti postavljajo sposobnost za motiviranje in reševanje problemov v timu. Sledi zmožnost hitrega prilagajanja spremembam. Splošno v literaturi se prilagajanje spremembam postavlja na prvo mesto. Očitno pa se slovenskim managerjem še ne zdijo ravno najpomembnejši dejavniki uspešnega vodenja podjetja. Glavni razlog je verjetno v tem, da se managerji sami ne izpostavljajo kot vzorniki obnašanja in niso odločno na čelu sprememb. Od tega procesa se distancirajo in ga želijo videti le pri svojih podrejenih. Vodenje ljudi pa je le tisto, ki se nanaša izključno na njih same. V literaturi se pogosto poudarja tudi strateško vodenje in planiranje. Vizionarstvo in ciljna usmerjenost sta tisti dve strateški karakteristiki, ki so jih uvrstili na četrto mesto.

Obstaja mnogo načinov, da slovenski managerji izpopolnijo in razvijejo svoje sposobnosti, za katere menijo, da so ključne za uspešno vodenje podjetij v 21. stoletju. V vlogi vodje ljudi se lahko bistveno izboljšajo s pridobivanjem novih veščin vodenja. Pri odločanju jim je lahko v pomoč odločitveno drevo za izbiro načina odločanja.

Z metodo, ki sem jo opisala v uvodu, sem dosegla zastavljeni cilj diplomskega dela. Z raziskavo med slovenskimi managerji sem ugotovila, katere so tiste ključne zmožnosti, ki jih morajo managerji imeti za uspešno vodenje podjetij. Nato sem na osnovi pridobljenih rezultatov nekaj najpomembnejših zmožnosti podrobneje obdelala in poiskala načine, kako te zmožnosti razvijati.

LITERATURA

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
2. Bečaj Janez: Dinamika medosebnih odnosov v timu. Mayer Janez et. al.: Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana : Dedalus, 2001, str. 14-27
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Cimerman Mitja et. al.: Manager, prvi med enekimi. Ljubljana : GV Založba, 2003. 188 str.
5. Collins Jim: Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review, Boston, 79(2001), 1, str. 67-76.
6. Daniel Goleman: Leadership that gets Results. Harvard Business Review, Boston, 78(2000), 2, str. 78-90.
7. Drucker Peter F.: Managerski izzivi 21. stoletja. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
8. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288. str.
9. Jesenko Jože: Statistika v organizaciji in managementu. Kranj : Moderna organizacija, 2001. 422 str.
10. Kotter John P.: What Leaders Really Do, Harvard Business Review, Boston, 68(1990), 3, str. 106-116.
11. Kovač Bogomir: Novi izzivi managementa in slovenski managerji. Možina Stane et. al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 772–819.
12. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.

13. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
14. Možina Stane: Učeča se organizacija – učeči se management. Možina Stane et. al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 12-45.
15. Možina Stane: Vodja in vodenje. Možina Stane et. al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002a, str. 498-539.
16. Možina Stane: Delo v teamu, skupini. V knjigi Možina Stane et. al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002b, str. 540-579.
17. Nordström A. Kjell, Ridderstrale Jonas: Ta nori posel: Ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana : GV Založba, 2001. 256 str.
18. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
19. Šter Tatjana: Transakcijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 83 str.
20. Tate William: Developing Managerial Competence: A Critical Guide to Methods and Materials. Aldershot : Gower, 1995. 219 str.
21. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
22. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

PRILOGE

Priloga 1

Tabela 1: Vrednosti povprečne ocene, modusa, standardnega odklona in frekvenca, kolikokrat je bila posamezna sposobnost izbrana za najpomembnejšo

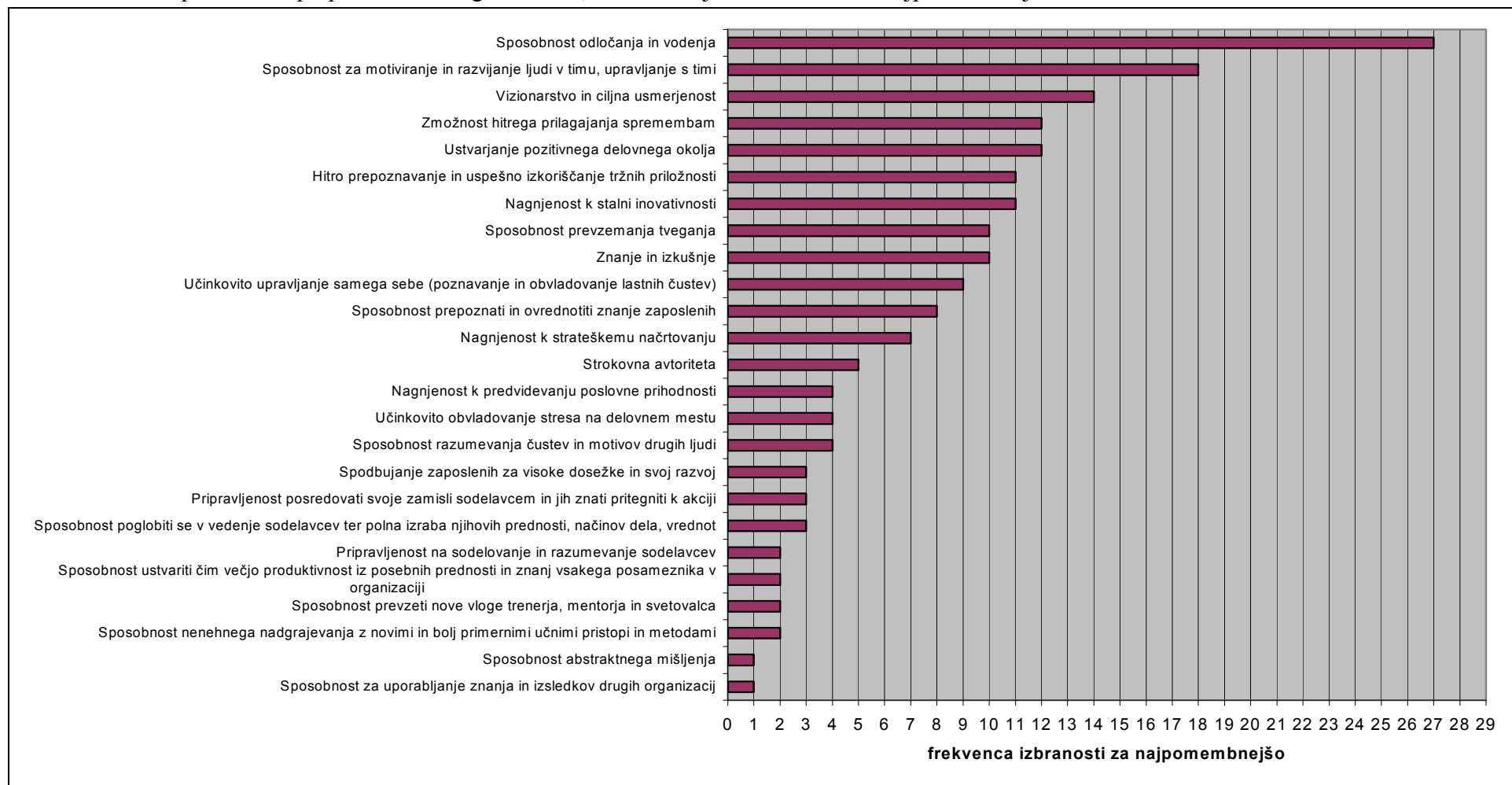
	povprečna ocena	modus	standardni odklon	izbrana za najpomembnejšo
Sposobnost odločanja in vodenja	6,73	7	0,56	27
Sposobnost prevzemanja tveganja	5,87	7	1,16	10
Strokovna avtoriteta	5,33	6	1,22	5
Znanje in izkušnje	6,00	6	0,77	10
Sposobnost abstraktnega mišljenja	4,98	5	1,31	1
Hitro prepoznavanje in uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti	6,15	7	1,04	11
Sposobnost za uporablanje znanja in izsledkov drugih organizacij	5,19	5	1,17	1
Nagnjenost k predvidevanju poslovne prihodnosti	5,63	6	1,09	4
Nagnjenost k strateškemu načrtovanju	5,88	6	0,83	7
Nagnjenost k stalni inovativnosti	5,87	6	0,95	11
Zmožnost hitrega prilagajanja spremembam	6,31	6	0,73	12
Pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev	5,79	5	0,85	2
Vizionarstvo in ciljna usmerjenost	6,02	6	0,80	14
Sposobnost za motiviranje in razvijanje ljudi v timu, upravljanje s timi	6,35	7	0,76	18
Spodbujanje zaposlenih za visoke dosežke in svoj razvoj	5,92	6	0,81	3
Pripravljenost posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znati pritegniti k akciji	6,02	7	1,00	3
Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja	5,77	6	0,92	12
Sposobnost poglobiti se v vedenje sodelavcev, jih razumeti ter polna izraba njihovih prednosti, njihovih načinov dela, njihovih vrednot	5,48	6	1,09	3
Sposobnost ustvariti čim večjo produktivnost iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji	5,65	6	0,99	2
Sposobnost prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca	5,46	5	1,23	2
Sposobnost prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih	5,46	6	0,85	8
Sposobnost nenehnega nadgrajevanja z novimi in bolj primernimi učnimi pristopi in metodami	5,25	6	1,19	2
Učinkovito upravljanje samega sebe (poznavanje in obvladovanje lastnih čustev)	5,87	6	1,09	9
Učinkovito obvladovanje stresa na	5,44	6	1,23	4

delovnem mestu				
Sposobnost razumevanja čustev in motivov drugih ljudi	5,37	5	1,03	4

Vir: lastna raziskava, 2004

Priloga 2

Slika. 1: Prikaz sposobnosti po pomembnosti glede na to, kolikokrat je bila izbrana za najpomembnejšo



Vir: lastna raziskava, 2004

Priloga 3

Vprašalnik: 25 sposobnosti

Vprašalnik zajema petindvajset točk oz. sposobnosti, ki naj bi jih imeli uspešni managerji.

Prosim, da pri vsaki od njih, na lestvici od 1 do 7, s križcem označite kako pomembna se vam zdi za uspešno vodenje podjetja v 21. stoletju. Križec pri številki ena pomeni nepomembno in križec pri številki sedem pomeni zelo pomembno.

Na koncu prosim obkrožite (številko pred vprašanjem) pet lastnosti, ki so za vas najpomembnejše.

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Sposobnost odločanja in vodenja							
2.	Sposobnost prevzemanja tveganja							
3.	Strokovna avtoriteta							
4.	Znanje in izkušnje							
5.	Sposobnost abstraktnega mišljenja							
6.	Hitro prepoznavanje in uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti							
7.	Sposobnost za uporabljanje znanja in izsledkov drugih organizacij							
8.	Nagnjenost k predvidevanju poslovne prihodnosti							
9.	Nagnjenost k strateškemu načrtovanju							
10.	Nagnjenost k stalni inovativnosti							
11.	Zmožnost hitrega prilagajanja spremembam							
12.	Pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavce							
13.	Vzornarstvo in ciljna usmerjenost							
14.	Sposobnost za motiviranje in razvijanje ljudi v timu, ravnanje s timi							
15.	Spodbujanje zaposlenih za visoke dosežke in svoj razvoj							
16.	Pripravljenost posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znati pritegniti k akciji							
17.	Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja							
18.	Sposobnost poglobiti se v vedenje sodelavcev, jih razumeti ter polna izraba njihovih prednosti, njihovih načinov dela, njihovih vrednot							
19.	Sposobnost ustvariti čim večjo produktivnost iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji							
20.	Sposobnost prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca							
21.	Sposobnost prepoznati in ovrednotiti znanje zaposlenih							
22.	Sposobnost nenehnega nadgrajevanja z novimi in bolj primernimi učnimi pristopi in metodami							
23.	Učinkovito upravljanje samega sebe (poznavanje in obvladovanje lastnih čustev)							
24.	Učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu							
25.	Sposobnost razumevanja čustev in motivov drugih ljudi							
		1	2	3	4	5	6	7