UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

KAKŠNO ORGANIZACIJSKO KLIMO USTVARI DOBER VODJA?

NINA SODEC

IZJAVA

Študent/ka Nina Sodec izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom Katje Katarine Mihelič, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD 1

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA 2

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME 2

1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH 3

1.3 LOČITEV ORGANIZACIJSKE KLIME OD ORGANIZACIJSKE KULTURE 4

1.4 KAKŠNA JE DOBRA ORGANIZACIJSKA KLIMA? 5

1.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME 6

1.6 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME 8

1.7 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME 9

2 VODENJE IN VODJA 10

2.1 VODENJE 11

2.2 SLOGI VODENJA 12

2.3 KDO JE USPEŠEN VODJA? 14

2.4 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ 15

3 KAKŠNO ORGANIZACIJSKO KLIMO USTVARI DOBER VODJA? 18

3.1 POVEZAVA VODENJA IN ORGANIZACIJSKE KLIME 18

3.2 VPLIV VODENJA NA DEJAVNIKE DELOVNEGA VZDUŠJA 19

SKLEP 29

LITERATURA IN VIRI 31

KAZALO TABEL

TABELA 1: PRIMERJAVA KARAKTERISTIK POJMOV ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA 5

TABELA 2: ZNAČILNOSTI USPEŠNIH VODIJ 16

TABELA 3: KORELACIJA MED SLOGI VODENJA IN DEJAVNIKI DELOVNEGA VZDUŠJA – ORGANIZACIJSKE KLIME 20

TABELA 4: HITER VPOGLED V ŠEST STILOV VODENJA IN VPLIVOV NA ORGANIZACIJSKO KLIMO 22

KAZALO SLIK

SLIKA 1: KONCEPT DODAJANJA VREDNOSTI Z VODENJEM 11

SLIKA 2: POVEZANOST MED SPREMENLJIVKAMI, KI OBLIKUJEJO VODENJE 12

SLIKA 3: MODEL ORGANIZACIJSKE KULTURE, ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH 18

UVOD

Kaj je najbolj dragocenega v podjetju? To je eno prvih vprašanj, ki si jih moramo zastaviti. Ali je to kapital, so to ljudje, je to najnovejša tehnologija? Odgovor se nam ponuja na dlani – to so zaposleni. Zaposleni so srce vsake organizacije. Ne pomaga še tako dobra tehnologija, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Ne zadostuje velik kapital, če ne znamo pravilno ravnati z njim. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, odvisno, ali bo ta zaživela in uspela. »Če hoče biti združba danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna sposobnost podjetja« (Brane Gruban, 1999, str. 608).

Organizacijska klima, je za vsako podjetje zelo pomembna. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, spet drugi pa v istem delovnem okolju nezadovoljni. Na ta način posameznik in delovne zahteve med seboj ustvarjajo klimo, ki zajema vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi. Podjetje se mora, če želi ostati konkurenčno spreminjati. Kako hitro pa bo podjetje lahko sledilo organizacijskim spremembam pa je odvisno v zelo veliki meri od organizacijske klime.

V svoji zaključni nalogi želim odgovoriti na glavno raziskovalno vprašanje, to je kakšno organizacijsko klimo ustvari dober vodja. V ta namen bom v prvem delu na podlagi analize primarnih in sekundarnih virov opredelila pojem organizacijska klima in predvsem njene lastnosti, dimenzije, merjenje in njej sorodne pojme. V drugem delu se bom osredotočila na vodenje, hkrati pa bom skušala pojasniti katere so lastnosti dobrega vodje. V tretjem delu bom na podlagi študije primerov in analize sekundarnih virov predstavila povezanost med klimo in vodenjem. V sklepnem delu bom odgovorila na raziskovalno vprašanje in strnila zaključne misli.

Namen zaključne naloge je temeljito preučiti organizacijsko klimo in vodenje ter na podlagi konkretnih primerov izboljšati poznavanje posameznih pojmov in povezave med njima. Poudariti in osredotočiti se želim predvsem na situacije iz vsakdanjega poslovanja in tako pridobiti nova znanja, ki so koristna za nadaljnji razvoj in uspeh vsakega vodje. Dejstvo je, da se z vsakodnevnim napredkom, razvija tudi poznavanje managementa in vodenja podjetja, ki je sicer že stara vrlina, zato je sledenje najnovejšim trendom zelo pomembno.

Moj cilj je postopoma in organizirano priti do odgovora na temeljno raziskovalno vprašanje zato moram držati rdečo nit skozi celotno nalogo. To bom naredila tako, da si bom zastavila posamične cilje v vsakem poglavju in strukturirano prišla do sklepnega dela. Cilj prvega poglavja je jasno opredeliti organizacijsko klimo in jo ločiti od organizacijske kulture, opredeliti njene lastnosti in dimenzije ter njeno merjene in spreminjanje. V drugem poglavju je moj cilj predstaviti funkcijo vodenje in opredeliti dobrega vodjo z vsemi njegovimi značilnostmi. V tretjem poglavju pa je cilj najti in oblikovati povezavo med organizacijsko klimo in vodenjem oziroma njegovim vplivom na klimo.

Nalogo bom strukturno razdelila na tri glavne dele in sklep. V prvem bom skozi primere, raziskave in ugotovitve znanstvenikov ter s pomočjo teorije in prakse opredelila organizacijsko klimo. Drugi del bosta sestavljali opredelitvi vodenja in dobrega vodje. Razlog za to je predvsem pred pogojno razumevanje vseh elementov naslova. V tretjem delu bom s pomočjo raziskave Daniela Golemana predstavila povezanost med klimo in vodenjem. V sklepu bom povezala vse ugotovitve in zaključne misli.

Naloga temelji na teoretičnem delu in študiji primerov iz vsakdanjega poslovanja, zato bo ta zaključna strokovna naloga nastala na podlagi pridobljenih primarnih in sekundarnih virov, raziskav znanstvenikov, študije primerov. Združeno z do sedaj pridobljenim znanjem na predavanjih ter vso ustrezno literaturo bom ugotovila kakšno organizacijsko klimo ustvari dober vodja.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Lipičnik (1998, str. 74) je označil klimo kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se torej ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh.

Podobno opredelita organizacijsko klimo Forehand in Gilmer (Konrad, 1987, str. 104). Menita da gre za skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi.

Blaževičeva (2000, str. 2) poudarja, da klimo ustvarjajo vsi zaposleni v združbi, torej vsi skupaj in hkrati vsak zase. V različnih združbah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klimo, ljudje se med seboj razlikujejo, zato v vsaki združbi obstaja različna klima. Prav to je tisto, kar nam prinaša izziv ali skrb, ko dobimo svojo prvo zaposlitev, ko menjamo službo ali ko ustanavljamo novo združbo.

Po prepričanjih avtorjev Neal, West in Patterson, ločimo »psihološko klimo«, na ravni posameznika. Ta predstavlja posameznikovo zaznavanje lastnosti združbe v okviru lastnih vrednot, ki so pomembne za lastno blagostanje. Medtem ko po drugi strani poznamo »organizacijsko klimo«, o kateri govorimo, ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v združbi (Neal, West, Patterson, 2003, str. 4-5).

Vsi izrazi, ki predstavljajo organizacijsko klimo, to so vzdušje ozračje, osebnost podjetja, poslovna klima, delovna atmosfera so sinonimi. Kot pravi Lipovec (1987, str 302) predstavljajo: »uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.«

Dr. Kristjan Musek Lešnik (2007, Ipsos) klimo opredeljuje kot izraz za nek niz značilnosti delovnega okolja, ki jih neposredno ali posredno zaznavajo tisti, ki živijo in delajo v njem. Kaže pa se z opisi zaposlenih o stanju, postopkih in pravilih v podjetju.

Ne glede na to koliko definicij organizacijske klime bom navedla, lahko trdim, da je organizacijska klima splet mnogih psiho-socialnih dejavnikov in odnosov med posamezniki in skupino. Največjo vlogo v njej imajo zaposleni, torej ljudje in vse značilnosti, ki vplivajo na njihovo vedenje ter oblikujejo in ločujejo neko organizacijo od drugih.

1.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Za razlago povezanosti teh pojmov sem se odločila predvsem, ker so zaposleni najbolj dotični subjekti organizacijske klime. Njihovo zadovoljstvo pa je pravzaprav dimenzija, bistvo organizacijske klime. Ena izmed nalog vodje je ustvarjati organizacijsko klimo. Kakšno, bom odgovorila v zadnjem poglavju, bistvo pa je, da preko zadovoljstva zaposlenih lahko pripomore h končnemu uspehu podjetja.

Povezanost med izrazoma organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih je predvsem vzajemna in vse prej kot preprosta in linearna. Tako kot klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, tudi njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo v podjetju. Kot sem že omenila je klima skupen izraz za niz značilnosti delovnega okolja, ki jih neposredno ali posredno zaznavajo tisti, ki živijo in delajo v njem. Zaznavanje klime se izraža v vrednotenju določenih vidikov dela podjetja, ki se zaposlenim zdijo pomembni. Ker se zdijo pomembni zaposlenim, to nujno vpliva na njihovo razpoloženje in splošen odnos do podjetja, ki ga izražajo v svojih stikih s potrošniki. Zaznane lastnosti delovnega okolja namreč vplivajo na motivacijo, vedenje, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Iz tega lahko sklepamo, da v podjetju, kjer imajo zaposleni neposreden stik s potrošniki, klima vpliva tudi na zadovoljstvo slednjih. Človek, ki v svojem podjetju začuti vzpodbudno klimo, je običajno bolj zadovoljen s svojim delom, kar začutijo tudi potrošniki. Organizacijska klima nedvomno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Največja ovira, ki onemogoča preprosto povezavo med njima pa so številni drugi dejavniki, ki vplivajo na odnos med klimo in zaposlenimi. Eden izmed njih je na primer stopnja ujemanja med osebnimi in organizacijskimi potrebami. Vsak človek se ne počuti enako dobro v istih pogojih dela, isto delovno okolje je različno primerno za različne ljudi. Bolj ko klima zaposlenim v podjetju omogoča zadovoljevati določene subjektivne potrebe, bolj so zadovoljni (Musek Lešnik, 2007, Ipsos).

1.3 LOČITEV ORGANIZACIJSKE KLIME OD ORGANIZACIJSKE KULTURE

V literaturi se izraz organizacijska klima velikokrat zamenjuje z izrazom organizacijska kultura. Pogosto se sprašujemo ali sta to resnično sinonima ali gre zgolj za pomanjkanje poznavanja pojmov, zaradi česar ne vidimo razlik.

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne ali zunanje adaptacije in interne integracije. Organizacijska kultura odseva kulturo okolja (Možina et al., 2002, str. 185).

Meek (1992, str. 95-96) je opredelil organizacijsko kulturo podjetja kot neko združevalno silo v podjetju, ki predstavlja skupna hotenja članov podjetja, ki pa so skladna s hotenjem podjetja samega in vizijo njegovega razvoja. Ta skupna hotenja pa se oblikujejo na podlagi skupnih prepričanj in vrednot, ki predstavljajo pomen podjetja za njegove zaposlene. Organizacijska kultura skratka predstavlja za podjetje tisto, kar za posameznika predstavlja osebnost, torej nekaj globljega od pravil, predpisov, strojev in zgradb.

Tudi Frost (1985, str. 87-120) se v svojem delu strinja z Meekovim pojmovanjem organizacijske kulture podjetja. Tudi on pravi, da organizacijska kultura predstavlja neko »osebnost« podjetja, ki jo najlažje opišemo z geslom: »Tako to delamo pri nas!«. Organizacijska kultura predstavlja celostno podobo podjetja, od vrednot in prepričanj posameznika v tem podjetju do dolgoročne vizije razvoja tega podjetja.

Na podlagi te simbolne usmeritve sta sredi osemdesetih let Allaire in Fisirotu izdelala zanimivo razlago organizacijske kulture v podjetju. Pravita, da je organizacijska kultura podjetja samo ena od komponent organizacije podjetja (poleg sociostrukturnih sistemov, kot so strategije, politike, procesi upravljanja, in članov podjetja, ki se razlikujejo po izkušnjah in sposobnostih). Pravita torej, da je kultura del organizacije podjetja in da imajo nanjo velik vpliv vplivne skupine v podjetju oziroma vodstvo podjetja. Torej tudi po njunem mnenju organizacijska kultura uravnava delovanje zaposlenih v podjetju (Možina et al., 1994, str. 177).

Konrad (1987, str. 106) trdi, da je pojem kulture globlji, klima naj bi bila odsev kulture. Pomembnejše razlike med njima so predvsem naslednje:

- Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov, itd).
- Pojem klime je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja, kot so vprašalniki.

V tabeli 1 prikazujem primerjavo značilnosti pojmov organizacijske kulture in klime.

Tabela 1: Primerjava značilnosti pojmov organizacijske kulture in organizacijske klime

Disciplina	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna	Preteklost	Prihodnost
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo proučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 608.

Po prebiranju različnih razlag in opredelitev avtorjev sem sklenila, da je glavna razlika med klimo in kulturo predvsem izvor. Klima nastaja zaradi zaposlenih, njihovega odnosa, zadovoljstva in ga hkrati tudi povzroča. Je skupek enakih zaznav večjega števila zaposlenih. Povezana je z mislimi, občutki in vedenjem zaposlenih. Je začasna, subjektivna in pogosto manipulirana z močjo vodje. Kultura na drugi strani, pa izvira iz preteklosti in je veliko več kot le začasna manipulacija. Oblikuje se dalj časa in je splet globljih, širših in predvsem zunanjih dejavnikov. Je kompleksna, bolj objektivna in povezana s preteklostjo ter okoljem. Ne smemo pa izključiti povezave med obema. Obstajajo mnoge raziskave, ki opisujejo kakšen je vpliv kulture na klimo, klime na vzdušje zaposlenih, ipd.

1.4 KAKŠNA JE DOBRA ORGANIZACIJSKA KLIMA?

Ker skušam odgovoriti na vprašanje kakšno klimo ustvari dober vodja, je potrebno na tem mestu opredeliti kakšna je klima sploh lahko. Kako jo opredelimo, opišemo, kdaj je dobra in kdaj slaba oziroma kakšne vrste klime poznamo. Naslednje pomembno vprašanje pa je, kako to zmerimo in določimo. V tem poglavju sem se temeljno oprla na članke Kristjan M. Lešnika.

Začela bi z njegovo dobro in zanimivo primerjavo organizacijske klime, ki je zanj predvsem metaforičnega pomena in dejanskega, naravnega ozračja.

Pravi, da gre za prispodobo iz narave, ki opozarja, da v podjetjih, skupinah in kolektivih obstaja nekakšen psihološki ekvivalent fizične atmosfere oziroma ozračja. Ko razmišljamo o meteoroloških lastnostih ozračja, imamo v mislih temperaturo, vlažnost zraka, vetrovnost, jasnost in podobno. Tako kot ozračje opredelimo s temi meteorološkimi značilnostmi, lahko organizacijsko klimo opredelimo s psihološkimi lastnostmi. Ključna razlika med ozračjem in podjetniškim vzdušjem, kjer se prispodoba oddalji je v njunem ugotavljanju. Značilnosti ozračja smo navajeni meriti in primerjati z jasnimi, nedvoumnimi in natančnimi meritvami. Pri organizacijski klimi pa se osredotočamo na zaznave, ki so subjektivne narave in neoprijemljive. Omejena je s posameznikovimi osebnostnimi

lastnostmi, temperamentom in vrednotami, preteklimi izkušnjami in mnenjem drugih ljudi (M. Lešnik, 2007, Ipsos).

Klima sama po sebi ne more biti dobra niti slaba. Njene ugodne ali neugodne učinke lahko ocenjujemo predvsem kot posledice. Posledice, ki nastanejo v podjetju v obliki učinkovitosti, zadovoljstva, ustvarjalnosti, doživljanju stresa. Ko se velikokrat govori o »dobri« ali »slabi« oziroma »pozitivni« ali »negativni« klimi, to lahko vzbuja popolnoma napačen vtis, da obstaja neka splošna »dobra« klima, ki je vedno učinkovita v vseh podjetjih ter »slaba« klima, ki na splošno negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in niz drugih negativnih posledic. V resnici ni tako preprosto. Klima, ki nekje prispeva k visokemu zadovoljstvu zaposlenih, lahko nekje drugje, v drugačnih ostalih okoliščinah izzove povsem drugačne posledice, ki so daleč od zadovoljnih in pozitivnih.

Res pa je, da na splošno obstajajo določeni elementi organizacijske klime, ki generalno spodbujajo zadovoljstvo. Ti so po navedbah dr. Lešnika predvsem pooblastila, podpora in druženje, profesionalni interes, skladanje ciljev in ustreznosti virov in delovni pritisk.

Iz predstavljenega ugotavljam, da ne govorimo o dobri ali slabi klimi in jo ne opisujemo s preprostimi pridevniki, saj je klima vse prej kot preprosta. Lahko jo predstavimo kot npr. »klima, ki spodbuja učinkovitost« ali pa »klima, ki prispeva k zniževanju stopnje stresa v podjetju«. Prekomerno posploševanje pa je po drugi strani zopet neprimerno in nerealno, saj nekaj lahko vpliva na nižjo učinkovitost a hkrati vpliva na ugodno počutje in zadovoljstvo. Največkrat klimo opredeljujemo z dimenzijami.

1.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja organizacije, vendar je v tej fazi potrebno opredeliti katere dimenzije oblikujejo organizacijsko klimo. Ker klima temelji na subjektivnih zaznavah obstaja širok spekter možnih dimenzij.

Dimenzije so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in vse dimenzije, ki jo odražajo so vedno prisotne (Lipičnik, 1998, str. 75). Raziskovanje klime izvira iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij (Siok, 2002, str. 3).

Po kronološkem zaporedju raziskav so prihajale tudi različne ugotovitve mnogih avtorjev. V tej nalogi sem se po premisleku osredotočila na trditve Daniela Golemana, objavljene v članku revije Podjetnik, leta 2000, saj bom na podlagi njegovih trditev pokazala povezanost med vodenjem in organizacijsko klimo ter na koncu povzela kakšno organizacijsko klimo ustvarja dober vodja.

Golemanovi dejavniki delovnega vzdušja so **prilagodljivost / inovativnost**, **odgovornost, standardi, nagrade, jasnost in pripadnost**. V enem od naslednjih poglavij bom razložila vpliv teh dejavnikov na vzdušje v organizaciji v povezavi z določenim slogom vodenja (Goleman, 2000, str. 37).

Na tem mestu velja omeniti zanimivo in razveseljivo akcijo v začetku leta 2001, ko so slovenska podjetja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) sodelovala pri projektu SiOK (slovenska organizacijska klima). Pobuda za raziskavo organizacijske klime v Sloveniji je prišla iz Petrola, zaveznike pa so našli pri GZS, svetovalnih podjetjih TMI Slovenija, ITEO Svetovanju, Profilu, Racio, Biro Praxisu, RM Plusu in še 25 drugih slovenskih podjetjih.

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih združbah z namenom povečanja zavedanja pomena preučevanja klime v združbah. V letu 2001 so pripravili enoten vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, v prihodnje pa si želijo vzpostaviti institucijo za primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih združbah (SiOK, 2002, str. 3).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK, so:

- **odnos do kakovosti** – s to dimenzijo se poskuša ugotoviti ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren faktor, tako pri ravnanju z okoljem kot pri doseganju standardov kakovosti, ki je za podjetje konkurenčna prednost oziroma danes že konkurenčna nujnost.
- **inovativnost, iniciativnost** – ocenjuje informiranost zaposlenih o pomenu inovativnosti, saj inovacije in inovativnost niso le stvar vodstva ampak vseh zaposlenih v podjetju. Inovativnost je danes podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja in preživetja.
- **zadovoljstvo z delovnim okoljem** – ugotavlja se hitrost, natančnost in gotovost s katero delavec izvaja svoje delo ter občutek udobnosti, ki spremlja njegovo delo. Vse to pa je v veliki meri odvisno od fizikalnih, tehničnih in klimatskih pogojev v katerih dela. Delodajalci poskušajo delo urediti z ustreznimi delovnimi razmerami (Lipičnik, 1999, str 99).
- **pripadnost združbi** – v okviru te dimenzije so pomembni ugled podjetja v družbi, vprašanje varnosti zaposlitve in vprašanje o zvestobi v primeru znižanja plač ali drugih delovnih pogojev. Vse z namenom, da se zadrži kakovostne in zadovoljne delavce z veliko znanja.
- **poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev** – pogosto delavci, ki ne vidijo cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen izgubi voljo do dela, kar se odraža v manjši storilnosti. Zato morajo zaposleni cilje poznati in sodelovati pri njihovem uresničenju .
- **motivacija in zavzetost** – s to dimenzijo ugotavljamo zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v podjetju in pripravo zaposlenih za dodatne napor, kadar se to od njih zahteva. Zanimajo nas vzgibi, ki posameznika pripeljejo do določene dejavnosti.

- **organiziranost** – zanima nas raven organiziranosti dela, kar omogoča racionalno razporeditev nalog, smotrno izkoriščanje časa in energije, kar vodi k večji uspešnosti pri delu. Zaposleni morajo imeti jasno predstavo o tem kaj se od njih pričakuje in kakšen je njihov položaj v organizacijski shemi podjetja.

- **strokovna usposobljenost in učenje** – strokovna usposobljenost je eden izmed glavnih dejavnikov konkurenčnosti, zato morajo podjetja svoje zaposlene stalno usposabljati in jim zagotoviti ustrezen prenos znanja. Učimo se, da lahko obvladujemo spreminjajoče se okolje.

- **vodenje** – vodja mora zaposlenim dati občutek pomembnosti in zaupanja, ustvariti mora sproščene odnose, obenem pa neizprosno zahtevati, da so naloge konkretno izpolnjene. V to dimenzijo klime so vključene trditve o samostojnosti zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Odpravlja se vodenje z poveljevanjem in ukazi.

- **notranji odnosi** – ta dimenzija proučuje odnos med zaposlenimi in vodstvom. Čim bolje vsi skupaj sodelujejo, tem več je uspehov. Pomembno je, da zaposleni v podjetju raje sodelujejo kot tekmujejo.

- **razvoj kariere** – doživljanje kariere je motivacijsko sredstvo posebne vrste. S to dimenzijo skušamo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z njihovim osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja, ki naj bi pripeljala do tega, da bi najboljša mesta zasedli najboljši (Lipičnik, 2007).

- **notranje komuniciranje in informiranje** – v podjetju se morajo vodje in njihovi podrejeni pogovarjati dokaj sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Bistvo je, da morajo biti informacije posredovane na čim bolj razumljiv način. Zaposleni morajo za dobro opravljanje dela dobiti čim več informacij o dogajanju v drugih enotah (Mihaljčič, 2000, str. 8).

- **nagrajevanje** – učinkovit sistem nagrajevanja mora zaposlenim omogočati take plače, ki so znotraj podjetja primerljive, obenem pa so konkurenčne na trgu dela. Plače pomenijo enega največjih stroškov podjetja, a z nagradami želimo doseči motivacijo zaposlenih, povečanje občutka pripadnosti, poštenost in pravičnost, podporo razvoju, zvišanje kvalitete dela in s tem izdelkov, povečanje uspešnosti teamskega dela na vseh ravneh., spodbujanje fleksibilnosti.

1.6 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Raziskovanje organizacijske klime omogoča managementu organizacije vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. Rezultate meritve običajno in najlažje prikazujemo po skupinah zaposlenih glede na hierarhični nivo zaposlenih, glede na starost, staž zaposlenih v združbi ter stopnjo izobrazbe, ker nam omogočajo ugotavljanje razlik v percepciji med naštetimi skupinami. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako dobro združba izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Ugotovi, kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb (Lipič, 2001, str. 20).

Rezultati nam lahko povejo oziroma pokažejo na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo dosegli povečano zadovoljstvo zaposlenih.

Gilmer (1969, str. 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- neformalni opisi,
- sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj združbe,
- ugotavljanje klime z vprašalniki.

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi.

Druga vrsta podatkov so *sistematično izbrana opažanja ljudi znotraj združbe*. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo in vlogo, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.

Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z *vprašalniki*. V teh vprašalnikih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih sklepov.

Pri preučevanju klime z vprašalniki moramo sistematično upoštevati določene korake. V nadaljevanju bom povzela korake preučevanj organizacijske klime po Lipičniku (1994, str. 235).
Preučevanje klime tako vključuje:

- pripravljalna dela,
- sestavo vprašalnika,
- zbiranje odgovorov,
- analizo odgovorov,
- predstavitev rezultatov,
- načrtovanje akcij.

1.7 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Klimo je potrebno spremeniti, če je neugodna. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami združbe, lahko del krivde pripišemo neustrezni klimi. V tem primeru je klimo potrebno spremeniti.

Same spremembe organizacijske klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom organizacije. Na začetku delovanja združbe se začne oblikovati določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo družbe pa se pojavi potreba po spreminjanju. Ko se organizacija znajde v težavah je sprememba nujna.

Spreminjanje klime je zapleten proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo. Poleg tega se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti. Skratka, spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Lipičnik (1998, str. 74-75) imenuje pripravo ljudi na spremenjene pogoje dela in na drugačno dojemanje pojavov proces ustvarjanja klime.

Kot trdi Lipičnik je predpogoj za spreminjanje neustrezne klime njeno proučevanje. S preučevanjem klime mislimo na ugotavljanje že navedenih dimenzij klime, vzrokov in posledic, ki jih ima klima na vedenje ljudi.

Poznamo **nekontrolirano in direktno spreminjanje klime**. Najpogostejše se klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano in sama od sebe. Spreminjanje klime na tak način povzroča neštetо vplivov iz okolja, tako bližnjega kot daljnega. Tako spreminjanje navadno ni v skladu z željami vodilnih in lahko prinaša slabe posledice. Drugi način je direkten način spreminjanja klime in poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi podjetje poskuša uravnati vedenje posameznika.

Vendar pa večine dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi, saj s pravili in okrožnicami ni mogoče urejati medsebojne odnose med ljudmi. Ne poznamo primera iz prakse, da bi vodja ukazal naj se odnosi izboljšajo. Na odnose med zaposlenimi in odnose vodja - delavec je mogoče vplivati in jih spreminjati samo preko pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja. Zato se klima lahko spreminja relativno hitro le, če ljudje verjamejo in zaupajo v vodje, ki jim predlagajo različne akcije.

Tako pridemo do povezave klime z vodenjem, saj imajo glavne niti in odgovornost za organizacijsko klimo v rokah vodje.

2 VODENJE IN VODJA

Ker je naslov moje naloge kakšno organizacijsko klimo ustvari dober vodja in sem v prejšnjem poglavju že razložila prvi del vprašanja, sem se v tej fazi osredotočila predstaviti še kaj je vodenje, kdo je vodja ter predvsem kakšen je dober vodja. Tako bom v naslednji fazi lahko povezala vpliv vodenja na klimo in odgovorila na moje glavno vprašanje.

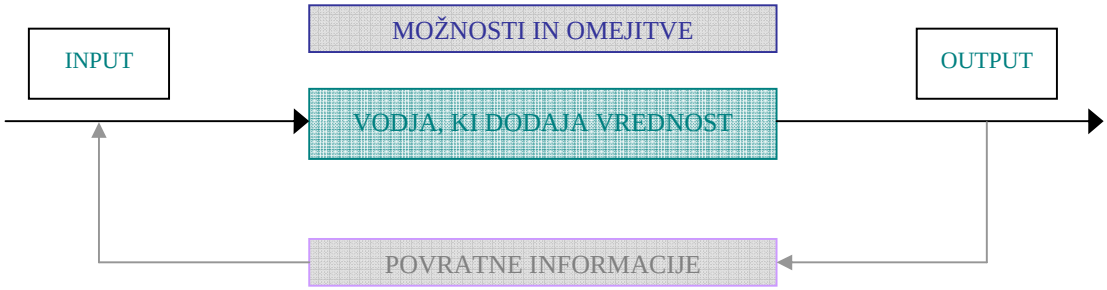
2.1 VODENJE

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati, in usmerjati sodelavce k doseganju želenih ciljev. Preprosto povedano odgovarja na vprašanje *kako delati* in ne kaj delati. Na slednje med drugim odgovarjajo managerji in ne postavljeni vodje v podjetju. V okviru področja *kako delati*, si pri vodenju postavljamo vprašanja kot so, kako bi dosegli čim večjo storilnost in zadovoljstvo pri zaposlenih, kako bi vplivali na sodelavce, da bodo delali pravilno in uspešno, kakšne so pravzaprav potrebe in motivi podrejenih sodelavcev. Zavedati se moramo, da ljudi ne moremo spreminjati, ampak lahko spreminjamo njihovo vedenje.

Iz razlag mnogo avtorjev izhaja, da mora vodja ne le usmeriti, vzpodbujati ali usposobiti zaposlene, da dosežejo cilje, temveč jih mora predvsem pripraviti, da to želijo. S tega vidika lahko rečemo, da je vodenje oziroma naloga vodje zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da bi si želeli, hoteli prispevati in delati tako, da bodo doseženi skupni cilji organizacije. Če uspemo doseči to, preidemo na koncept dodajanja vrednosti zaposlenih z vodenjem. Klasičen koncept dodajanja vrednosti, se nanaša predvsem na proizvodnjo in verigo aktivnosti, ki popeljejo proizvod ali storitev od proizvajalca do kupca. Tako miselnost in delovanje lahko prenesemo tudi na vodenje. Če vodja s svojimi inputi (vložki) ustvarja outpute (izložke), ki so vredni več kot njegov začetni trud. To pomeni, da doda neko novo vrednost s svojim delom, kot prikazuje slika.

Slika 1 prikazuje koncept dodajanja vrednosti z vodenjem.

Slika 1: Koncept dodajanja vrednosti z vodenjem



Vir: Možina et al., 2002, str. 501.

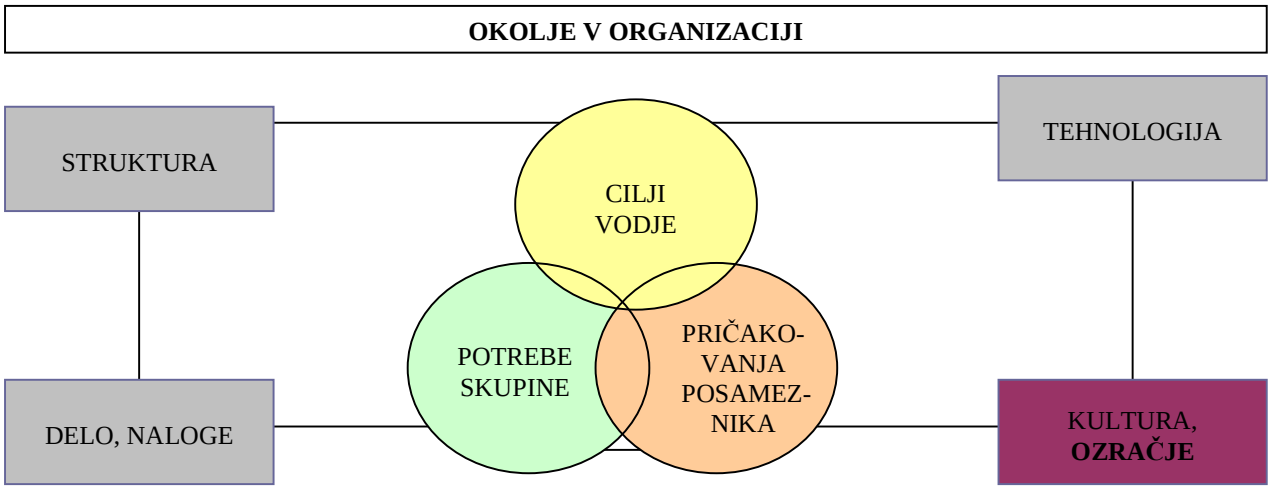
Avtorji, ki pišejo o dodajanju vrednosti z vodenjem, menijo da mora vodja ne le usposobiti zaposlene, da dosežejo cilje, temveč jih mora predvsem pripraviti, da to želijo (Byrd, 1987, str 34-35, Byrne, 1990, str. 56-108). S tega vidika, bi vodenje lahko opredelili kot zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da bi si želeli "bojevati" se za skupne cilje.

Vodenje je splet štirih prvin. Te so vodja, skupina, posamezniki v skupini in okolje. O vodji in njegovem vodenju lahko govorimo le, ko ta vpliva na druge, tako da delujejo. Pomembno je predvsem sporazumevanje med člani skupine in vodjo, ki mora zadovoljiti obe strani. Raziskave (Labich, 1998, str 58-64) kažejo, da je najprej potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in podrejenimi

sodelavci. Vodja mora članom skupine ali njegovim podrejenim dati sčasoma več samostojnosti, da lahko sami odločajo. Na to mora biti vodja dobro pripravljen, saj je dejstvo, da člani raje sledijo vodji, če občutijo da vodje vedo kaj hočejo. Dober vodja vzpodbuja člane k prevzemanju tveganja in jim želi odpraviti strah pred napakami, saj ta le ovira sodelavce, da bi poizkusili delati malo drugače. Gledano v celoti, mora vodja usklajevati vse navedene sestavine spleta vodenja v smiselno in produktivno celoto. To lahko razdelimo v tri zaporedne korake. Prvič, se mora vodja zavedati, kaj vse vpliva na vodenje, drugič, je pomembno, da aktivno usmerja dogajanje in tretjič, da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (Možina et al., 2002, str. 499).

Na sliki 2 želim predstaviti povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.

Slika 2: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: Možina et al., 2002, str. 499.

2.2 SLOGI VODENJA

Po Možini (1994, str. 29) ločimo naslednje štiri sloge vodenja glede na osebnost vodje.

Birokratski slog je zvrst zadržanega vodstvenega sloga. Značilnosti birokrata so: upošteva pravila in postopke, je zanesljiv, trden, vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, je racionalen, natančen, se obvlada in je vljuden.

Razvijalski slog je zvrst socialno usmerjenega vodstvenega načina. Značilnosti razvijalca so, da razvija in spodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacijske poti, razume druge in jih podpira, dobro dela in sodeluje z drugimi, svojim sodelavcem zaupa in oni njemu.

Dobrohotni avtokratski slog je ugodnejša zvrst k nalogam usmerjenega vodstvenega sloga. Za takšnega vodjo je značilno, da je odločen in spodbuden, delaven, izpolnjuje svoje obveznosti, delo zna dokončati ter je usmerjen k doseganju visokih rezultatov.
Izvrševalski slog je, kot pravi Možina, združevalni – integracijski slog vodenja. Značilno za izvrševalca je, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za določene cilje, da spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo.

Dejstvo je, da se različni ljudje na isti način vodenja odzivajo na različne načine. Nekomu je bližji birokratski pristop, ker potrebuje več navodil in želi delati po pravilih, drugi lažje in učinkoviteje opravlja svoje naloge, če si sam izbira in utira pot do cilja. Vsak posameznik torej od vodje zahteva drugačen pristop. Zato so teoretiki izoblikovali tudi stile vodenja glede na potrebe zaposlenega (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 36-46). Ti stili so direktivni, inštruktivni stil, bodrilni stil in ne nazadnje delegiranje. Predstavljajo predvsem sodelovanje med vodjo in zaposlenim, oziroma vsak slog zase pove v kolikšni meri zaposleni potrebuje pomoč, usmerjanje, navodila, nadzor in kontrolo s strani vodje.

Zadnja raziskava podjetja za svetovanje Hay / MvBer, narejena med naključno izbranim vzorcem 3871 vodilnih kadrov iz podatkovne baze 20.000 direktorjev vsega sveta, je precej razkrila pojem uspešnega vodenja.

V raziskavi so razkrili 6 različnih slogov vodenja, ki izhajajo iz različnih delov čustvene inteligence. Zdi se, da **imajo posamezni slogi vodenja neposreden in edinstven vpliv na delovno vzdušje** – organizacijsko klimo v podjetju, oddelku ali skupini. Morda je najpomembnejša ugotovitev raziskave, da se najboljši vodje ne zanašajo samo na en slog vodenja, temveč v tekočem tednu uporabljajo druge stile, ki v različni meri in neopazno prehajajo drug v drugega, odvisno od poslovnih razmer.

Kot pravi Daniel Goleman to najbolje predstavlja primerjava z igro golfa, kjer različne stile vodenja predstavljajo različne palice. Med igro profesionalni igralec izbira palice glede na zahtevnost udarca. Včasih svojo izbiro pretehta, toda navadno je samodejna. Ko profesionalec začuti izziv, hitro in gladko potegne iz torbe pravo orodje in ga elegantno uporabi. Tako delujejo tudi zelo vplivni vodje.

Šest slogov vodenja, ki so jih identificirali v omenjeni raziskavi:

Ukazovalni – vodje zahtevajo takojšnjo veljavnost.

Avtoritativni – vodje mobilizirajo ljudi v smeri vizije.

Očetovsko / materinski – vodje ustvarjajo čustvene vezi in harmonijo.

Demokratični – vodje s sodelovanjem vseh dosežejo sporazum.

Narekovalni – vodje pričakujejo odličnost in samousmeritev.

Inštruktorji – vodje vzgajajo ljudi za prihodnost.

Najnovejše raziskave na področju vodenja dokazujejo, da uspešni vodje uporabljajo več vodstvenih slogov, vsakega v pravi meri in ob pravem času. Takšne prilagodljivosti ni lahko udejanjiti v praksi, a se obrestuje v delovni storilnosti (Goleman, Podjetnik, 2000 / junij, str. 35).

V nadaljevanju se bom osredotočila ravno na teh šest slogov vodenja in na njihovi podlagi v tretjem poglavju poiskala povezavo med vodenjem in organizacijsko klimo.

2.3 KDO JE USPEŠEN VODJA?

Vodja je oseba, ki v podjetju ali katerikoli drugi organizaciji, formalni ali neformalni vodi svoje sodelavce ali partnerje. Vodenje pa je usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (Možina et al., 2002, str. 847).

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

Vodilni mora biti strokovnjak za medosebne odnose, če hoče, da dosežejo skupni cilj, da rešijo nek skupni problem. Vsako vodenje mora biti osnovano na popolni informiranosti in to ne samo vodilnega ampak tudi oseb, ki jih vodi (Brajša, 1983, str. 81).

Kouzes in Posner navajata, da so tradicionalne vloge in dejavnosti vodilnih urejena in stabilna organizacija, da so vodje sposobni pritegovati tiste, ki jim sledijo z ustreznimi aktivnostmi, da posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem, mesečnim, četrtletnim in letnim poročilom o dejavnosti podjetja. Po tradicionalnih prepričanjih mora biti vodja hladen, vzvišen, analitičen in mora ločiti čustva od svojega dela. Običajno so vodje izrazito karizmatične osebnosti, dejavnost vodje je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja, materiala in ljudi. Vodja na vrhu je osamljen, ker ne komunicira s podrejenimi, usmerja in kontrolira druge z ukazovanjem, s predpisovanjem politik in postopkov. Po tradicionalni opredelitvi vodja pomeni položaj, kdor ima položaj je avtomatično vodja. Namesto teh pojmovanj se uveljavlja nova praksa. Kot nasprotje tradicionalnim opredelitvam sta novo dojemanje vodenja opredelila s trditvami, da se uspešen vodja srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove. Vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj, imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, niso brez čustev ampak nasprotno. Zbujajo navdušenje, si zavzeto prizadevajo, so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, predani podjetju. Pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti je škodljivo. Vodja mora biti energičen in navdihujoč, toda ne zaradi kakšnih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela. Vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo. Čim bolj so delavci kontrolirani tem manj

verjetnosti je, da se bodo odlikovali pri delu. Uspešni vodje ne delujejo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge. Pomembnejša od besed so dejanja. Prepričljivost dejanj je edini pomemben dejavnik tega ali bodo drugi sledili vodji ali ne. Po novi praksi vodenje ni položaj, ampak proces (Možina, 1994, str. 14-15).

Zdi se, da že formalno imenovanje vodje ljudem samodejno sproži ravnanje na osnovi prapodobe leaderja, ki novemu vodji samodejno prilepi avtoritarnost in hkrati zmanjša pozitivno valentnost – simpatijo v očeh sodelavcev. S tem se samodejno ustvari večja socialna, navpična razdalja v odnosnem prostoru, ki novega vodjo postavi na višjo hierarhično raven (Mayer, 2003, str. 369).

2.4 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ

Med številnimi vodji smo lahko priča mnogim različnim pogledom na njihovo delo. Večina je trdno prepričana, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog. Spet drugi močno verjamejo, da je najpomembneje ustvariti dobre odnose in tretji mislijo, da je njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje. Vsak izmed predstavnikov omenjenih treh skupin vodij, pa najbrž meni, da je njegov stil vodenja pravilen. Kaj potem je pravilno, uspešno vodenje? Pomembno je predvsem, da v pravem trenutku upoštevamo vse dejavnike, ki vplivajo na izbiro sloga vodenja in glede na različne situacije izberemo tisto vodenje, ki ustreza določeni situaciji. Iz tega lahko povzamemo, da je uspešen vodja tisti, ki je sposoben menjati stile glede na ustrezno situacijo in ne tisti, ki uporablja najsodobnejše modele vodenja, čeprav ne ustrezajo.

Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Dober vodja je sposoben razdeliti moči, uskladiti vrednote, ima intuicijo in vizijo ter dobro pozna samega sebe. Poznavanje samega sebe, je sposobnost poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegali slabosti.

Delitev moči je sposobnost, da vodja deli moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Če mu to uspe, potem vodja pritegne sodelavce k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem se povečuje občutek pripadnosti, obvladovanja situacije in samega sebe. Delitev moči zadovoljuje temeljne človeške potrebe po dosežkih. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulativno, torej je vodja dobro opravil svoje delo.

Intuicija je neposredna notranja spoznava potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kakšni situaciji. Dobre vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice in potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se splača v danih okoliščinah in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v skupini ali zunaj nje.

Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za doseganje le tega. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji.

Skladnost vrednot pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote ter po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani. Kar pa se v realnem svetu zelo pogosto pojavlja.

Poleg že zgoraj omenjenih sposobnosti, je raziskava pokazala, da se uspešni vodje od drugih vodij razlikujejo še po nekaterih značilnostih. Med mnogimi izstopajo te, ki sem jih prikazala v spodnji tabeli.

V tabeli 2 prikazujem značilnosti uspešnih vodij.

Tabela 2: Značilnosti uspešnih vodij

Lastnost	**Opis**
Prizadevnost, želja po dosežkih	Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
Zmožnost učenja iz težav pri delu	Večina vprašanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karier,i toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
Posvečanje delu	Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur na teden opravljanju dela, in menijo, da je delo vodje najpomembnejši element njihovega življenja.
Analiza in reševanje problemov	Uspešni vodje so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
Delo z ljudmi	Vsi vprašani so dejali, da dosegajo organizacijske cilje s pomočjo sodelavcev. Večinoma vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativen način dela.
Ustvarjalnost	Če pride do sprememb, uspešni vodje s svojimi zamislimi raje napravijo drugačno strategijo, kot da bi spreminjali obstoječe cilje. Skratka ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

Vir: Možina et al., 2002, str. 504.

Kdo so torej učinkoviti vodje in kaj naredi uspešnega vodjo? Prvotni pristopi so uspešnost vodje enačili z njegovo osebnostjo oziroma osebnostnimi lastnostmi. Raziskovalci so opazovali ljudi, zlasti vodje, ki so veljali za dobre in ugotavljali lastnosti, ki jih ima vsak od njih. Lastnosti, ki so se pojavljale pri vseh, so šteli za lastnosti voditelja. Vendar pa so kasnejše raziskave pokazale, da je povezanost med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo zelo ohlapna in da na uspešnost vodenja ne vplivajo samo osebnostne lastnosti. Z osebnostnimi lastnostmi vodje se da pokazati le kakih 10% uspešnosti vodenja (Rozman et al., 1993, str. 201).

Po Machiavelliju je idealen vodja močan, odločen, veren, blag, človeški, pravičen, iskren, pošten, velikodušen in pogumen. Po Platonu ima idealen vodja željo po znanju, ljubi resnico, je umirjen in hrepeni po bogastvu. Ni ne podel ne prostaški, je pravičen in človeški, rad se uči, dobro pomni in ima smisel za lepo. Po Ghiselliju talent za vodenje pomeni sposobnost imeti rad soljudi, organizirati in usklajevati delovanje drugih, željo po prevzemanju odgovornosti in napredovanju. Potrebna je inteligenca, želja po samouresničitvi, odločnost in gotovost, občutek pripadnosti sodelavcem pa tudi pobuda in določena stopnja zrelosti. Po Mintzbergu mora biti vodja komunikativen, znati mora navezovati stike in se spoprijemati s težavami. Klausnitzer pravi, da mora biti vodja vzdržljiv, inteligenten, znati mora presojati in določati. Mora biti osebnost, ki se zna vživeti in se predstavljati. Za Wiedermana so značilnosti vodje ustvarjalnost, usmerjena aktivnost, odločnost, zaupanje vase, osebna trdnost, samozavest, dominantnost, strogost, žilavost, odpornost na strese, sistemsko mišljenje, nadzorovana čustva, odgovornost in zanesljivost. Po Winterhoffu, Spurku in Hermannu mora biti vodja komunikativen, dovzeten za predloge, mora več spraševati in predlagati ter manj ukazovati. Prepoznavati mora čustva sodelavcev. Sodelavce mora znati informirati (Kujavec, 1998, str. 11).

Številne študije s katerimi so skušali odkriti ključne lastnosti uspešnih vodij, kažejo nizko skladnost rezultatov. To pomeni, da je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno glede na spremenljive okoliščine, spreminjajo deleži in intenziteta posameznih lastnosti konkretne osebe. Mayer (2003, str. 369-371).je v svoji raziskavi izmeril umski potencial prek 800 univerzitetno izobraženih ljudi, ki jih je delovno okolje izbralo kot najbolj obetavne za bodoče ključne naloge. Na podlagi rezultatov je ugotovil, da so se kot tipične lastnosti uspešnega vodje v praksi pokazale inteligentnost, osebnost v ožjem smislu kar po njegovo vključuje gospodovalnost, čustveno stabilnost, poštenost, odgovornost in zanesljivost. Naslednje lastnosti, ki jih opredeljuje so ustvarjalnost, izraznost, sposobnost vživljanja v doživljanje drugega, pozitivna samopodoba, odločnost, etična načela in nenazadnje med lastnosti uspešnih vodij navaja tudi altruizem in filantropijo

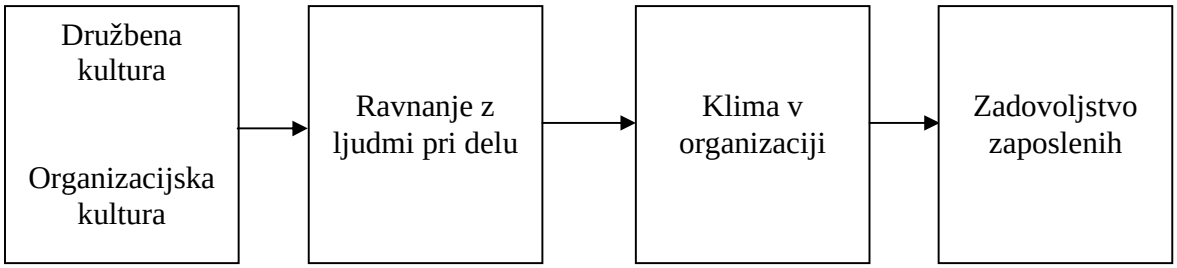
3 KAKŠNO ORGANIZACIJSKO KLIMO USTVARI DOBER VODJA?

3.1 POVEZAVA VODENJA IN ORGANIZACIJSKE KLIME

Iz slike 2 na strani 11 vidimo, da je ena izmed sestavin, ki vplivajo na uspešno vodenje in na katero vpliva vodenje vodje, organizacijska klima in kultura. Osredotočimo se na klimo ali ozračje. Kot pravi Možina (2002, str. 500) je v vsaki organizaciji določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le to vpliva na delo ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
Na sliki 3 prikazujem model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih po Schneiderju.

Slika 3: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider, 1990, str. 289.

Glede na zgornji model lahko vidimo da, tako družbene kot organizacijske kulture vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu v združbi. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Na koncu bi poudarila, da je predstavljeni model precej poenostavljen in kot tak zahteva obširno nadaljnjo raziskovanje in preverjanje. Tukaj služi zgolj za predstavitev povezave ključnih pojmov.

Notranji odnosi, interakcije in vodenje se dopolnjujejo in prekrivajo, saj odnose v združbi ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Predpostavljeni lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen ali ukazovalen stil, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt. Boljša organizacijska klima je v organizacijah, kjer prevladuje demokratični stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža

svoje ideje in zamisli. Vodja zaposlenim daje občutek pomembnosti in zaupanja, zna ustvariti sproščene odnose, hkrati pa je tudi neizprosno zahteven glede izpolnitve konkretnih nalog. Podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se počuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje (Blaževič, 2000, str. 39).

3.2 VPLIV VODENJA NA DEJAVNIKE DELOVNEGA VZDUŠJA

Glavna naloga voditeljev je, da svoje zaposlene pripeljejo do dobrih rezultatov. Toda kako? Uganka o tem, kaj lahko in kaj naj vodje naredijo, da pripeljejo svoje ljudi do najboljših rezultatov, je že stara.

Kljub vsem testiranjem in proučevanjem vodilnih kadrov, strokovnjaki še vedno niso našli nekega »recepta« kako bi poslovneže usposobili, kako cilje, pa naj si bodo strateški, finančni, organizacijski ali vse troje, uresničiti v praksi. Eden od razlogov je tudi ta, da do nedavnega nobena kvantitativna raziskava ni natančno pokazala, katero vodenje požanje pozitivne rezultate. Strokovnjaki za vodenje ponujajo nasvete, ki temeljijo na domnevah, izkušnjah in intuiciji. Včasih s takim nasvetom zadenemo v črno včasih pa ne.

V poglavju 2.2. Slogi vodenja sem predstavila raziskavo na podlagi katere bom nadaljevala nalogo. Omenjena raziskava podjetja za svetovanje Hay / MvBer je razkrila 6 različnih slogov vodenja, ki temeljijo na čustveni inteligenci. Ti slogi imajo vsak zase določen neposreden in edinstven vpliv na delovno vzdušje oziroma organizacijsko klimo v podjetju, oddelku ali skupini. Ti slogi se imenujejo ukazovalni, avtoritativni, očetovsko / materinsko vodenje, demokratično, narekovalno in inštruktorsko vodenje. Ugotovili so tudi, da uspešni vodje uporabljajo več vodstvenih slogov, vsakega v pravi meri in ob pravem času. Takšne prilagodljivosti ni lahko udejanjiti v praksi, a se obrestuje v delovni storilnosti.

Goleman (2000 junij, str. 37) v svojem članku opisuje raziskavo, katere rezultati so zelo pomembni in relevantni za pojmovanje vpliva vodenja na organizacijsko klimo. Raziskava je preučevala, kako vsak slog vodenja vpliva na šest dejavnikov delovnega vzdušja. Pomembna lastnost te raziskave je tudi, da za razliko od ostalih predstavi tudi uporabnost slogov vodenja v praksi.

Najprej nam predstavi, kako različni stili vodenja vplivajo na delovno storilnost in dosežke, nato pa daje še jasna navodila, kdaj naj se določen slog uporabi. Zelo toplo priporoča tudi veliko prilagodljivost pri uporabi različnih slogov. Novo je tudi odkritje, da vsak od navedenih slogov vodenja izhaja iz različnega dela čustvene inteligence.

Čustvena inteligenca je zmožnost, da smo uspešni v ravnanju s seboj in v odnosih z drugimi. Sestavljena je iz štirih osnovnih lastnosti: samozavedanja, ravnanja s seboj, socialne zavesti in družbenih veščin. Pri raziskavi podjetja Hay / McBer, objavljeni v reviji Podjetnik, so želeli dobiti

podrobnejši vpogled v povezavo med vodenjem in čustveno inteligenco, med delovnim vzdušjem in delovno uspešnostjo. Preučevali so podatke po opazovanju tisočih vodilnih delavcev in ugotovili vpliv oblik vedenja na delovno vzdušje. Kako je vsak posameznik motiviral neposredno podrejene? Kako je sprejel predloge za spremembe? Ravnal v kritičnih situacijah? Šele na kasnejši stopnji naše raziskave so lahko identificirali katere sposobnosti emotivne inteligence vplivajo na šest slogov vodenja. Ali se zna obvladati, je družaben? Ali vodja pokaže visoko ali nizko stopnjo sočutja?

Za obrazložitev delovnega vzdušja so definirali 6 ključnih dejavnikov. Prilagodljivost delovne organizacije meri, kako svobodne se počutijo zaposleni pri inovativnosti in kako so omejeni z uradnimi birokratskimi postopki; sledijo občutek odgovornosti do podjetja; nivo standardov, ki si jih ljudje postavijo; občutek, da je bil odziv na njihovo delovno uspešnost ustrezen in nagrade primerne; jasnost o tem, kakšni so poslanstvo in vrednote; in končno stopnja predanosti za skupni namen. Ugotovili so, da se lahko pri vseh šestih vodstvenih slogih meri vpliv na določen vidik / dejavnik delovnega vzdušja.

Številke v tabeli 3 kažejo povezavo med posameznim stilom vodenja in različnim vidikom organizacijske klime.

Tabela 3: Korelacija med slogi vodenja in dejavniki delovnega vzdušja – organizacijske klime

Slog vodenja / Dejavnik	Ukazovalni	Avtoritativni	Očetovsko / materinski	Demokratični	Narekovalni	Inštruktorski
Prilagodljivost	- 0,28	0,32	0,27	0,28	- 0,07	0,17
Odgovornost	- 0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Standardi	- 0,02	0,38	0,31	0,22	- 0,27	0,39
Nagrade	- 0,18	0,54	0,48	0,42	- 0,29	0,43
Jasnost	- 0,11	0,44	0,37	0,35	- 0,28	0,38
Pripadnost	- 0,13	0,35	0,34	0,26	- 0,20	0,27
Splošni vpliv na vzdušje	- 0,26	0,54	0,46	0,43	- 0,25	0,42

Vir: Goleman, junij 2000, str. 37.

Če denimo pogledamo enega izmed rezultatov. Za dejavnik vzdušja na primer prilagodljivost (to pomeni tudi inovativnost), vidimo, da ima ukazovalno vodenje korelacijo -0,28 medtem, ko ima demokratični slog korelacijo 0,28. Torej je v različni situaciji ta dimenzija klime različno zajeta in obravnavana. Če se osredotočimo na avtoritativni slog vodenja, vidimo, da ima korelacijo 0,54 z nagradami, kar je zelo pozitivno in 0,21 z odgovornostjo, kar je sicer pozitivno, toda ne zelo. Z drugimi besedami, korelacija tega sloga z nagradami je dvakrat višja kot pri odgovornosti. Glede na rezultate v tabeli, bi lahko rekli, da ima avtoritativno vodenje najbolj pozitiven vpliv na delovno vzdušje, čeprav mu ostali trije, očetovsko / materinski, demokratičen in inštruktorski, tesno sledijo (Podjetnik, 2000/junij, str. 37).

Raziskava torej kaže naj se ne bi zanašali samo na en slog vodenja saj so vsi kratkoročno uporabni v določeni situaciji.

V nadaljevanju bom predstavila še boljše podatke, ki nam pomagajo razumeti, kdaj so najbolj uporabni posamezni slogi vodenja in kakšen je njihov vpliv na delovno vzdušje. Ta del se mi zdi zelo pomemben, saj moj sklep in hkrati odgovor na vprašanje celotne zaključne naloge temelji na tej raziskavi in predvsem ugotovitvah.

Iz tabele 4 je razviden hiter vpogled v šest stilov vodenja in vplivov na organizacijsko klimo.

Tabela 4: Hiter vpogled v šest stilov vodenja in vplivov na organizacijsko klimo

	Ukazovalni	**Avtoritativni**	**Očetovsko / materinski**	**Demokratični**	**Narekovalni**	**Inštruktorski**
Slog vodenja	Zahteva takojšnjo izpolnitev.	Mobilizira ljudi v smeri vizije.	Ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi.	Ustvarja soglasje med sodelovanjem vseh.	Določi visoka merila delovne uspešnosti.	Usposabljanje ljudi za prihodnost.
Fraza sloga	»Naredi, kar ti rečem.«	»Pojdi z mano.«	»Ljudje so prvi.«	»Kaj misliš?«	»Naredi tako kot jaz, takoj.«	»Poskusi naslednje.«
Osnovne sposobnosti čustvene inteligence	Želja po doseganju rezultatov, pobuda, samonadzor.	Samozavest, sočutje, katalizator sprememb.	Sočutje, razvoj odnosov, komunikacija.	Sodelovanje, skupinsko vodstvo, komunikacija.	Vestnost, želja po dosežkih, pobuda.	Razvijanje drugih, sočutje, samozavedanje.
Kdaj se najbolje obnese	Pri krizah, na začetku sprememb vodstva ali s problematičnimi zaposlenimi.	Kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar potrebujete jasne smernice.	Da popravimo razkole v skupini, motiviramo ljudi med stresnimi situacijami.	Da razvijamo sprejemljivost, soglasje, ali dobimo predloge sposobnih delavcev.	Da pridemo do hitrih rezultatov v visoko motivirani in sposobni skupini.	Pomoč zaposlenemu, da izboljša svoje delo in sploh sposobnosti.
Splošen vpliv na vzdušje	Negativen.	Zelo pozitiven.	Pozitiven.	Pozitiven.	Negativen.	Pozitiven .

Vir: Goleman, julij 2000, str. 34-35.

3.3 ŠTUDIJE PRIMEROV

V nadaljevanju bom za dobro razumevanje predstavila konkretne primere iz poslovnega in vsakdanjega življenja, kako vodja s svojim stilom vodenja vpliva na organizacijsko klimo.

Primer ukazovalnega vodenja

Računalniško podjetje je bilo v krizi, njihova prodaja in presežki so padli, delnice so vrtoglavo izgubljale vrednost in delničarji so bili nemirni. Uprava je zaposlila novega direktorja, ki je slovel kot umetnik sprememb. Začel je odpuščati delavce, prodajal je oddelke in sprejel nekaj težavnih odločitev, ki bi jih morali izvršiti že pred leti. Podjetje je bilo rešeno, vsaj kratkoročno in kot se je kasneje izkazalo, samo kratkoročno. Novi direktor je že od začetka ustvaril vladavino terorja, tiraniziral in poniževal je vodje oddelkov in rjovel od nezadovoljstva ob vsaki najmanjši napaki. Njegov neposredno podrejeni, ves prestrašen zaradi njegove tendence, da krivdo naprti nosilcu slabih novic, je prenehal poročati. Morala še nikoli ni bila tako nizka, kar se je pokazalo v ponovnem padcu poslov po zelo kratkoročnem okrevanju. Končno ga je uprava odpustila (Goleman, junij 2000, str. 37-38).

Ni težko razumeti zakaj je ukazovalno vodenje v večini primerov eno najmanj uspešnih. Kako je takšno vodenje vplivalo na vzdušje v podjetju? Inovativnosti ni bilo mogoče doseči, saj so avtoritativni vodje že v kali zatrle vsako novo idejo. Ljudje so se počutili ne spoštovane, užaljene, nepomembne, neuspešne. »Svojih predlogov ne bom niti povedal, saj bodo gotovo zavrnjeni.« Podobno je izpuhtel tudi občutek za odgovornost, ker niso smeli delovati po lastni pobudi, so izgubili občutek za odgovornost za delovno storilnost. Nekateri so bili tako užaljeni, da so zavzeli stališče: »Temu lopovu že ne bom pomagal!« Ukazovalno vodenje ima tudi uničujoč vpliv na sistem nagrajevanja. Večino uspešnih delavcev namreč ne motivira le denar, ampak zadovoljstvo najdejo tudi v dobro opravljenem delu.

Takšno vodenje uniči enega najpomembnejših orodij za motivacijo. Motiviranje ljudi s tem, da jim pokažemo kako se njihovo delo vključuje v širše, skupno poslanstvo. Takšna izguba, se kaže v pomanjkanju jasnosti poslanstva in pripadnosti, delavci se odtujijo od njihovega dela in se v najhujšem scenariju sprašujejo, ali ima vse skupaj sploh še smisel.

Iz vsega navedenega sem sklepala, da glede na vse povedano o vplivu ukazovalnega vodenja, tega sploh nikoli ne bi smeli uporabljati. Pa vendar ni tako. Goleman pojasnjuje, da so odkrili nekaj situacij, kjer se mojstrsko obnese takšno vodenje in pomaga pri dobrem delovnem vzdušju – organizacijski klimi. Uporabljamo ga izredno previdno, ko je to nujno potrebno, kot na primer med spremembo vodstva ali ko grozi sovražni prevzem podjetja. V teh primerih lahko ukazovalno vodenje pretrga neuspešne poslovne navade in šokira ljudi, da začnejo delati drugače. Vedno je primerno v resničnih nesrečah, kot so posledice potresa ali požara. Deluje tudi na problematičnih delavcih, s katerimi je bilo vse drugo poizkušanje pred tem neuspešno. Toda če se vodja zanaša le na

ta slog ali ga uporablja še potem ko je nevarnost že mimo, je dolgoročni vpliv na druge zaposlene uničujoč. Pomembno je, da dobro ocenimo situacijo in potem vidimo na kakšen način bomo reagirali in kakšen slog vodenja je takrat primeren.

S tem in vsemi nadaljnjimi primeri želim predvsem poudariti uporabo različnega sloga vodenja, ter s tem različnega vpliva na organizacijsko klimo, saj bom tako lažje odgovorila na vprašanje kakšno organizacijsko klimo ustvari dober vodja oziroma bo to temelj za mojo utemeljitev.

Zato bom v tej fazi predstavila še konkretne primere vpliva na organizacijsko klimo za ostale primere vodenja.

Primer avtoritativnega vodenja

Tom je bil podpredsednik marketinga v potapljajoči se verigi restavracij, ki so se specializirale za pice. Slaba delovna uspešnost podjetja je skrbela starejše direktorje, vendar niso vedeli kaj narediti. Tedensko so se srečevali, da so pregledovali rezultate prodaje in se trudili popraviti stanje. Tomu se to ni zdelo smiselno. »Venomer smo poskušali ugotoviti, zakaj je prodaja prejšnji teden padla. Tako je celotno podjetje gledalo nazaj, namesto da bi poskušali najti rešitev za jutri.« Tom je videl priložnost, da spremni način razmišljanja zaposlenih na sestanku, ki je nekega dne potekal zunaj podjetja. Pogovor so začeli z obrabljenim dejstvom: podjetje mora dvigniti cene delnic in povečati premoženje. Tom je vedel, da taki koncepti nimajo potrebne moči, da bi spodbudili vodjo restavracije, da bi bil iznajdljiv in bi opravil več kot le zadovoljivo delo. Zato je naredil smel korak. Na sredini sestanka je razvneto poprosil svoje kolege naj razmišljajo s stališča svojih strank. Stranke si želijo dostopnost. Podjetje ne upravlja z restavracijo, temveč je v poslu, ki zahteva prodajo visoko kakovostnih in lahko dostopnih pic. In to stališče bi moralo usmerjati vse, karkoli podjetje naredi. S takšnim navdušenjem in jasno vizijo, ki sta značilna za avtoritativno vodenje, je Tom zapolnil praznino na mestu vodje v podjetju. Podjetje je bilo v problematičnem obdobju in klima ni bila ugodna za reševanje problemov. Iz tedna v teden se vzdušje ni izboljšalo in prineslo nobenega napredka, dokler ni Tom prevzel pobude in s svojim avtoritativnim stilom vodenja prinesel svežo idejo in vzpodbudil tudi ostale k izboljšavam in iskanju konkretne rešitve. Njegov koncept je resnično postal bistvo novega poslanstva. Toda ta konceptualni prodor je bil šele začetek. Tom je poskrbel, da je to poslanstvo postalo del strateškega načrtovanja v podjetju kot eden od vzgonov za rast. Prepričal se je, da so jasno oblikovali vizijo in da so področni vodje restavracij razumeli, da so ključni za uspeh in so imeli proste roke pri izbiri novih načinov prodaje pic. Sprememba je bila hitra. Že v nekaj tednih so mnogi lokalni vodje uvedli nove obratovalne ure. Še več, začeli so se obnašati kot podjetniki, iskali so bistroumne lokacije, kjer so odpirali nove podružnice, skratka nove, sveže zamisli (Goleman, 2000 junij, str. 39-40).

Tom je s svojim vodenjem v pravem trenutku prevzel pobudo in ustvaril klimo, ki je omogočila, da so se vodilni premaknili iz slepe točke in našli rešitev, ki je rešila celoten obstoj verige restavracij. Njegov uspeh ni bil le srečno naključje. Raziskava kaže, da je od šestih slogov vodenja,

avtoritativno vodenje eno najuspešnejših, saj motivira vsak element delovnega vzdušja – organizacijske klime. Zaradi svojega pozitivnega vpliva se avtoritativno vodenje dobro obnese skoraj v vsaki poslovni situaciji. Še zlasti je uspešen, kadar v poslih vlada zmeda. Avtoritativni vodja določa nove smeri in ponudi svojim ljudem svežo, dolgoročno vizijo. Čeprav je takšno vodenje navadno uspešno pa ne bo delovalo v vsaki situaciji. Uspešen vodja ne bo takrat, kadar dela s skupino strokovnjakov, ki je bolj izkušena kot vodja sam. Lahko se jim bo zdel domišljav in brez stika z realnostjo. Druga težava je, kadar vodja postane preveč dominanten in poruši duh enakosti v skupini.

Toda navkljub tem nevarnostim so vodje pametni, če zagrabijo avtoritativno palico za golf bolj pogosto kot ne. Ne jamči sicer zadetka v luknjo v prvem udarcu, toda gotovo pomaga dolgoročno.

Primer očetovsko / materinskega vodenja

Očetovsko / materinski vodja se trudi, da so zaposleni zadovoljni in da med njimi vlada harmonija. Vodi s pomočjo čustvenih vezi in potem žanje sad svojega pristopa, ki je goreča lojalnost. Takšno vodenje ima očitno pozitiven vpliv na komunikacijo. Ljudje, ki so si blizu, se tudi veliko pogovarjajo, izmenjujejo ideje in navdih. Ta slog spodbuja prilagodljivost podjetja, prijatelji si zaupajo in dopuščajo rojevanje novih idej in prevzamejo tveganje. Takšni vodje ljudem dajejo svobodo, da svoje delo opravijo tako, kot menijo, da je najbolje.

Joe Torre, srce in duša newyorških Yaankeejev, je primer tipičnega očetovskega vodje. Med svetovnim prvenstvom 1999 je Torre vešče negoval psihično počutje svojih igralcev, ko so trpeli pritiske ob pričakovanju zmagovalne tekme. Vso sezono je hvalil igralca Scotta Broisiusa, ki mu je med sezono umrl oče in je kljub temu ostal zvest skupini tudi med žalovanjem. Na zabavi po zadnji tekmi se je Torre potrudil in poiskal desnega igralca Paula O'Neila. Čeprav je isto jutro dobil novico o očetovi smrti se je odločil, da bo odigral odločilno tekmo. V jok je planil v trenutku, ko se je tekma končala. Torre je posebno poudaril O'Neilov osebni napor, s tem da ga je imenoval »bojevnik«. Torre je prav tako izkoristil zabavo ob zmagi, da je pohvalil dva igralca, ki sta se po letu dni vrnila v moštvo, kljub začetnim zapletom ob podpisu pogodbe. S tem je jasno sporočil moštvu in lastniku kluba, da brezmejno ceni svoje igralce. Preveč, da bi jih bil pripravljen izgubiti (Goleman, 2000 junij, str. 40-41).

Na splošno je pozitiven vpliv očetovsko / materinskega vodenja primeren za vse priložnosti, toda vodje naj bi ga uporabili predvsem, kadar si želijo v delovnem okolju torej klimi zgraditi harmonijo, dvigniti moralo, izboljšati komunikacijo ali vrniti izgubljeno zaupanje.

Drugi primer materinskega vodenja je vodilna delavka, ki so jo v neki družbi najeli, da bi zamenjala brezobzirnega vodjo. Prejšnji vodja si je prisvajal dosežke svojih zaposlenih in jih hujskal drugega proti drugemu. Njegovi napori so bili brezuspešni, toda skupina, ki jo je pustil za sabo je bila nezaupljiva in utrujena. Novi vodji je uspelo, da je popravila situacijo s tem, da je darežjivo

pokazala čustveno iskrenost in na novo utrdila vezi. Po nekaj mesecih njenega vodstva je ustvarila prenovljen smisel za pripadnost in novo energijo (Goleman, 2000 junij, str. 41).

Kljub prednostim naj ne bi uporabljali le očetovsko / materinskega sloga vodenja, saj ni primeren za prav vse poslovne situacije in lahko ustvari organizacijsko klimo, ki ne bo pripomogla k doseganju želenih rezultatov. Njegovo osredotočenje le na pohvalo lahko povzroči, da ne popravljamo slabe delovne storilnosti, kar lahko zaposleni razumejo kot toleriranje povprečnosti. Če se preveč zanašamo na takšno vodenje lahko skupino pripelje celo v propad. Očetovsko / materinski slog vodenja sigurno ni primeren kadar zaposleni potrebujejo navodila, smernice, kadar se soočajo z zapletenimi izzivi, saj takšni vodje le redko ponudijo nasvete o tem kako kaj izboljšati, storiti.

Primer demokratičnega vodenja

Sestra Marija je vodila katoliške šole v velikem mestu. Ena izmed šol, edina zasebna šola v obubožani soseski, je že nekaj časa izgubljala denar in nadškofija si je ni mogla več privoščiti, zato so se odločili, da jo bodo zaprli. Ko je sestra Marija končno dobila navodilo, naj zapre, ni enostavno zaklenila vrat. Sklicala je sestanek vseh učiteljev in osebja na šoli in jim podrobno razložila finančne težave.Tto je bilo prvič, da so bili zaposleni vključeni v poslovno plat delovanja ustanove. Prosila je, naj ji povedo svoje predloge, kako obdržati šolo odprto in kako se soočiti z zapiranjem, če bi prišlo do njega. Sestra Marija je večino časa na sestanku samo poslušala. Vprašanja je pozneje ponovila na sestanku za starše in tudi na naslednjih sestankih za učitelje in osebje. Po dveh mesecih sestankov je bilo soglasje jasno, da bo šolo potrebno zapreti. Naredili so načrt za prepise učencev na druge šole. Končni izid ni bil nič drugačen, kot če bi sestra Marija zaprla šolo takrat, ko so ji to naročili. Toda s tem, da je sodelavcem in staršem omogočila, da so skupinsko prišli do rešitve, se je izognila burni in neprijetni reakciji, ki bi se sicer zgodila ob tem dejanju. Ljudje so žalovali za šolo vendar so razumeli, da je takšen konec neizogiben (Goleman, 2000 julij, str. 33).

Eden izmed neprijetnejših posledic takšnega vodenja je lahko neskončno sestankovanje, kjer se vedno znova premlevajo ene in iste zadeve in edini vidni rezultat je načrtovanje novih sestankov. Nekateri demokratični vodje uporabljajo takšen slog, da prelagajo pomembne odločitve, upajoč, da bodo s poglobljeno diskusijo končno dobili razodetje. V resnici pa ima to zelo slab vpliv na splošno organizacijsko klimo, saj se največkrat zgodi, da se njihovi ljudje počutijo zmedeni in brez vodstva.

Takšen stil je najbolj uporaben kadar vodja sam ni prepričan v katero smer naj se obrne in potrebuje predloge, ki mu jih lahko dajo sposobni zaposleni. Torej v nestabilni organizacijski klimi, kadar nimamo jasnih rešitev in smeri za nadaljevanje. Tudi če ima vodja jasno vizijo, se demokratični sistem dobro obnese pri pridobivanju novih predlogov za uresničitev neke ideje. Takšen stil seveda ni najbolj smiselen, kadar imamo opravka z zaposlenimi, ki niso dovolj kompetentni in informirani, da bi lahko dali dober nasvet. Iskanje soglasja pri zaposlenih prav tako ni primerno v času kriz.

Primer narekovalnega vodenja

Kot zgled narekovalnega vodjenja in njegovega vpliva na organizacijsko klimo bom predstavila Sama, biokemika v oddelku za raziskave in razvoj v velikem farmacevtskem podjetju. Zaradi odlične tehnične usposobljenosti je že zgodaj postal zvezda. Vsi, ki so potrebovali pomoč so se obrnili nanj. Kmalu je napredoval v vodjo skupine, ki je razvijala nov izdelek. Čeprav so bili drugi znanstveniki v skupini prav tako kompetentni in motivirani kot Sam, se je kot vodja skupine ponudil za zgled, kako narediti prvovrstno znanstveno delo pod neverjetnim pritiskom časa in je vedno poprijel za delo kadar je bilo to potrebno. Njegova skupina je končala delo v rekordnem času. Kasneje so Sama postavili na mesto vodje raziskovalnega in razvojnega oddelka celotnega podjetja. Ko so se njegove zadolžitve toliko povečale je Samu začelo spodrsavati. Ker ni bil prepričan, da so njegovi podrejeni prav tako sposobni kot on, je postal obseden s podrobnostmi in je prevzemal naloge drugih, kadar je njihova storilnost popustila. Namesto, da bi jim zaupal, da se bodo z vodenjem in usposabljanjem izboljšali je sam delal vse noči ter prevzemal na svoja ramena delo opotekajoče se raziskovalne skupine. Končno mu je šef predlagal, naj se vrne na staro delovno mesto kot vodja skupine za razvoj izdelkov (Goleman, 2000 julij, str. 33-34).

Čeprav je Sam omagal, narekovanje tempa ni vedno katastrofalno. Takšen slog vodenja deluje v organizacijski klimi, kjer je potrebno vzdrževanje nekega tempa, vendar samo kadar so vsi zaposleni motivirani, visoko usposobljeni in potrebujejo le nekaj smernic ali koordinat. Na primer primeren je za vodje visoko strokovnih in motiviranih strokovnjakov, kot so tisti v razvojnih in raziskovalnih skupinah ter skupinah pravnikov. Kadar ga zadolžijo za vodenje talentirane skupine mora narekovalec tempa le poskrbeti, da je delo opravljeno pravočasno ali celo pred rokom. Dejstvo je, da vodja postavi visoke norme in jih tudi sam izpolnjuje. Obseden je s tem, da naredi stvari čim hitreje, čim boljše in isto zahteva od vseh okoli sebe. Za uporabo ukrepov narekovalnega vodenja velja, da se jih ne uporablja ekskluzivno ampak v kombinaciji z ostalimi »palicami« vodenja in odvisno od situacije ali vpliva na organizacijsko klimo, ki ga želimo doseči. Pogosto se zna zgoditi, da ravno narekovanje tempa uniči vzdušje v organizaciji, saj se zaposleni počutijo preobremenjeni z zahtevami po odličnosti in njihova morala pade.

Primer inštruktorskega vodenja

Poslovna enota v svetovnem računalniškem podjetju je zabeležila oster padec prodaje. V primerjavi s tekmeci, je padla na polovično prodajo, zato se je Lawrence, predsednik proizvodnega oddelka, odločil, da jo bo zaprl ter premestil ljudi in izdelke drugam. Ko je James, vodja nesrečne enote, slišal za to novico, se je odločil, da bo prehitel svojega šefa in zagovarjal obstoj svoje enote pred generalnim direktorjem. Kaj je naredil Lawrence? Namesto, da bi pobesnel nad svojim upornim podrejenim, se je z njim mirno pogovoril ne le o njegovi odločitvi, da zaprejo oddelek ampak tudi o njegovi prihodnosti. Razložil mu je, kako bi s premestitvijo v drug oddelek lahko razvil še svoja druga znanja. Postal bi še boljši vodja in naučil bi se več o poslovanju podjetja. Lawrence se je vedel bolj kot svetovalec kakor tradicionalni šef. Poslušal je Jamesovo pripoved o njegovih skrbeh

in upih ter mu zaupal tudi svoje. Potem sta se dotaknila praktičnih zadev. James še ni imel sestanka z generalnim direktorjem, ki ga je tako vihravo zahteval. Ker je Lawrence vedel, kako neomajen je generalni direktor glede zapiranja enote in tudi, da podrejenih ne prejema prav pogosto mu je dal nekaj koristnih nasvetov kako se soočiti z direktorjem na prihajajočem sestanku. Kakšni so bili Lawrenceovi razlogi za to, da je podprl in ne grajal. Menil je, da je James dober, talentiran fant, ki veliko obeta in ne želi, da bi to iztirilo njegovo kariero. Želel je, da ostane v podjetju, reši problem, se uči, pridobiva znanje in napreduje. Samo zato, ker je naredil napako še ne pomeni, da je grozen in napačen (Goleman, 2000 julij, str. 34).

To je tipičen primer inštruktorskega vodenja. To so vodje, ki podpirajo svoje zaposlene, jim pomagajo najti njihove neponovljive dobre in slabe strani, zaposlene vzpodbujajo, da si zastavijo dolgoročne razvojne cilje in jim pomagajo pri oblikovanju načrta za njihovo uresničitev. Uporaba inštruiranja izboljša rezultate, razlog za to pa je predvsem v tem, ker takšno vodenje potrebuje neprestan dialog in ta spodbuja vse dejavnike organizacijske klime oziroma delovnega vzdušja. Na primer, če zaposleni ve, da ga njegov šef opazuje, mu ne bo vseeno kaj in kako dela, vseeno pa se čuti svobodnega pri svojem delu. Hkrati se zaveda, da bo dobil hiter in konstruktiven odziv. Nenehen dialog in podpora zagotavljata, da ljudje vedo kaj se od njih pričakuje in kako se njihovo delo vključuje v širšo vizijo in strategijo podjetja. V realnosti se takšni prijemi redkeje uporabljajo, saj je mnogo vodij povedalo, da v času močnih ekonomskih pritiskov nimajo časa za počasno poučevanje in pomoč pri rasti. Vodje, ki pa ne poznajo te »palice« se odrekajo močnemu orodju. Inštrukcijsko vodenje se dobro obnese zlasti takrat, kadar so ljudje zanj pripravljeni in kadar se zaposleni zavedajo svojih šibkih točk in bi radi izboljšali svoje delovne sposobnosti. Dobro deluje takrat, kadar zaposleni vidijo, kako jim gojenje novih sposobnosti pomaga napredovati.

Vsaka organizacija ima v svojih vrstah vodje, ki peljejo organizacijo nasproti viziji in ciljem, ki jim ta sledi. Zaradi domnevnega velikega vpliva, ki ga imajo vodje na delovanje in uspešnost celotne organizacije, se jim posveča veliko pozornosti. Za organizacijo je namreč ključnega pomena, da vodja spodbuja učinkovitost zaposlenih, kar pripomore k uspešnosti celotne organizacije. Vodenje lahko pojmujemo kot proces socialnega vplivanja, v katerem vodja vpliva na vedenje in mnenja drugih članov v skupini oziroma išče prostovoljno sodelovanje podrejenih pri doseganju organizacijskih ciljev. Vloga vodje v organizaciji predstavlja pozicijo, za katero se predvideva, da bo človek na tej poziciji imel vpliv na ostale člane skupine. Vodja in skupina sta torej medsebojno odvisna, saj je osnovna naloga vodje doseganje ciljev s pomočjo skupine.

Najuspešnejše vodenje je tisto, ki se z različnimi prijemi prilagaja razmeram. To pomeni, da je dober vodja tisti, ki na podlagi trenutne situacije uporabi primerne prijeme, da doseže ugodno klimo. Odvisno je, kakšno je trenutno delovno vzdušje, v kakšno klimo jo želimo spremeniti ter kakšne cilje želimo doseči. Mnogo študij je pokazalo, da je zelo dobro, da vodja pozna čim več prijemov. Vodje, ki obvladajo štiri ali več stilov vodenja imajo najboljše vzdušje in delovno storilnost. Ti vodje prožno, glede na potrebe menjavajo sloge vodenja. Glavno je, da s katerimkoli stilom

ustvarijo ustrezno, ugodno, situaciji primerno klimo, ki omogoča dobro in uspešno delovanje zaposlenih in celotnega podjetja (Goleman, 2000 julij, str.36).

Na temeljno raziskovalno vprašanje bi lahko sistematično odgovorila. Odgovor izvira iz ugotovitve kdo je dober vodja. Dober vodja je oziroma dobro vodenje je takšno, ki v pravem trenutku upošteva vse dejavnike, ki vplivajo na izbiro sloga vodenja. Posledično ustvarja tudi različno organizacijsko klimo, ki je odvisna od posamezne situacije, a je v skladu z organizacijskimi cilji in ustvarja pozitivne učinke. To pomeni, da zaposleni kot njeno posledico zaznajo zadovoljstvo, ustvarjalnost, učinkovitost in ne doživljanje stresa. Poleg tega mora vodja paziti, da je klima fleksibilna, da se lahko prilagaja hitrim spremembam v poslovnem okolju, da na koncu organizacija ostane konkurenčna.

SKLEP

Vse raziskano in utemeljeno v tej zaključni strokovni nalogi je bilo samo z enim končnim namenom, razjasniti odgovor na naslovno vprašanje. Ker le ta zadeva dva ključna pojma, to sta organizacijska klima in vodenje, sem svoj naslov, kakšno organizacijsko klimo ustvari dober vodja sem v prvi fazi konstruktivno razdelila na dva dela. In sicer na organizacijsko klimo po kateri sprašujemo in vodjo oziroma vodenje na katerega se nanaša. Vsakega od pojmov sem podrobno opredelila in predstavila, v nadaljevanju poiskala povezavo med obema in nenazadnje v najbolj pomembni fazi sama prišla do odgovora na zastavljeno osnovno vprašanje.

Pojma sta med seboj močno prepletena in odvisna drug od drugega. To najbolje predstavlja Golemanova raziskava in povezava slogov vodenja, ki sem jo vključila v tretje poglavje.

Izhajam iz ugotovitve kdo je dober vodja. Dober vodja oziroma dobro vodenje je takšno, ki v pravem trenutku upošteva vse dejavnike, ki vplivajo na izbiro stila vodenja in glede na različne situacije izbere tisti slog vodenja, ki ustreza določeni situaciji. Iz tega lahko povzamemo, da je uspešen vodja tisti, ki je sposoben menjati sloge svojega vodenja glede na ustrezno situacijo in ne tisti, ki uporablja najsodobnejše modele vodenja, čeprav ne ustrezajo. Kot primer igralca golfa in njegovih palic.

Torej, če dober vodja izbira različne, ustrezne sloge vodenja in je hkrati njegova naloga tudi ustvarjanje ugodne klime v podjetju, vemo pa, da je klima zelo povezana in poleg ostalih dejavnikov odvisna tudi od stila vodenja lahko zaključim naslednje.

Dober vodja ustvari takšno organizacijsko klimo, ki mora glede na vodenje ustrezati in je odvisno od posamezne situacije. Dober vodja skuša ustvariti takšno klimo, ki je v skladu z organizacijskimi cilji in ima pozitiven učinek. Dober vodja ne ustvari niti »dobro« niti »slabo« klimo, ampak ustvari ugodno klimo, kar pomeni, da zaposleni zaznajo kot posledico le te zadovoljstvo, ustvarjalnost, ne

doživljanje stresa, učinkovitost ali pa katerokoli drugo posledico, ki smo jo želeli doseči v skladu z našimi organizacijskimi cilji. Rezultat ali posledica ustrezne klime je torej dosežen prvotni cilj. Ta cilje je med drugim tudi visoka poslovna in delovna uspešnost, dobiček, produktivnost. Zadnja pomembna lastnost organizacijske klime pa je, da jo vodja ustvari dovolj fleksibilno, da se lahko prilagaja hitrim ali pa tudi manj hitrim spremembam v poslovnem okolju, da na koncu organizacija ostane konkurenčna in uspešna.

Če povzamem:

Ker je klima močno prepletena in odvisna od stila vodenja in me temeljno vprašanje sprašuje kakšno klimo ustvari »dober« vodja, je tudi odgovor tako prepleten. Ker je že pogoj dober vodja, je njegovo vodenje odvisno od situacije in okoliščin, zato bo temu primerna tudi klima. Vsebinsko mora ustrezati vodji in njegovemu vodenju ter trenutnim organizacijskim ciljem. Klima mora biti ugodna in zaposlenim dopuščati, da dosežejo to kar se od njih pričakuje. Biti mora pozitivna in omogočati hitro prilagajanje spremembam iz okolja.

LITERATURA IN VIRI

1. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D. (1987). *Leadership and the one minute manager*. London: Fontana.
2. Blaževič N. (2000). *Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Brajša P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces* (Odnosna psihodinamika vodenja). Ljubljana : Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum.
4. Byrd R.E. (1987). *Corporate leadership skills: A new synthesis.* Organizational Dynamics.
5. Byrne J. et al. (1990). *Pay stubs of te rich and corporate*. Business week, str. 56-108.
6. Fey C.F., Beamish P. W. (2001). *Organizational Climate Similarity and Performace. International Joint Ventures in Russia. Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Frost P.J. et al.(1985). *Organizational culture*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
8. Gilmer B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Goleman D. (2000). *Uspešno Vodenje*. 9, B.k. Podjetnik, (6), str. 35-41
10. Goleman D. (2000). *Uspešno Vodenje* (II. del). 9, B.k. Podjetnik, (7), str. 32-38
11. Gruban B. (1999). *Ali je mogoče spreminjati ljudi …ne da bi začeli tretjo svetovno vojno?*. Teorija in praksa, 36, (4), str. 608.
12. Konrad E. (1987). *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci.
13. Kujavec R. (1998). *Lastnosti vodij, ki vodijo uspešno podjetje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Labich K. (1998). *The seven keys to business leadership*. Fortune, str. 58-64.
15. Lipičnik B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. 2. knjiga: Organizacija podjetja, 3. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Lipičnik B. (1999). *Organizacija podjetja*, 5. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 243 str.
18. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
19. Mayer J. (2003). *Lastnosti uspešnih vodij*. Organizacija, Kranj, 36, (6), str. 368-375.
20. Meek V.L. (1992). *Organizational culture: origins and weeknesses.* London: Sage.
21. Mihajlčič Z. (2000). *Poslovno komuniciranje.* Ljubljana: Založništvo jutro.
22. Možina S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Možina S. et al. (1994). *Management.* Radovljica: Didakta.
24. Možina S. et al. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
25. Rozman R. et al. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Schneider B. (1990). *Organizational climate and culture*. XXV, San Franciso: Jossey-Bass.
27. IPSOS Musek Lešnik K. (2007). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*, http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html, 13.3.2007.

28. IPSOS Musek Lešnik K. (2007). *Narava organizacijske klime*, http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-naravaorganizacijskeklime.html,13.3.2007.
29. Lipič O. (2001). *Spremljanje organizacijske klime v Leku*. Kolektiv, Ljubljana,. str. 20 -21.
30. Lipičnik B. (2007). Vodenje. Zapiski in prosojnice predavanj.
31. Neal A., West M., Patterson M. (2003). *An Examination of Interactions between Organizational Climate Human Resurce Management Practices in Manufacturing Organisations*. Aston Business School Reasearch Institute. Aston University. http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003 , 23.3.2003.
32. Organizacijska klima, organizacijska kultura, OK Consulting. http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=navi_raziskave&pID=merjenje_kulture_klime.html, 13.3.2007.
33. Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2002, SiOK. http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2002/Porocilo-SiOK2002-za%20tisk.pdf , 1.3.2008.