

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega projekta

# **KAKO POGOJI DELOVANJA VPLIVAJO NA STILE VODENJA**

How work conditions influence on leadership styles

Kandidat: Mitja Petrič

Študijski program: Poslovna ekonomija

Študijska usmeritev: Splošni management

Mentor: dr. Vojko Potočan

Jezikovno pregledala: Špela Lipošek

Študijsko leto: 2015/2016

Maribor, september 2016

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svoji družini, ki me je podpirala pri študiju, predvsem pa sem hvaležen staršema, ki sta mi študij omogočila.

Zahvaljujem se tudi mentorju, red. prof. dr. Vojku Potočanu, za pomoč pri pisanju diplomskega seminarja.

## **POVZETEK**

Vsaka organizacija si zastavlja vprašanje, kako voditi svoje zaposlene? Zaradi hitro spreminjajočega se okolja je na to vprašanje včasih težko odgovoriti, težko je opredeliti, katero tehniko je potrebno uporabiti, da bodo zaposleni v organizaciji zadovoljni in da se počutijo, kot da so del organizacije, v kateri delujejo. Skozi čas je bilo sprejetih in implementiranih več stilov vodenja; nekateri so bili bolj uspešni od drugih, kar pa je zastavilo vprašanje, kateri stil je najbolj primeren glede na situacijo, v kateri je organizacija. Uspešnost vodenja pa je odvisna tudi od osebe, ki ga izvaja, ter predanosti zaposlenih do svoje vodje in organizacije. Strokovnjaki tega področja so prišli do enotnega mnenja, da najboljši stil vodenja ne obstaja. Različni pogoji delovanja lahko imajo različne pozitivne in negativne vplive na podjetja. Organizacije, ki se znajdejo v krizni situaciji uporabljajo drugačen pristop vodenja, kot podjetja, ki delujejo v mirnem okolju. Problem nastane takrat, ko se vodja ni pripravljen prilagoditi nastali situaciji in vztraja pri svojem načinu mišljenja, čeprav to v dani situaciji ni pravilno. Uspešen vodja bo uporabil več stilov vodenja hkrati. Vodenja pa se ni možno naučiti iz knjig, znanje o vodenju prodobivamo s časom in izkušnjami.

Ključne besede: stili vodenja, vodenje, vodja, situacijsko vodenje, pogoji delovanja

## **ABSTRACT**

Every organization raises the question, how to lead its employees? Due to the fast changing of the environment, it is sometimes hard to answer this question. It is hard to define which technique is necessary, to satisfy its employees so they feel like they are part of the organization. Through time there were many management styles that were accepted and implemented, some of them were more successful than the others, which raised the issue which management style is more appropriate, depending on the situation of the organization. The success of management is depending of the person that is implementing it, and the dedication of its employees. Experts in this field came to the conclusion that the best management style doesn't exist. Various work conditions can have a variety of positive and negative impacts on the company. Organizations that find themselves in a crisis situation, use a different leadership style, as companies that operate in a peaceful environment. The problem arises when the leader is not willing to adapt to the given situation and maintains his way of thinking, although that in a given situation is not correct. A successful leader will implement more than one management style at the same time. Leading can not be learned from books, knowledge will be obtained with time and experience.

Key words: styles of leadership, management, leader, situational leadership, work conditions

# KAZALO

1 UVOD .....	6
1.1 Opis področja in opredelitev problema .....	6
1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave .....	6
1.3 Predpostavke in omejitve.....	7
1.4 Predvidene metode raziskovanja .....	7
2 VODENJE .....	8
2.1 Definicija vodenja .....	8
2.2 Zgodovina vodenja .....	9
2.3 Vodenje kot proces.....	9
3 DELOVANJE VODIJ .....	12
3.1 Lastnosti vodje.....	12
3.2 Znanja vodje .....	13
3.3 Moč in vpliv vodij.....	14
4 KONTIGENČNE TEORIJE VODENJA.....	16
4.1 Izhodišča za obravnavo kontigenčnih teorij vodenja .....	16
4.2 Fiedlerjeva kontigenčna teorija.....	16
4.3 Teorija vodenja pot – cilj .....	18
4.4 Model participativnega vodenja .....	19
5 VPLIV POGOJEV DELOVANJA NA STILE VODENJA .....	20
5.1 Vloga situacije v vodenju.....	20
5.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje .....	20
5.3 Teorija LMX.....	21
5.4 Voditeljstvo 5. ravni.....	22
5.5 Karizmatično vodenje .....	22
5.6 Izboljšanje vodenja v trenutnih pogojih delovanja .....	24
6 SKLEP .....	25
6.1 Temeljne ugotovitve.....	25
6.2 Odprti problem.....	25
LITERATURA IN VIRI .....	27

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Temeljne sposobnosti vodenja .....	8
Slika 2: Vodstvena piramida .....	10
Slika 3: Krog pobud, moči, vplivanja in odzivanja.....	14
Slika 4: Sestavine vedenja vodje.....	18
Slika 5: Sestavine karizmatičnega vodenja .....	23

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Lastnosti vodje .....	12
Tabela 2: Načini odločanja v participativnem modelu vodenja .....	19
Tabela 3: Piramida petih ravni sposobnosti .....	22

# 1 UVOD

## 1.1 Opis področja in opredelitev problema

V diplomski nalogi bomo preučili, kako pogoji delovanja vplivajo na stile vodenja. V tem okviru bomo preučili, kako lahko v podjetju izboljšamo vodenje in zakaj sploh imamo potrebo po vodenju. Nato bomo analizirali kontigenčne teorije vodenja ter druge perspektive za obravnavo vodenja s poudarkom na transakcijskem in transformacijskem vodenju, karizmatičnem vodenju, teoriji LMX in voditeljstvu 5. ravni. Poizkušali bomo preučiti tudi, kako razmere vplivajo na vodenje ter katere sestavine potrebuje vodja za uspeh. Pojasnili bomo tudi, kateri stil vodenja je najprimernejši za posamezne situacije. Ugotoviti želimo ali se je vodenje skozi čas spreminjalo in katere metode za vodenje se trenutno uporabljajo.

Problem, ki ga bomo obravnavali, je razvoj stila vodenja. Okolje, v katerem delujejo podjetja, se nenehno spreminja. Zato bomo preučili, kako sodobni pogoji delovanja vplivajo na vodenje in s tem tudi na odločitev in izbiro posameznega stila vodenja, ki je primeren za delovanje organizacij v specifičnih situacijah. Poznamo pa tudi problem znotraj podjetja, ki pa so ponavadi člani te organizacije. Nepripravljenost do dela zaposlenih, lahko za organizacijo ali vodjo predstavlja dodaten problem, ki ga je potrebno odpraviti.

Z diplomsko nalogo želimo torej ugotoviti, kako lahko vodenje organizacij v določenih pogojih delovanja spremenimo ali izboljšamo. Ugotoviti želimo tudi, kakšen vpliv imajo zaposleni na delovanje organizacije in s kakšnimi metodami jih lahko motiviramo, saj si vsako podjetje želi zaposlene, ki so motivirani in pripravljeni za delo.

## 1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen diplomskega seminarja je teoretično preučiti, kako pogoji delovanja vplivajo na izbiro in uporabo stila vodenja v organizaciji. Ugotoviti želimo, kako so posamezni stili vodenja primerni za vodenje organizacije v specifičnih pogojih delovanja.

Cilji diplomskega seminarja so teoretično preučiti vodenje in izbrane stile vodenja. Dodatno bomo preučili tudi delovanje izbranih vrst organizacij v različnih razmerah ter na tej osnovi opredelili primernost posameznih stilov vodenja za določeno situacijo. Izpostavili bomo tudi razlike med tradicionalno teorijo vodenja in kontigenčno teorijo vodenja.

Za preučitev izbranega namena bomo v nalogi preučili naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Kako razvoj okolja vpliva na vodenje organizacije?

RV2: Ali sprememba pogojev delovanja zahteva spremembo stila vodenja organizacije?

RV3: Kako stil vodenja vpliva na uspešnost organizacije?

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljamo lahko, da vsaka organizacija ne uporablja isti stil vodenja, saj se te razlikujejo po dejavnosti, strukturi, velikosti in situaciji v kateri se nahajajo. Veliko je odvisno tudi od sposobnosti vodje in njegovih zaposlenih. Vsak posameznik lahko ima svoj način razmišljanja, ki pa ni vedno pravilen, zato je potrebna prilagodljivost vodij in pripravljenost na spremembe.

Pri obravnavi izbrane teme naloge bomo upoštevali niz predpostavk, in sicer:

- Stil vodenja se mora prilagajati glede na strukturo organizacije.
- Stil vodenja mora slediti strukturi organizacije.
- Spreminjanje situacije znotraj in izven delovanja organizacije zahteva inovativno in kreativno razmišljanje vodij.
- Organizacija mora stil svojega vodenja prilagajati razmeram delovanja.

Omejitve v diplomskem seminarju so, da bomo za izdelavo seminarja uporabljali le literaturo iz knjig in interneta. Osredotočili se bomo predvsem na vire, ki jih bomo pridobili iz knjig, saj je tam veliko več literature, ki je primerna za izdelavo našega diplomskega seminarja.

### **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

V nalogi bomo preučili predstavljena raziskovalna vprašanja. To bomo storili s splošnimi teoretičnimi metodami. S teoretičnimi metodami bomo tudi pojasnili, kako pogoji delovanja vplivajo na stile vodenja. S komparativno metodo bomo primerjali stile vodenja in razliko med tradicionalno ter kontigenčno teorijo vodenja. Uporabili bomo tudi metodo diskripcije, saj bo diplomsko delo sestavljeno iz teoretičnega dela. To teorijo bomo pridobili iz preučevanja knjig, revij in znanstvenih člankov.

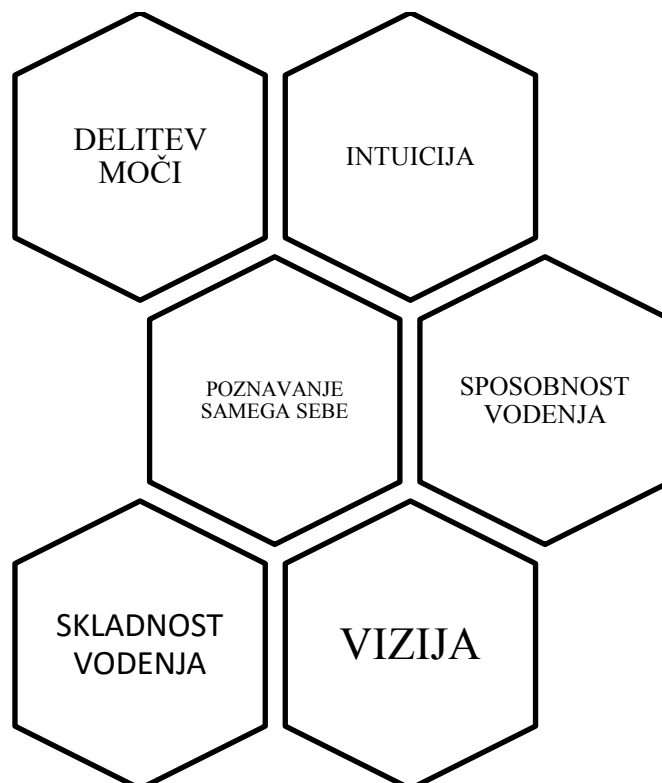
## 2 VODENJE

### 2.1 Definicija vodenja

V literaturi obstajajo različne opredelitve vodenja. Tako Možina (1994, 3) opredeljuje vodenje kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. Vodenje je ponavljajoč se proces, ki se prilagaja glede na spremembe notranjega in zunanjega okolja podjetja. Cilj vodenja je sodelovanje med zaposlenimi in vodji organizacije za ustvarjanje prijetnega delovnega okolja in doseganja organizacijskih ciljev. Vodenje pozna štiri ključne sestavine, ki so osnova za uspešno vodenje. Te sestavine so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju govorimo takrat, kadar oseba z avtoriteto daje zaposlenim smernice, ki se jih člani organizacije morajo držati. Vodenje je uspešno takrat, kadar obstaja v organizaciji harmonija med zaposlenimi in vodjo, potrebno je medsebojno zaupanje in sprejemanje navodil vodje. Raziskave so pokazale, da je sprva potrebno zgraditi zaupanje in nato graditi na samostojnosti članov skupine, saj si ti želijo vodjo, ki ve kaj hoče (Možina, 2002, 499–500).

Uspešne vodje si s časom pridobivajo izkušnje in temeljne sposobnosti, ki so pomembne za vodenje. Organizacije velikokrat vzgajajo svoje vodje in vnaprej pripravijo seznam lastnosti, ki jih potrebujejo. Slika 1 prikazuje temeljne sposobnosti, potrebne za vodenje.

*Slika 1: Temeljne sposobnosti vodenja*



*Vir: povzeto po Možina, 2002, 502*



Pri dejavnosti vodenja je potrebno poudariti, da ni vedno jasno, ali se naj vodja posveča zaposlenim pri upravljanju zadev ali pa se naj posveča zadevi sami. To je odvisno tudi od zmožnosti njegovih zaposlenih. Pri zmožnih članih skupine se lahko vodja takoj posveti sami zadevi, če pa so zaposleni nezmožni, pa jih mora sprva spodbuditi in usposobiti (Tavčar, 1996, 323).

## **2.2 Zgodovina vodenja**

Vodenje se je v kadrovskega smislu pričelo, ko je Frederick Winslow Taylor objavil *The Principles of Scientific management* (Taylor, 1911). Povezal je uporabo harmonije in sodelovanja za doseganje ciljev in rezultatov organizacije. Vodenje bi naj vsebovalo kontrolo, ukazovanje, planiranje, organiziranje in koordinacijo (Mrčela, 1996, 17–18).

Prve teorije so bile omejene bolj na voditeljstvo kot pa na vodenje in upravljanje organizacije. To je bila posledica druge svetovne vojne, saj je bil cilj voditeljev uspešno vodenje ljudi in vojakov. Poudarek je bil na prirojenih voditeljskih kompetencah in ločevanju vodij od ostalih posameznikov. Poudarek na vodenju in upravljanju organizacije se je začel komaj po drugi svetovni vojni, predvsem v ZDA in zahodni Evropi (Bernik, 2000, 24).

Kasneje je pri vodenju prišlo do prehoda iz ukazovalnega vodenja v opolnomočenje podrejenih. Vodje so svoje zaposlene vključevali pri odločanju o stvareh, ki se ne tičejo njihovega dela in jim nudili možnost solastništva. Kralj (2003, 38) pravi, da uspešno vodenje temelji na:

- formalnem izbiranju zaposlenih in njihovem napredovanju,
- usmerjenosti v kariero,
- delitvi dela,
- managerski hierarhiji,
- formalnih pravilih,
- brezosebnosti.

Po kasnejših raziskavah so prišli do ugotovitev, da zaposlene ne motivira samo plača, pomembna so tudi osebna stališča. Zadovoljstvo pri delu bo pri zaposlenih dvignilo motiviranost, kar posledično vodi do večje produktivnosti pri delu. Ta ugotovitev je spodbudila proučevanje človeških odnosov in vedenja (Kralj, 2003, 36–38).

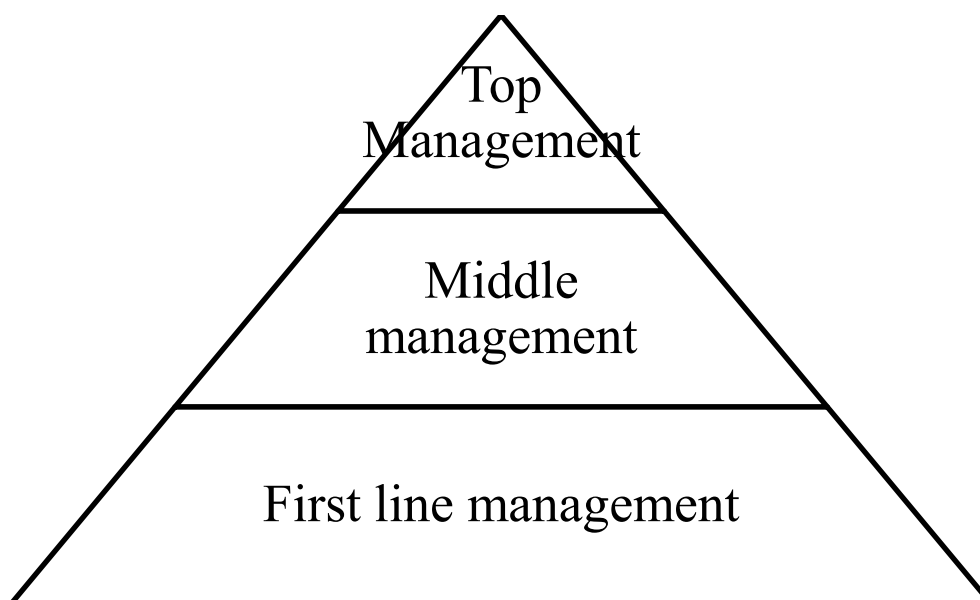
## **2.3 Vodenje kot proces**

Za razumevanje managementa in vodenja podjetja je pomembno poznati procesne funkcije managementa. Posamezni avtorji jih delijo na različne načine, izmed katerih v nadaljevanju predstavljamo delitev Bizjaka in Petrina (Bizjak, Petrin, 1996, 129), ki management opredeljujeta kot celoto funkcij.

- **Vodenje:** usmerjeno je na ljudi in nam predpisuje, kako je treba ljudi usmerjati, motivirati ter nanje vplivati. Na vodenje vplivajo tudi dejavniki, kot so medsebojni odnosi članov skupine, kultura in vedenje v organizaciji. Namen vodenja je doseganje ciljev in izvajanje strategij organizacije (Možina, 1994, 4).
- **Načrtovanje:** je orodje, s katerim podjetje oblikuje svojo prihodnost, obstoj ter rast in razvoj. Načrtovanje uporabljajo za usmerjanje podjetja k optimalnim rešitvam, lahko pa planirajo tudi njegovo prenehanje delovanja (Duh, 2015, 62–63).
- **Organiziranje:** »Po načrtovanju sledi organiziranje, ki ga razumemo kot smotrno in ciljno urejanje procesov in sestavin podjetja z namenom doseganja planiranega« (Duh, 2015, 63). Po določitvi poslanstva, smotrov in ciljev podjetja je potrebna organizacija poslovnih procesov, ki bodo omogočili planirano (Duh, 2015, 63–64).
- **Nadziranje:** nadziranje ali kontroling je sicer zadnje obravnavana funkcija, vendar pa je potrebno poudariti, da se nadziranje izvaja sproti in je neprekinjen proces. Kontroliranje izvaja kontrolo nad uresničevanjem in načinom doseganja zastavljenih smotrov, ciljev, strategij podjetja in kontrolo nad resursi podjetja. Z nadziranjem pridobimo podatke, ki so potrebni za ukrepanje in odločanje v podjetju (Duh, 2015, 64).

Hkrati številni avtorji ugotavljajo, da vodenje v podjetju poteka na različnih ravneh, ki tvorijo vodstveno piramido, kjer je na najvišji ravni malo, na spodnji ravni vodenja pa veliko vodilnih delavcev (Bizjak in Petrin, 1996, 130). Slika 2 predstavlja vodstveno piramido, ki jo tvorijo temeljne ravni vodenja.

*Slika 2: Vodstvena piramida*



Tako Duhova (2015, 68) navaja, da najvišji (top) management odloča o strategijah, srednji (middle) management odloča o zagotovitvi in optimalni razporeditvi resursov, najnižji (first line) management pa odloča o razporeditvi delovnih nalog.

Vsak posameznik, ki je na voditeljskem položaju, mora zagotavljati izvajanje procesnih funkcij, ne glede na kateri ravni vodstva deluje. Vodstveni proces se vedno prične s situacijsko analizo, ki je odvisna od pristopa k preučevanju vodenja podjetja (Bizjak, Petrin, 1996, 130). V teoriji in praksi zasledimo predvsem:

- tradicionalni pristop k analizi situacije, ki govori o analizi trendov, kontinuiteti, transparentci, preglednosti situacije in lastni dinamiki; to je usmerjenost k posameznim nalogam;
- sodobnejši pristop, ki temelji na upoštevanju nenadzorovanih in nepredvidljivih procesov, kot so analiza tveganja, upoštevanje kompleksnosti problemov in dinamika okolja, ki se ji mora podjetje prilagajati (Bizjak, Petrin, 1996, 131).

## 3 DELOVANJE VODIJ

### 3.1 Lastnosti vodje

Veliko znanstvenikov je predpostavljalo, da se vodje že rodijo z lastnostmi, ki jih naredijo uspešne in primerne za vodjo (Možina, 1994, 18). Menili so, da moramo te zmožnosti prepoznati in te ljudi pripravljati, da bodo uspešni voditelji. Z raznimi raziskavami in preizkusi so to želeli dokazati, prišli pa so do zaključka, da je med avtorji zelo malo soglasja, katere vodstvene lastnosti so najbolj pomembne. So pa nekatere lastnosti vendarle izstopale. Tako Možina (1994, 18) izpostavlja lastnosti vodij, ki jih prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Lastnosti vodje

<b>Sposobnosti:</b>	inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje
<b>Dosežki:</b>	znanje, študijski uspeh, športni rezultati
<b>Značilnosti:</b>	zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu
<b>Participacija:</b>	aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor,
<b>Status:</b>	socioekonomski položaj, popularnost
<b>Situacija:</b>	mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi, cilji, ki jih morajo doseči

*Vir: povzeto po Možina, 1994, 18*

Kasnejše raziskave so dokazale, da na uspešnost vodij poleg prirojenih lastnosti vplivajo tudi drugi dejavniki. Tako se veččin, ki so pomembne za uspešno vodenje, lahko naučimo in jih izpopolnjujemo, je pa potrebno poudariti, da imajo na vodenje velik vpliv okolje in organizacije, v katerih vodje delujejo. Pomembne so tudi vrednote in pričakovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Kasneje so izvedli dodatne raziskave pri višjih managerjih in prišli do ugotovitev, da med mnogimi naštetimi lastnostmi, ki so pomembne za dobro vodenje, izstopajo štiri (Možina, 1994, 19). Te štiri lastnosti so:

- **Verodostojnost:** je najbolj pomembna lastnost, ki je pridobila tudi največ glasov in je bistvena za vodenje. Vodja mora biti zaupljiv in se mora držati tega, kar obljubi. Zaupati mora v svoje zaposlene, njegova dejanja pa se morajo skladati z njegovimi besedami.
- **Sposobnosti:** zaposlenim je pomembno, da je njihov vodja strokovno podkovan ter da obvladuje tudi določena tehnična znanja, čeprav ta niso vedno najbolj pomembna. Za vodjo je pomembno, da lahko svoje zaposlene pritegne k delu in jih zna motivirati, organizaciji, v kateri deluje, mora nuditi to, kar v tistem trenutku najbolj potrebuje. Če zaposleni zaznajo, da njihovi vodji primanjkujejo določene sposobnosti in znanja, se mu ne bodo pridružili in poslušali njegovih nasvetov.
- **Usmerjenost v prihodnost:** vsak uspešen vodja mora vedeti, kakšni so cilji, smotri in pričakovanja v njegovem podjetju. Zaposleni morajo imeti občutek, da njihov vodja

točno ve, v katero smer je namenjena organizacija. Pomembno je, da vsaj okvirno ve, kakšna bi naj bila prihodnost podjetja v naslednjih letih, saj brez tega ne more učinkovito voditi in upravljati svojih zaposlenih.

- **Sposobnost za navdušenje:** dober vodja svoje zaposlene prepriča v stvari, v katere sam verjame, pri njih vzbuja entuziazem in jim daje energijo. Pomembno je, da zaposleni verjamejo v to, kar verjame vodja, saj je samo tako lahko podjetje uspešno. Seveda pa zaupanja ne pridobi kar tako, saj ima veliko zaposlenih slabe izkušnje iz preteklosti, zato so veliko bolj pazljivi in je njihovo zaupanje težje pridobiti (Možina, 1994, 19).

Številne raziskave izpostavljajo, da na ustreznost vodenja najpomembneje vpliva prepričljivost voditeljev do svojih zaposlenih (Možina, 1994, 19). Vodje, ki niso prepričljivi, ne morejo biti uspešni. Pomembno je, da se zaposleni počutijo ponosni ter da občutijo nekakšno pripadnost k organizaciji, v kateri delujejo. Počutiti se morajo pomembne za podjetje in imeti občutek solastništva, največja motivacija v tem primeru je lahko denar. Nemotivirani zaposleni svojega dela ne bodo opravljali učinkovito in ne bodo uporabljali vseh svojih zmoglosti, o organizaciji bodo govorili negativno ter sočasno iskali priložnosti za zaposlitev nekje drugje. Prepričljiv vodja je tisti, ki je aktiven, pripravljen spodbujati za visoke dosežke, svojim zaposlenim omogoča priložnost za osebni razvoj in ustvarja ugodno delovno in socialno okolje (Možina, 1994, 19–20).

### 3.2 Znanja vodje

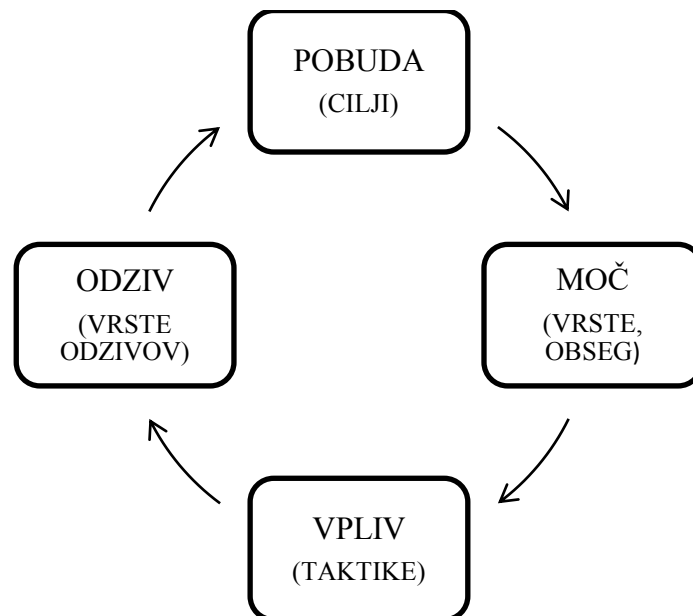
Znanja vodje delimo na tri ravni znanja, in sicer nižjo, srednjo in najvišjo raven znanja. Na najvišji ravni mora vodja obvladati predvsem konceptualna in organizacijska znanja, pri srednji ravni so pomembna predvsem tehnična znanja, znanja o družbenih odnosih in konceptualno organizacijska znanja, medtem ko na nižji ravni prevladuje potreba po tehničnih znanjih. Temeljne značilnosti posameznih vrst znanj so naslednje (Newstrom, Davis, 1993, 224):

- **Konceptualna znanja:** vodji dajejo samozavest in prepričanje v samega sebe. Je eno od težjih znanj, ki jih mora vodja osvojiti, dober vodja se zaveda lastne vrednosti in stoji za svojimi odločitvami.
- **Znanja o medsebojnih odnosih:** je zelo pomembno znanje, ki ga mora osvojiti vsak dober vodja, saj se sodelovanju z zaposlenimi ne more izogniti. Znati mora komunicirati ter jih podpirati. Biti mora prepričljiv in jih usmeriti na pravo pot za doseganje ciljev organizacije.
- **Tehnična znanja:** so znanja proizvodnega procesa in tehnologije, omogočajo doseganje ciljev in izvajanje strategij ter prikažejo realen pogled na produktivno zmoglost zaposlenih.

### 3.3 Moč in vpliv vodij

Vsak vodja je soočen s vprašanjem, kako pridobiti moč in kako jo pravilno uporabljati. Pomembno je, da vodja v določenih pogojih uporabi ustrezno vrsto moči za usmerjanje zaposlenih. Seveda pa vsako vodenje in vplivanje povzroča odzive. Kako se ljudje odzivajo na posamezne načine vodenja, je povezano z izpolnjevanjem njihovih potreb, pričakovanj in želja. Zato ima moč le tisti, ki bo lahko poskrbel za to, da se bodo izpolnila vsa pričakovanja njegovih zaposlenih. Kdor ima moč, je zmožen vplivati in uvajati spremembe v organizaciji, to oblast imajo v podjetju ponavadi lastniki, izvaja pa jo management (Tavčar, 1996, 314). Slika 3 prikazuje ponavljajoč se proces, upravljanje in izvajanje moči.

Slika 3: Krog pobud, moči, vplivanja in odzivanja



Vir: povzeto po Tavčar, 1996, 314

Moč je odvisna tudi od okolja, v katerem se izvaja vodenje, prejemniki moči pa jo lahko sprejmejo ali pa tudi zavrnejo. Glede na želje in potrebe ljudi poznamo več vrst moči, ki jih razporejamo po vsebini moči in načinu, kako jo ljudje sprejmejo (Tavčar, 1996, 315).

#### Vrste moči:

- *Fizična moč*: to je moč posameznika, ki se uporablja kot skrajno sredstvo v družbi in v urejenem svetu komaj obstaja. Uporaba te moči je značilna pri vojski in policiji. Je nasilna oblika katerekoli druge oblike moči.
- *Moč nagrad in kazni*: je zelo učinkovita vrsta moči, a hkrati tudi nepriljubljena, saj nihče ne želi biti kupljen. Pri moči nagrad in kazni se za motivacijo uporablja napredovanje, plača, status in koristi.

- *Moč položaja*: posameznik jo pridobi s položajem in temelji na pravici do uporabe fizične in sredstvene moči. V organizacijah ni priljubljena, je pa spoštovana. Posamezniku daje moč do informacij in odločanja, s čimer pa pridobi pravico za organiziranje.
- *Moč znanja*: je najplemenitejša in običajno spoštovana ter priljubljena moč. Pogosto ne potrebuje podpore drugih sredstev. Odvisna je od potrebe po znanju.
- *Idejna moč, moč zgloda in osebnosti*: podpirata jo moč položaja in znanja, vendar pa je krhka in minljiva. Dostikrat izgine s položajno močjo in jo pogosto zlorablja.
- *Interesna moč*: je vir moči, ki temelji na sinergijah v delovanju. Dolžnost poslovodje je, da usklajuje in povezuje interese udeležencev v organizaciji.
- *Negativna moč*: je najmanj primerna od vseh vrst moči za doseganje ciljev, saj deluje z zaviranjem, zavlačevanjem, preusmerjanjem in zavajanjem. Deluje pod principom lažje je prepričevati, kot dosegati, ter rušiti, kot graditi (Tavčar, 1996, 315).

Najprimernejše vrste moči ponavadi ni možno izbrati, saj je to ponavadi kombinacija več vrst moči hkrati. Končni cilj je, da z njo zadovoljimo potrebe zaposlenih, na katere ima vpliv. Uporaba nepravilne vrste moči ima zelo velik vpliv proti vrhu organizacije, ki pa jo lahko vodje prekrijejo le z uporabo interesne moči. Končni cilj vsakega managerja je uspešno izvajanje strategij podjetja in uresničevanje zastavljenih ciljev. Uspešen manager torej za uspešno vodenje organizacije uporablja orodje vplivanja in kombinacijo vrst moči, preden pa prične z vplivanjem, pa mora vedno preveriti, ali bo njegova moč zadostovala, da bo uspešno dosegel zastavljene cilje ali pa bo mogel cilje in strategije podjetja prilagoditi glede na vpliv in moč, ki ju ima na voljo (Tavčar, 1996, 315).

## **4 KONTIGENČNE TEORIJE VODENJA**

### **4.1 Izhodišča za obravnavo kontigenčnih teorij vodenja**

Bilo je razvitih več modelov vodenja, ki so pojasnjevali povezavo med specifično situacijo in izbranim stilom vodenja. To so kontigenčni situacijski pristopi, ki vsebujejo različne modele vodenja, usmerjene v proučevanje odnosov med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo pri vodenju. Pri tem pa upoštevajo vpliv situacije ali okolja (Dimovski, 2003, 227–228). Teorije vodenja se delijo na vedenjske teorije vodenja in situacijske teorije vodenja. V nadaljevanju pa se bomo poglobili le v situacijske teorije.

Poznamo več situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno vodenje. Ti dejavniki so; potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela, osebne značilnosti vodje in zrelost članov v skupini. Ne glede na vodjo v organizaciji bo glede na izbiro načina vodenja najbolj vplivala sama situacija. Pomembno je, da ob nastali situaciji izberemo tisti način vodenja, ki ji bo najbolj ustrezal (Možina, 2002, 521–522). V tem delu diplomskega dela bomo opisali Fiedlerjevo kontigenčno teorijo, teorijo vodenja pot – cilj in model participativnega vodenja.

### **4.2 Fiedlerjeva kontigenčna teorija**

Teorijo je razvil znanstvenik Fiedler (1999, 45–51), ki je za svoje raziskovanje oblikoval tudi model vodenja. Model temelji na predpostavki, da je najbolj uspešen stil vodenja tisti, ki se ob pravem času uporabi v pravi situaciji. Predpostavlja tudi, da je uspešno vodenje neposredno povezano z načinom dela, ki ga uporablja vodja. Uspešen vodja bo prepoznal problem in ga znal tudi rešiti, vedel bo kateri stil vodenja bo uporabil, da bo čimprej odrešil problem v vodenju, ki je nastal. Spremeni lahko situacijo, v kateri je problem, lahko pa uporabi kompleksnejšo metodo in spremeni svoj pristop k delu (Možina, 2002, 522).

Fiedler (1999, 45–51) pojmuje, da je ta stil vodenja težko spreminjati, saj je neposredno povezan z vodjem organizacije. Značilno je, da stil vodenja ugotavljamo z vprašalnikom, ki ga rešujejo kandidati v organizaciji. Iz vprašalnika nato za posameznika ugotovimo, s katerimi sodelavci si želi sodelovati in kateri sodelavci so pri njem najmanj zaželeni. Tako zvišujemo tudi moralo v podjetju in povišamo učinkovitost dela, saj združujemo ljudi, katerih način razmišljanja je podoben.

Hkrati Možina v tem okviru opredeljuje dva načina vodenja: usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu (Možina, 2002, 522). Usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu sta dva načina vodenja, ki se med seboj razlikujeta in ju ne moremo sočasno uporabljati v podjetju, odločiti se moramo za enega, ki ga nato vodja implementira. Vodja, ki se bo odločil za usmerjenost k odnosom, bo cenil sodelavce, ki so iskreni, odkriti in prijazni. Predpostavlja, da je vodenje uspešno takrat, ko so odnosi med sodelavci dobri. Nasprotno pa menijo vodje, ki so usmerjeni k delu, dobri medsebojni odnosi v organizaciji zanje niso pomembni. Zanje je pomembno dobro opravljeno delo, kar pomeni, da morajo biti zaposleni pridni, ubogljivi in natančni. Pomembni so predvsem rezultati in ne medsebojni odnosi sodelavcev. Poznamo tri spremenljivke, ki ugotavljajo, kateri način vodenja je najbolj primeren glede na situacijo, v kateri je organizacija. Te tri spremenljivke so: odnos skupine do vodje, zapletenost dela in vir položajne moči vodje. Možina (2002, 523) njihove lastnosti opredeljuje na naslednji način.



Odnos skupine do vodje: vodjo morajo zaposleni spoštovati in mu ne nasprotovati, v nasprotnem primeru mora vodja uporabljati moč pritiska, ki pa pri zaposlenih v organizaciji ni zaželjena. Zato je za vodjo pomembno, da ga skupina, v kateri vodi, dobro sprejme in upošteva njega in njegova navodila. V nasprotnem primeru, kjer vodji ne zaupajo in ga ne marajo, se ta zanaša le na avtoriteto, ki pa lahko povzroči probleme znotraj organizacije.

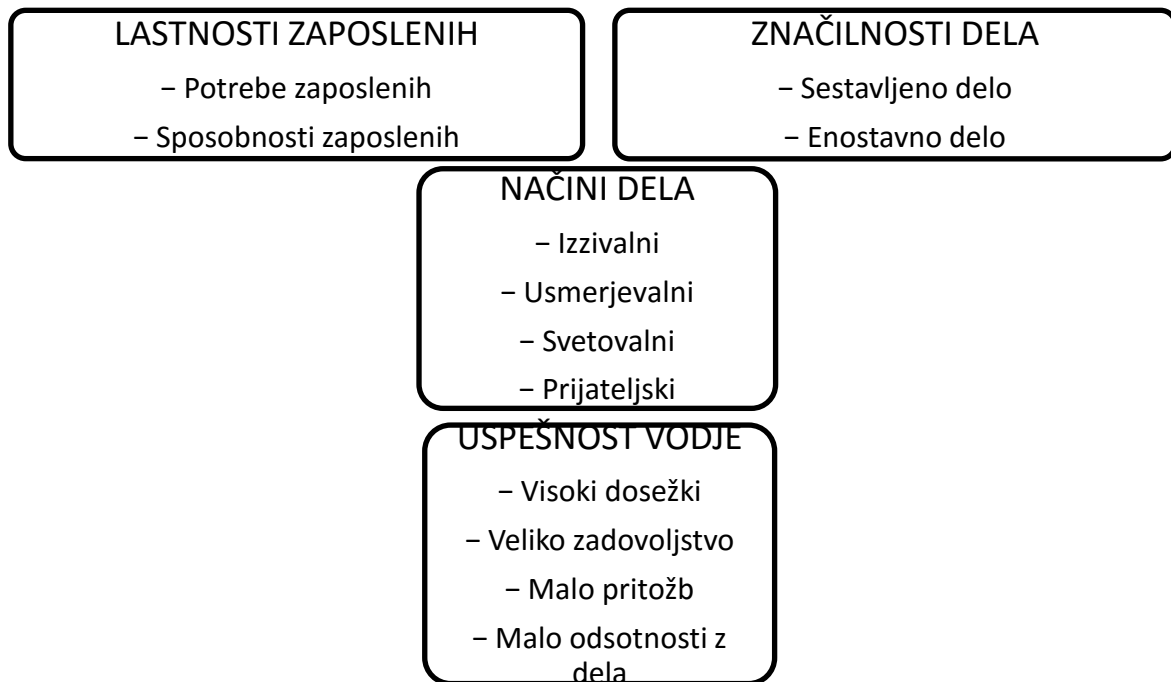
Zapletenost dela: vso delo, ki ga dodeljuje vodja, mora biti dobro razloženo in vnaprej določeno. Vsi postopki, ki vodijo do uspešne razrešitve naloge, morajo biti vnaprej določeni in jasno zapisani. Isto velja tudi za rutinsko delo, ki pa je ponavadi preprosto in jasno zapisano ter ne potrebuje dodatne obrazložitve. Vodja od svojih zaposlenih želi in pričakuje dobro opravljeno delo brez dodatnih problemov, ki bo vodilo do čim boljših rezultatov podjetja.

Položajna moč vodje: je zelo pomembna za vsakega vodja. Pove nam, koliko dejanske moči ima vodja znotraj podjetja in koliko vpliva ima nad svojimi zaposlenimi. Daje mu nagrajevalno in prisilno moč, ki ju pa ne sme izkoriščati. Možno je tudi, da vodja nima položajne moči; v tem primeru se mora sklicevati na referenčno in ekspertno moč, če je tega zmožen (Možina, 2002, 523–524).

### 4.3 Teorija vodenja pot – cilj

Model poti in ciljev predpostavlja, da mora vsak vodja, ki si želi uspeha, svoje zaposlene spodbujati ter jim nuditi čim večjo podporo pri reševanju problemov. Naloge, ki jih zastavi vodja, morajo biti jasno opredeljene ter zaposlenim omogočati najboljše pogoje za uspeh in posledično tudi zadovoljstvo na delovnem mestu (Možina, 2002, 527–528). Sestavine vodenja vodij prikazuje slika 4.

Slika 4: Sestavine vodenja vodje



Vir: povzeto po Možina, 2002, 528

V tem okviru House (1998, 82–89) opredeljuje dve sestavini specifičnega vodenja vodij, in sicer:

- Lastnosti zaposlenih: vse zaposlene v podjetju je potrebno voditi, kateri način vodenja pa bo vodja uporabil, je pa včasih odvisno tudi od zaposlenih, ki v podjetju delujejo. Potrebno je ugotoviti, kakšno vodenje bodo zaposleni sprejeli. Večina zaposlenih se na delovnem mestu želi dokazovati in hrepenijo po samostojnosti, v tem primeru izberemo način usmerjevalnega oz. izzivalnega vodenja. Če pa je pri zaposlenih večji poudarek na samospoštovanju in priznanju, pa implementiramo vodenje svetovalnega in prijateljskega načina (House, 1998, 82–89).
- Značilnosti dela: je zelo pomembna sestavina modela vodenja pot – cilj. Zastavljene naloge zaposlenim se razlikujejo po težavnosti, zato je pomembno, kateri način vodenja bomo uporabili, da bodo zaposleni naloge uspešno rešili in da to ne bo negativno vplivalo na njihovo zadovoljstvo. Glede na nalogo poznamo izzivalni, usmerjevalni, svetovalni in prijateljski način vodenja. Če zastavljene naloge niso zahtevne ali pa se v podjetju konstantno ponavljajo, lahko vodja izbere način

prijateljskega ali svetovalnega vodenja, pri teh načinih je značilno, da se vodja do članov skupine obnaša prijazno ter upošteva njihova mnenja in nasvete, preden sklene odločitev. Pri nalogah, ki pa so kompleksnejše in od zaposlenih terjajo več, pa se uporablja izzivalni oziroma usmerjevalni način vodenja. Vodja natančno pove, kaj zahteva od članov skupine, da bodo nalogo opravili uspešno in dosegali cilje podjetja, nudi jim tudi svojo strokovno podporo, kar zaposleni v tem primeru cenijo (House, 1998, 82–89).

#### 4.4 Model participativnega vodenja

Model participativnega vodenja je eden od novejših modelov, kjer strokovnjaki menijo, da mora vodja prilagoditi svoj stil vodenja glede na strukturo svoje ekipe znotraj podjetja. Razmere se spreminjajo, zato se spreminjajo tudi pravila, ki jih mora vodja upoštevati in se jim prilagajati (Možina, 2002, 529).

Tabela 2 prikazuje načine odločanja, ki so značilni za model participativnega vodenja.

*Tabela 2: Načini odločanja v participativnem modelu vodenja*

NAČIN	OPREDELITEV
<b>A1</b>	Vodja vse odločitve sklene sam.
<b>A2</b>	Vodja se pozanima, kakšno mnenje imajo njegovi zaposleni, vendar pa odločitev sklene sam.
<b>K1</b>	Vodja se pozanima, kakšno mnenje ima njegov team, ga pretehta, vendar pa odločitev sklene sam.
<b>K2</b>	Vodja in njegov team se sestanejo in o nastali situaciji skupaj razpravljajo, vendar vodja odloča sam.
<b>T</b>	Vodja in njegov team se sestanejo in o nastali situaciji skupaj razpravljajo, na koncu odloča cel team.

A = avtokratični  
 K = konzultativni  
 T = teamski

*Vir: povzeto po Možina, 2002, 529*

Vodja se bo najbolje odločil, ko bo nastalo situacijo preučil in uporabil enega od zgoraj naštetih načinov odločanja. Team ima pri tem modelu zelo pomembno vlogo, saj je njegovo mnenje zelo pomembno in lahko močno vpliva na kvaliteto izbranega načina v nastali situaciji. Pomembna je percepcija vodje za izbiro stila vodenja in vključevanje zaposlenih v procese odločanja (Mondy, Premeaux, 1993, 356).

Pri participativnem modelu vodenja je potrebno izpostaviti, da je poudarek na nastali situaciji, ne pa toliko na vodji. Pomembno je tudi, da vsi zaposleni, ki sodelujejo pri odločitvah, vidijo podjetje v enaki luči in si prizadevajo k doseganju enakih ciljev v podjetju ter imajo podoben način razmišljanja in si med seboj zaupajo. Vsak posameznik, ki odloča o rešitvi situacije, mora o temi imeti dovolj informacij ter obvladati določena znanja. Vodja mora nato situacijo oceniti in izbrati pravilno rešitev, pri tem pa mu model omogoča več različnih rešitev in zvišuje kvaliteto odločitve s participacijo članov skupine (Možina, 2002, 531).

## **5 VPLIV POGOJEV DELOVANJA NA STILE VODENJA**

### **5.1 Vloga situacije v vodenju**

Zaradi konstantnega spreminjanja okolja je potrebna prilagodljivost podjetja in posledično tudi prilagodljivost vodje. Velikokrat podjetje ne more vplivati na situacijo, v kateri se znajde, zato ne preostane drugega, kot da se situaciji prilagodi. Za izbiro najboljšega možnega načina vodenja je kriva prav situacija. Pri stilih vodenja pa ne gre za odkrivanje nečesa novega, obstajajo pravzaprav orodja, s katerimi se odločamo, kako bomo v določeni situaciji delovali in se ji prilagodili (Holt, 1993, 451).

Pri novejših raziskavah so ugotovili, da ima vsako podjetje neke svoje značilnosti in karakteristike, zato se zastavljena načela ne morejo ponavljati pri vsakem podjetju enako. Razlika med okoljem, velikostjo, tehnologijo in zaposlenimi podjetja povzroča različne situacije organizacije, za katere ni točno predpisanih metod. Situacijska teorija uvaja veljavnost načel pogojno. Klasične management šole trdijo, da podjetja z delitvijo dela povečujejo učinkovitost dela. Situacijske šole pa trdijo, da to velja le ob določeni situaciji v določenem času in položaju. Situacijske spremenljivke največkrat obravnavajo velikost podjetja, tehnologijo, okolje in zaposlene. Vsako podjetje zahteva različne plane pri različnih opravilih v različnem okolju, zato najboljše poti za nadzor delovanja podjetja ni. Najboljše tehnike vodenja lahko izberemo šele takrat, ko poznamo vse značilnosti poslovanja in okolja (Rozman, 1993, 62).

### **5.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje**

Transformacijsko in transakcijsko vodenje točno opredeljujeta vpliv vodje na njegove zaposlene, kar drugi modeli vodenja niso točno opredeljevali. Za transformacijsko vodenje je značilno, da deluje na podlagi motiviranja zaposlenih. Vodja svoje člane skupine navdušuje za delo, kar pripomore k premagovanju težav, ki se pojavljajo pri določenih nalogah. Nasprotno temu pa je transakcijsko vodenje, kjer so zaposleni motivirani z materialnimi, kadrovskimi in socialnimi ugodnostmi, ki jih pridobijo z dobrim delom. Gre za dogovor med vodjo in zaposlenimi, kjer je vodja v nadrejenem položaju in se stvari urejajo, kot so predpisane (Kavčič, 1991, 228–229).

Transformacijski vodja deluje na podlagi (Kavčič, 1991, 229):

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

Transakcijski vodja pa deluje na podlagi (Možina, 1994, 27):

- nagrajevanja: pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate in daje priznanja za dosežke;
- Vodenja z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče deviacije od pravil in standardov ter se odloča za korektivne akcije;
- Vodenja z izjemami (pasivno): poseže le, če standardi niso doseženi;
- Vodenja brez vaje (laissez faire): odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju.

Možina (1994, 28) pojmuje, da so transformacijski vodje veliko bolj uspešni kot transakcijski vodje. Delovni rezultati so pokazali, da so zaposleni veliko bolj uspešni, kadar vodja uporablja transformacijski stil vodenja. Seveda pa obstajajo tudi podjetja, ki so uspešna z uporabo transakcijskega vodenja. Za ta podjetja je značilno, da imajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom, dobro kadrovske zasledbo ter delujejo v okolju, ki je stabilno (Možina, 1994, 28). Dober transformacijski vodja je seznanjen s spremembami in se jim prilagaja. Priznava potrebe po tehnoloških in delovnih spremembah glede na kakovost izdelkov in njihovo trženje, oblikuje nove vizije organizacije, kjer mu pomagajo tudi zaposleni v podjetju, ter izvaja spremembe glede na načrtovane naloge in novo zastavljene cilje (Možina, 2002, 532–533).

### 5.3 Teorija LMX

Leader-Member Exchange Theory ali teorija LMX opisuje, kako vodje in skupine zaposlenih vzdržujejo medsebojne odnose in sporazume. Vodje oblikujejo posebne odnose z določenimi zaposlenimi, asistenti in svetovalci ter jim pripisujejo večjo stopnjo odgovornosti in dostop do virov, ki jih drugi zaposleni ne morejo koristiti. Ti zaposleni so podjetju bolj lojalni in zavezani nalogam, ki omogočajo doseganje ciljev. Od njih se pričakuje tudi, da bodo ostali lojalni vodji, ki jim je to moč dodelil. Proces LMX je sestavljen iz treh stopenj (Dessler, 2004, 271–272):

- **Dodeljevanje vloge:** vodja oceni sposobnosti in talente vsakega posameznika, ki se priključi določeni skupini znotraj organizacije. Glede na njegove sposobnosti mu lahko nato vodja dodeli naloge, kjer se ima član skupine možnost dokazati in demonstrirati, česa je zmožen.
- **Izdolovanje vloge:** v drugi fazi se prične pogajanje med vodjo in članom skupine, kjer se izdela vloga za tega posameznika. V zameno za lojalnost in njegovo predanost do dela, ta član skupine pridobi določeno moč in druge koristi. V tej fazi je pomembno graditi zaupanje med posameznikom in vodjo. Njuno podobno razmišljanje in medsebojno zaupanje lahko močno prispevata k uspehu.
- **Rutina:** v tej fazi je razmerje med članom skupine in vodjo vzpostavljeno, kar vodi do doseganja ciljev organizacije.

Uspešni člani skupine so zelo podobni njihovi vodji, trudijo se vzdrževati in ohranjati dober medsebojni odnos in zaupanje. Ti člani so potrpežljivi, razumni, občutljivi in dobro vidijo stališča drugih ljudi. Na dobro razmerje vpliva tudi mnogo drugih faktorjev, kot so težavnost

dela, velikost skupine in finančni resursi. Več o tem stilu vodenja na [http://changingminds.org/explanations/theories/leader\\_member\\_exchange.html](http://changingminds.org/explanations/theories/leader_member_exchange.html).

#### 5.4 Voditeljstvo 5. ravni

Voditeljstvo 5. ravni se osredotoča na vprašanje, kako dobro organizacijo preobraziti v odlično organizacijo. Pri voditeljih 5. ravni prevladuje skromnost, osredotočenost na delo in zagnanost, so zelo ambiciozni posamezniki in imajo potrebo po odlični organizaciji, pri tem pa jim ni mar v kakšni luči jih vidi okolje. Vodje 5. ravni so s podjetjem tako povezani, da zanemarjajo življenje izven organizacije ter bi za uspeh podjetja žrtvovali tudi razmerje s sorodniki. Največ jim pomeni uresničevanje ciljev podjetja, hkrati pa si ne pripisujejo uspehov, za katere so bili odgovorni, si pa k srcu vzamejo vse neuspehe (Dessler, 2004, 265). Značilnosti posameznih ravni piramide sposobnosti prikazuje tabela 3.

*Tabela 3: Piramida petih ravni sposobnosti*

<b>Raven 1</b>	<b>Zelo sposoben posameznik:</b> daje koristne prispevke na osnovi svojega znanja, talenta, in dobrih delovnih navad.
<b>Raven 2</b>	<b>Koristen član tima:</b> prispeva sposobnosti za doseganje ciljev in uspešno sodelovanje v timskem delu.
<b>Raven 3</b>	<b>Sposoben manager:</b> osredotočenost na doseganje vnaprej določenih ciljev ter organiziranost ljudi in virov.
<b>Raven 4</b>	<b>Uspešen vodja:</b> usmerja zagnanost in trud za uresničevanje vizije ter uresničevanje doseganja višjih standardov organizacije.
<b>Raven 5</b>	<b>Vodja 5. ravni:</b> skrbi za odličnost s prepletanjem osebne skromnosti in poklicne zagnanosti.

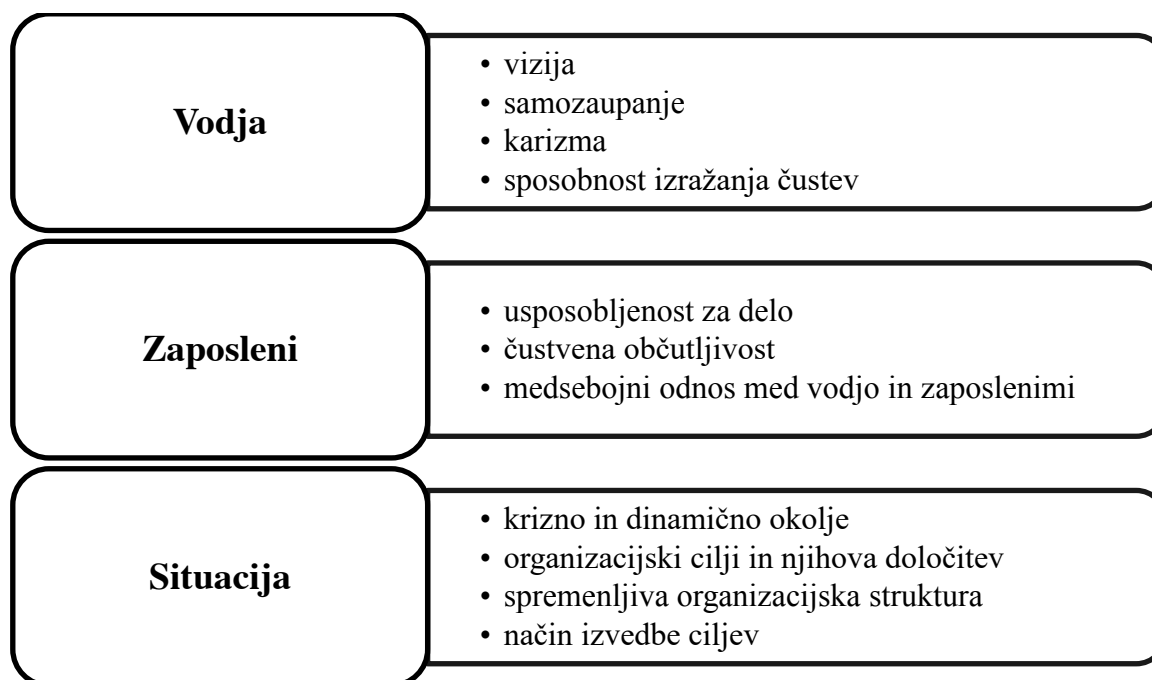
*Vir: povzeto po Mulej, 2001, 3*

Tako managementski avtorji poročajo, da vodje 5. ravni samostojno vzgajajo svoje naslednike, da bodo zmogli in hoteli nadaljevati ter povečati njihov uspeh. Slabi nasledniki namreč lahko uničijo, kar so vodje pred njimi ustvarili, saj jim je bolj pomemben osebni uspeh kot uspeh organizacije (Mulej, 2001, 3–4).

#### 5.5 Karizmatično vodenje

Karizmatično vodenje je sestavljeno iz treh sestavin; zaposleni, situacija in vodja (Hughes, 1999, 296). V teoriji ne obstaja enotno stališče, katere so najpomembnejše sestavine karizmatičnega vodenja (Hughes, 1999, 296). Na sliki 5 so prikazane sestavine karizmatičnega vodenja in njihove značilnosti.

Slika 5: Sestavine karizmatičnega vodenja



Vir: povzeto po Hughes, 1999, 297

Nekateri raziskovalci menijo, da je najpomembnejša sestavina karizmatičnega vodenja prav vodja. Kadar govorimo o karizmatičnem vodenju, si predstavljamo vodjo, ki s svojimi zmožnostmi in lastnostmi presega svoje zaposlene, seveda pa je tista glavna lastnost, ki jo potrebuje, karizma. Komaj takrat lahko govorimo o karizmatičnem vodenju (Hughes, 1999, 296). Pri zaposlenih v podjetju, ki jih vodi karizmatični vodja, je najpomembnejše, da se ti identificirajo z njegovo vizijo in cilji podjetja. Zaposleni ima željo biti čim bolj podoben vodji, saj je medsebojne odnose veliko lažje graditi, če sta si posameznika podobna, kot pa da se popolnoma razlikujeta. To pa ne pomeni, da si morata biti vodja in zaposleni čisto enaka. Pomembno je, da vodja vsebuje kvalitete, ki jih zaposleni še ne obvladujejo, vodja mora biti pametnejši in bolj sposoben od njegovih zaposlenih. Veliko vlogo igrajo tudi čustva zaposlenih, saj ta velikokrat omogočajo pobudo in spremembe v podjetju. Vodje se trudijo, da bi zaposleni obdržali čim večji čustveni nivo, čustva pa lahko imajo tudi negativen učinek na delovanje podjetja, zato morajo biti vodje previdni pri vplivanju na svoje zaposlene (Hughes, 1999, 304–306).

Številne raziskave ugotavljajo, da je eden od glavnih razlogov za karizmatično vodenje tudi situacija (Hughes, 1999, 304). Največjo povezanost med karizmatičnim vodenjem in situacijo vidimo takrat, kadar govorimo o krizni situaciji. Situacijski in organizacijski vplivi za uspešno karizmatično vodenje bodo v času kriznih in nemirnih situacij, kar pa ni nujno za pojav karizmatičnega vodenja. Karizmatično vodenje je lahko uspešno tudi v organizacijah kjer bo vodja prevzel mesto nekarizmatične vodje, v organizacijah, ki imajo prilagodljivo in neprilagodljivo organizacijsko strukturo, kadar bodo naloge članov izzivalne in bodo zahtevale individualno ali skupinsko delo, kjer bo težko analizirati organizacijsko tehnologijo in v organizacijah, ki težje uvajajo nove strategije za doseganje ciljev (Hughes, 1999, 304–306).

## 5.6 Izboljšanje vodenja v trenutnih pogojih delovanja

Vodenje je kontinuiran proces, ki se nenehno spreminja in katerega lahko vedno izboljšamo. Kadar govorimo o izboljšanju vodenja, sprva pomislimo na vodjo in kako bo ta prilagodil svoj pristop, da bo vodenje potekalo bolj gladko. Hersey in Blanchard (1988, 171–189) pa poudarjata, da sta uspešnost vodenja in izbira koncepta pomembna predvsem od pripravljenosti zaposlenih podjetja.

Zaradi hitrega razvijanja in spreminjanja okolja bo potrebno vodenje vedno znova izboljševati in prilagajati. Menimo lahko, da vodenje lahko izboljšamo ali pa si ga olajšamo z vnaprej določenimi pravili ali predpostavkami, ki jih bo podjetje upoštevalo in se jih držalo. Potrebno je določiti točno vizijo in filozofijo organizacije ter oblikovati kulturo in etiko, po kateri se bo podjetje ravnalo. Kadar bo podjetje imelo vnaprej določene cilje in načela, po katerih se bo ravnalo, ter bo klima v podjetju pozitivna, bo to posredno vplivalo tudi na izboljšanje vodenja. Pripravljenost do dela pri zaposlenih se bo povečala, kar bo vodji olajšalo vodenje ter sprejemanje odločitev. Točno določljivi cilji podjetja bodo pri zaposlenih budili navdušenje do dela, saj bodo rezultati vidni in dosegljivi.

Kadar ima vodja sposobne in voljne zaposlene, lahko vodenje izboljša tudi z delegiranjem dela. V tem primeru vodja zaposlenim popolnoma zaupa in jim prepušča, da odločitve sprejemajo sami. V tem primeru se uporabi participativno vodenje, kjer vodja delo zaposlenih samo spremlja in opazuje, ne ukvarja se več ne z dejavnostjo ne z zaposlenim, ki uživa njegovo zaupanje in dejavnost voljno opravlja (Tavčar, 1996, 324–325). Takšno vodenje lahko pri zaposlenih vzbuja navdušenje in jim dviguje zadovoljstvo ter samozavest, saj se počutijo pomembne in del organizacije, v kateri delujejo.

Vodja si mora ustvariti zaupanje pri zaposlenih, se pravi da morajo slednji dobiti izkušnjo o sposobnosti vodje, da zna ta podati posameznikom navodila in naloge, katere bodo zaposleni glede na lastne sposobnosti tudi lahko uresničili. Gre za kontinuiran proces, ki zahteva od vodje spoznavanje zaposlenih in njegovo sposobnost, da prepozna sposobnosti posameznika. Na takšen način lahko vodja za vsako nalogo najde pravega zaposlenega. Končni rezultat je, da so skupni cilji doseženi, zaradi uspešno opravljenih nalog, ki so bile zaposlenim zaupane s strani vodje. Izkušnja zaposlenega v primeru uspešno izpolnjene naloge pripelje tega na višji strokovni nivo, kot tudi poveča zaupanje v vodjo, da mu je zaupal naloge, ki jih je uspel izpolniti. S tem se poveča kredibilnost vodje, rezultat tega je, da bo imel zaposleni pri naslednji dani nalogi večje zaupanje v vodjo in bo tudi takšno nalogo lažje sprejel, saj zaupanje izhaja iz prejšnjih pozitivnih izkušenj.

Metod za izboljšanje vodenja je mnogo. Prava pot ne obstaja, vsaka organizacija mora za sebe ugotoviti, kako bo izboljšala vodenje, za uspeh pa potrebuje sposobno vodjo in zaposlene, ki se ne bojijo sprememb ter so pripravljeni razvijati in nadgrajevati svoje znanje.



## 6 SKLEP

### 6.1 Temeljne ugotovitve

Model vodenja se je skozi čas spreminjal, prilagajal in razvijal. Še vedno ni točno zapisano, kateri stil vodenja je najbolj primeren glede na situacijo; to mora vsak vodja določiti sam, saj ni nujno, da bo isti stil vodenja v vsakem podjetju pokazal iste rezultate. Pri pisanju diplomskega dela pa smo prišli do ugotovitve, da se še vedno uporabljajo podobne ali celo iste metode vodenja, kot so se pred leti, spreminja in razvija se le okolje okrog nas. Vodenje je vedno možno izboljšati, vendar pa je to odvisno od sposobnosti in angažiranosti vodje, njegovih zaposlenih ter resursov, ki so na razpolago.

Pred pisanjem diplomskega dela smo si zastavili tri raziskovalna vprašanja:

- Kako razvoj okolja vpliva na vodenje organizacije?
- Ali sprememba pogojev delovanja zahteva spremembo stila vodenja organizacije?
- Kako stil vodenja vpliva na uspešnost organizacije?

Trdimo lahko, da sta način vodenja in okolje, v katerem delujemo, medsebojno povezana. Organizacija se mora okolju, v katerem deluje, prilagajati, kar posledično vpliva tudi na vodenje znotraj organizacije. Kadar se organizacije upirajo okolju, v katerem delujejo, ali pa se ne prilagajajo razvoju, lahko to vodi do neuspešnosti ali celo prenehanja delovanja.

Prav tako je pomembno spremeniti stil vodenja organizacije, kadar pride do spremembe pogojev delovanja. Organizacije, ki so pridobile ali izgubile na tehnologiji, zaposlenih ali drugih resursih, morajo spremeniti način vodenja. Jasno je, da vodenje neke organizacije ne more potekati isto kot je potekalo v preteklosti, če se spremenijo pogoji delovanja. Velikokrat pa v praksi temu ni tako, vodje vztrajajo pri svojem načinu vodenja in se niso pripravljene prilagoditi spremenjeni situaciji.

Stil vodenja ima zelo velik vpliv na uspešnost organizacije. Primer, ki ga bomo uporabili, so zaposleni. Pri uporabi pravilnega stila vodenja bo vodja svoje zaposlene motiviral in zviševal njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni so za delo bolj osveščeni in ga opravljajo bolj učinkovito od zaposlenih, ki s trenutno situacijo niso zadovoljni. Naloga vodje in organizacije je, da izberejo pravilen stil vodenja. Tako se bodo zaposleni počutili, kot da so del organizacije, v kateri delujejo. To bo posledično vodilo k povečanju uspešnosti organizacije.

Organizacije se morajo nenehno razvijati in slediti trendom okolja ter prilagajati stil vodenja, da ostanejo ali postanejo uspešne. Prav tako pa je potrebno spremeniti stil vodenja, kadar se v podjetju spremeni pogoj delovanja. Tako prihajamo do sklepa, da so vsa tri raziskovalna vprašanja potrjena.

### 6.2 Odpri problem

Še naprej pa ostaja problem vedno spreminjajoče se okolje in tehnološki razvoj. Veliko podjetij temu razvoju ni sposobno slediti, saj jim primanjkuje finančnih ali drugih virov. Problem je lahko tudi neprilagodljivost vodilnih oseb znotraj podjetja, ko vodje sprejmejo samo svoj način razmišljanja in niso pripravljene sprejeti sprememb, ki bi bile potrebne. Če se podjetje ne prilagaja in razvija, lahko to vodi tudi do propada te organizacije. Ker pa je

možnih scenarijev in situacij, v katerih so lahko podjetja, neskončno, težko določimo, kateri stil vodenja bi bil najbolj primeren.

Problem znotraj organizacije lahko povzročajo tudi zaposleni. Reakcije zaposlenih na sprejete odločitve vodilnih oseb podjetja so nepredvidljive. Težko je zadovoljiti vsakega posameznika organizacije, velikokrat pa lahko ena nezadovoljna oseba povzroči neproduktivnost in nezadovoljstvo pri drugih zaposlenih. Vodje morajo poslušati in upoštevati informacije, ki prihajajo iz nižjega managementa, ter poskrbeti za njihovo zadovoljstvo.

## LITERATURA IN VIRI

1. ADIZES I (1996). Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Rhei-Sineza.
2. BERNIK J. (2000). Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
3. DANSEREAU, GRAEN AND HAGA (1975). GRAEN AND CASHMAN (1975) [http://changingminds.org/explanations/theories/leader\\_member\\_exchange.htm](http://changingminds.org/explanations/theories/leader_member_exchange.htm)
4. DESSLER GARY (2004). Management: Principles and Practice for Tomorrows Leaders. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
5. DIMOVSKI, V., PENDER, S., ŽNIDARŠIČ, J. (2003). Sodobni Management. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
6. FIEDLER, F. (1999). A Theory of Leadership Effectiveness. New York
7. FRANC BIZJAK, TEA PETRIN (1996). Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. HERSEY P., BLANCHARD K.H. (1988). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
9. HOLT, D. (1993). Management: Principles and Practice. New Jersey: Prentice-Hall.
10. HOUSE R. (1998). Path Goal Theory of Leadership. Yournal of Contempoary Business
11. HUGHES R. L., GINNET R. C., CURPGY G. J. (1999). Leadership: enchancing the lessons of experience. Boston, Irwin McGraw-Hill
12. KAVČIČ BODAN (1991). Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS
13. KOVAČ JURE, JANEZ MAYER in MANCA JESENKO (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.
14. KRALJ J. (2003). Management: Temelji management, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka Šola za management
15. MOJCA DUH (2015). Upravljanje podjetja in strateški management. Ljubljana: GV Založba
16. MONDY, W. R., & PREMEAUX, S. R. (1993). Management: Concepts, Practices, and Skills. Boston: Allyn and Bacon.
17. MOŽINA STANE (1994). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

18. MRČELA K. A. (1996). Ženske v management. Ljubljana: ČZP Enotnost Ljubljana.
19. MULEJ MATJAŽ (2001). Povzetek glavnih spoznanj in knjige Jimm Collins: Good to Great, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. [http://leonardopublic.innovation.si/1.Introduction/Good-to-Great-povzetek%20\(Slovenian\).doc](http://leonardopublic.innovation.si/1.Introduction/Good-to-Great-povzetek%20(Slovenian).doc)
20. NEWSTROM JOHN W, DAVIS KEITH (1993). Organizational Behavior, Human Behavior at Work. New York: McGraw Hill inc.
21. RUDI ROZMAN, JURE KOVAČ, FRANC KOLETNIK (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. STANE MOŽINA (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta
23. TAVČAR, MITJA I (1996). Razsežnosti management. Ljubljana: Tangram
24. TAYLOR F. W. (1991). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers.  
[http://www.saasoft.com/download/Taylor\\_FW\\_Principles\\_of\\_Scientific\\_Management\\_1911.pdf](http://www.saasoft.com/download/Taylor_FW_Principles_of_Scientific_Management_1911.pdf)