

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA VODENJA V UPRAVNI ENOTI
GROSUPLJE**

Tina Zupančič

Ljubljana, april 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA VODENJA V UPRAVNI ENOTI GROSUPLJE

Kandidatka: ZUPANČIČ TINA

Vpisna številka: 04035609

Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava I. stopnja –
Javna uprava

Mentorica: mag. Tatjana Kozjek

Ljubljana, april 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Zupančič Tina, študentka Visokošolskega študijskega programa Uprava I. stopnja; smer Javna uprava, z vpisno številko 04035609, sem avtorica diplomskega dela z naslovom:

»Analiza vodenja v Upravni enoti Grosuplje«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del bodisi v obliki citata, bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja, bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral: Primož Vasle.

Ljubljana, 20. marec 2012

Podpis avtorice: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi je obravnavano vodenje ter lastnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja. Vodenje ni enostavna zadeva. Proučevanje vodenja je pogosto in sega daleč v preteklost. Vsak avtor, ki je pisal o vodenju, je podal mnenje o temi. Najpogostejše razlike se opazijo pri priporočilih za uspešno vodenje. Nekaterim avtorjem je pomemben zunanji videz vodje, drugi večji poudarek dajo na lastnosti vodje, kot so inteligentnost, znanje in podobno. Uspešnost vodenja je pogojena z več različnimi dejavniki, kot so situacija, delovno okolje, potencial vodje in podobno. Vodja mora upoštevati te dejavnike in se v dani situaciji odločiti za pravi način vodenja. Razvili so se različni pristopi, stili in modeli vodenja, ki so vodji v pomoč pri sprejemu prave odločitve. Vodja glede na situacijo preceni, kateri pristop vodenja je najprimernejši in kateri stil vodenja najbolj učinkovit. Model vodenja pa mu služi pri preučevanju dane situacije in izbiri pravega stila vodenja. Da je vodenje uspešno, mora vodja dobro poznati svoje zaposlene. Vedeti mora, kaj jim predstavlja motivacijo, hkrati pa upoštevati njihova čustva in prepričanja.

Rezultati raziskave o vodenju med zaposlenimi na Upravni enoti Grosuplje, katere namen je bil ugotoviti, kakšen mora biti uspešen vodja, kažejo, da zaposleni želijo, da je vodja pošten, zanesljiv, odločen in delaven. Naloge, ki jih opravlja vodja, so jim relativno pomembne, najpomembnejši se jim zdita preprečevanje in reševanje konfliktov ter komunikacija z zaposlenimi. Menijo, da telesne značilnosti vodje pri vodenju nimajo bistvenega pomena. So pa mnenja, da mora biti neka osnovna urejenost vodje vseeno prisotna. Dedne dispozicije nimajo velike vloge pri uspešnosti vodenja, menijo pa, da se vodja uči celo življenje, tudi iz svojih napak. Uporaba prisile je po njihovem mnenju negativna motivacija in tako ne sodi k uspešnem vodenju. Zaposleni z vodjo želijo predvsem »človeški« in prijateljski odnos, ki pa mora ohraniti profesionalno raven. Na tak način vodja z zaposlenimi vzpostavi primeren odnos, ki ga potem privede do uspešnega vodenja.

Ključne besede: vodenje, vodja, pristop, stil, model, lastnost, upravna enota, zaposleni

SUMMARY

ANALYSIS OF LEADERSHIP IN ADMINISTRATIVE UNIT GROSUPLJE

This thesis discusses leadership and the qualities a successful leader should possess. Leadership is not a simple task to do. It has been frequently studied from old. Every author who has written about leadership has offered their opinion of this topic. The most frequent differences can be seen when advice for successful leadership is offered. Some authors think that the outlook of the leader is very important, while the others emphasize the importance of the leader's qualities, such as intelligence, knowledge, etc. Successful leadership depends on several factors, for instance situation, working atmosphere, the leader's potential etc. The leader has to consider these factors and decide on the concept of leadership that would fit in with a certain situation. Different approaches, styles and models of leadership have been developed to help the leader take the right decision. According to the situation the leader estimates which approach is the most appropriate and which style the most efficient. The model of leadership helps him investigate the given situation and choose the suitable style of leadership. It is essential for a good leader to know his employees well if he wants to carry out his duties successfully. He has to know what motivates them and he has to consider their emotions and beliefs.

The results of the research on leadership, which was carried out among the workers at administrative unite of Grosuplje, show that employees want an honest, reliable, determined and hard-working leader. They find the duties carried out by the leader important, but they find prevention and solution of conflict situations as well as communication with the workers essential. They believe that the leader's physical characteristics are not essential for his work. But they do believe that there should exist some basic neat and tidy appearance. Hereditary dispositions do not play any important role in successful leadership. The leader, according to the employees' opinion, has to learn all his life, also from his mistakes. The implementation of constraint represents negative motivation and does not agree with successful leadership. The employees would like to have a "humane" and friendly relationship with the leader, however, it should be kept at a highly professional level. In this way the leader can establish a suitable relationship with the employees, which eventually results in a successful leadership.

Key words: leadership, leader, attitude, style, model, characteristics, administrative unite employees

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	iv
SUMMARY.....	v
KAZALO.....	vi
KAZALO PONAZORITEV	vii
1 UVOD.....	1
2 NEKATERE ZNAČILNOSTI VODENJA IN VODIJ	3
2.1 Razlika med vodenjem in menedžmentom.....	4
2.2 Uspešno vodenje.....	7
3 PRISTOPI, STILI, MODELI VODENJA.....	20
3.1 Pristopi k vodenju	20
3.2 Stili vodenja.....	22
3.3 Modeli vodenja	24
4 RAZISKAVA.....	38
4.1 Predstavitev organizacije	38
4.2 Predstavitev vzorca anketnega vprašalnika in izvedba raziskave	40
4.3 Interpretacija rezultatov	42
4.4 Ključne ugotovitve in potrjevanje hipotez	53
5 ZAKLJUČEK.....	55
LITERATURA IN VIRI	57
PRILOGE	58

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev	42
Grafikon 2: Starost anketirancev	42
Grafikon 3: Status anketirancev	43
Grafikon 4: Izobrazba anketirancev	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Ohio vodstveni kvadrat	26
Slika 2: Model mrežnega vodenja	27
Slika 3: Fiedlerjev kontingenčni model	29
Slika 4: Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja	31
Slika 5: Vroom-Yetton-Jagov odločitveni model	32
Slika 6: Osnovni stili vodenja po Reddinu	37
Slika 7: Organigram Upravne enote Grosuplje	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava domnev teorije x in teorije y	25
Tabela 2: Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu	36
Tabela 3: Ocene lastnosti vodje	44
Tabela 4: Način vodenja vodje	46
Tabela 5: Usmerjenost vodje	46
Tabela 6: Ocene nalog vodje	47
Tabela 7: Ocena strinjanja s trditvami o vodenju	49
Tabela 8: Ocena strinjanja s trditvami o uspešnosti vodenja vodij	51

KAZALO PRILOG

Anketni vprašalnik: Raziskava o lastnostih uspešnega vodje	58
--	----

1 UVOD

Preučevanje vodenja je pogosto in obširno. Pojem vodenje ima različne opredelitve, praktično vsak avtor, ki je kdaj pisal o vodenju, je napisal svojo opredelitev. Oviro pri uspešnem vodenju predstavlja enačenje pojmov »vodenje« in »menedžment«. Vodenje je funkcija menedžmenta in pomeni vpliv vodje na vedenje in delovanje zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. Menedžment pa zajema vodenje, načrtovanje, organiziranje, reševanje težav in podobno.

Mnenje o vodenju in uspešnem vodji so zelo različna. Najpogostejše razlike se opazijo pri opredelitvah, kako zagotoviti uspešno vodenje, kakšen je uspešen vodja, kako prepoznati uspešnega vodjo, ali lastnosti vodje vplivajo na njegovo vodenje, je vodenje odvisno od same situacije, v kateri vodja deluje, in podobno. Vsak avtor, ki je pisal o vodenju, je podal svoje mnenje o temi. Nekaterim avtorjem se zunanji videz, spol, starost vodje zdijo pomembne lastnosti, spet drugim so našteje lastnosti nepomembne in večji poudarek dajejo inteligentnosti, znanju, iznajdljivosti, dominantnosti in podobno.

Uspešnost vodenja vodje je odvisna od več dejavnikov. Od situacije, delovnega okolja, organizacijske kulture in klime, potenciala vodje in podobno. Pomembno je, kako vodja komunicira s svojimi zaposlenimi, v kakšnem odnosu je z njimi, jih spoštuje in je spoštovan, zna svoje zaposlene motivirati in iz njih izvleči maksimum ...

Vodja mora pri svojem vodenju upoštevati različne dejavnike in se odločiti, kateri način vodenja bi bil najprimernejši. Razviti so različni stili, pristopi in modeli vodenja, ki vodje usmerjajo k uspešnem vodenju. Ni vsak stil, pristop oziroma model uspešen v vsaki situaciji. Vodja mora glede na situacijo in zadane cilje upoštevati primeren način vodenja.

Namen diplomske naloge je predstavitev opredelitev različnih avtorjev o obravnavani temi ter analiza, kakšen mora biti vodja, da je uspešen. Diplomska naloga vsebuje opredelitve vodenja, menedžmenta, lastnosti vodij, stile, pristope in modele vodenja, vlogo komunikacije pri vodenju, vlogo organizacijske klime in kulture pri vodenju, priporočila avtorjev za uspešno vodenje, značilnosti vodij za uspešno vodenje, vpliv izražanja na vodenje.

Cilj diplomske naloge je primerjava mnenj stroke o obravnavani temi, z mnenjem zaposlenih na Upravni enoti Grosuplje. Ali se ljudem, ki delujejo pod vodstvom vodje, zdijo pomembne enake lastnosti kot stroki ali v praksi na katere lastnosti gledajo drugače kot v teoriji. Diplomska naloga vsebuje analizo vodenja v Upravni enoti Grosuplje, kjer je predstavljeno, katere lastnosti se zaposlenim zdijo najpomembnejše, katere naloge vodij ocenjujejo za zelo pomembne in strinjanje z nekaterimi izjavami stroke.

Z raziskavo so se potrdile oziroma ovrgle naslednje hipoteze:

- H1: Zaposleni od vodje želijo korekten in pošten odnos;
- H2: Zaposleni od vodje pričakujejo zanesljivost;
- H3: Vodja mora imeti delovne navade;
- H4: Niso vse naloge vodje enako pomembne;
- H5: Spol in zunanji videz vodje nista pomembna.

S pomočjo metode anketiranja je opravljena analiza vodenja v Upravni enoti Grosuplje. S pomočjo induktivne in deduktivne metode so prikazana dejstva, posplošena iz splošnih stališč k posameznim in obratno. Metoda deskripcije pomeni opis nekega dejstva oziroma dogodka, v diplomski nalogi je to na primer opredeljevanje vodenja, menedžmenta in podobno. Komparativna metoda je postopek primerjanja podobnih dejstev in mnenj. S pomočjo te metode se je skupek različnih mnenj stroke v diplomski nalogi posplošil. S pomočjo primerjalne analize so viri smiselno povezani med seboj. Deskriptivna metoda predstavlja postopek opisovanja dejstev in mnenj, kar pomeni postopek definiranja določenega pojma.

2 NEKATERE ZNAČILNOSTI VODENJA IN VODIJ

Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja organizacije (Lipovec v: Kramar Zupan, 2009, str. 20). Vodenje je v zgodovini človeštva pomemben dejavnik obstoja prvih združb in današnjih držav. Vse do danes se iščejo odgovori na vprašanja: kakšno je uspešno vodenje in kako ga zagotoviti, kako opaziti uspešnega vodjo ter kako postati uspešen vodja. Sprva so se teoretiki ukvarjali le s skupnimi lastnostmi uspešnih vodij, šele kasneje so se osredotočili tudi na situacije, v katerih so delovali, in na vpliv okolja. Tekom proučevanja so ugotovili, da en sam odgovor na taka vprašanja ne obstaja, pač pa obstajajo pristopi, ki se zdijo primerni za pomoč pri uspešnem vodenju (Seljak in Stare, 2011, str. 1–2).

Vodenje je ena od funkcij menedžmenta. Bistvo vodenja je motiviranje ljudi, da bodo pripravljeni slediti ciljem vodje organizacije in da bodo v njem videli uresničitev svojih potreb. Od vodenja je odvisno, ali bodo zadeve, ki so si ji zadali vodilni v organizaciji, dejansko izvedene. To jim uspe le, če vplivajo na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem ter z osebnimi značilnostmi in vedenjem vodij (Kramar Zupan, 2009, str. 20).

Vodenje je na nek način razdeljevanje in koordiniranje dela. Ravno s tem pa vodilni vplivajo na vedenje zaposlenih, na nastanek vrednot, motivacije, klime in na delovne učinke. Vse to pa je zapleteno, saj nikoli ni natančnih informacij ne o organizaciji, še manj pa o njenih zaposlenih in o tem, kako zelo različni so si (glede na vrednote, motivacijo, znanje ...). To se upošteva kot pomembno prvo delo, zato se je potrebno primerno organizirati. Z zaposlenimi je treba delati tako, da bodo dali vse od sebe. Stonner (v: Možina, 1990, str. 15) meni, da organizacijska znanja in znanje o odnosih med ljudmi niso nikomur prirojena in da se jih lahko naučimo. Bistvo vodenja je doseganje ciljev organizacije z danimi viri in vplivanjem na odnose v organizaciji (Možina, 1990, str. 15).

Obstaja ogromno opredelitev vodenja. Možina (1994, str. 4) meni, da vodenje pomeni vpliv na zaposlene, kako jih motivirati, usmerjati in spodbujati, da bi naloge opravljali čim bolje ter bili pri tem zadovoljni. Bistvo vodenja je vpliv na vedenje zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. Meni, da so pri vodenju pomembni tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje ter vzdušje, odnosi in vedenje v organizaciji.

Kavčič (1991, str. 205) meni, da je vodenje dejavnost zaposlenih v organizaciji, ki niso končni izvajalci delovnih nalog. Dodaja še, da so vzroki za različna pojmovanja vodenja velikost organizacije, število vodij, tip lastnine in organizacijska filozofija. Northouse (2010, str. 3) opredeljuje vodenje kot dogodek med vodjo in zaposlenimi, tako da vodja vpliva in je pod vplivom svojih zaposlenih.

2.1 RAZLIKA MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM

Ljudje velikokrat pojma »menedžment« in »vodenje« enačijo, vendar gre za dva različna pojma. Vodenje je namreč funkcija menedžmenta, tako kot planiranje, organiziranje in kontroliranje. Tudi pri menedžmentu obstaja več različnih, a vendar zelo podobnih opredelitev pojma. Avtorja Robbins in DeCenzo (v: Kramar Zupan, 2009, str. 15) menita, da je menedžment proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih članov. Pri menedžmentu gre za menedžerjevo doseganje ciljev organizacije s pomočjo planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja ter z usklajevanjem nalog in dejavnosti organizacije.

Menedžment je proces ene ali več oseb, ki želijo uskladiti aktivnosti drugih članov, da bi skupaj dosegli učinke, ki jih po njihovem mnenju posameznik ni zmožen doseči. Je proces usklajevanja aktivnosti in ciljev. Menedžment naj bi se razvil v vodenje, pojma sta praktično zelo podobna, saj gre pri obeh za oblikovanje ciljev in usmerjanje k dosegu teh. Velja pa, da ugotavljanje razlik med obema pojmomoma sega nazaj v zgodovino (Kramar Zupan, 2009, str. 15).

Razlika med dvema pojmomoma se pojavi med nalogami, ki jih je treba opraviti. Vzrok, da se pojma ne razlikuje, je tudi neustrezno razumevanje dejavnosti, ki se nanaša na opravljanje poslov oziroma na ljudi. Velikokrat pa je krivo napačno prevajanje besed iz tujega, najpogosteje angleškega jezika. »To lead« pomeni voditi, »to manage« pa pomeni upravljati (Seljak in Stare, 2011, str. 31).

Razlike se vidijo že pri menedžerju in vodji. Avtorja Bennis in Nanus (v: Kramar Zupan, 2009, str. 19) menita, da so menedžerji tisti, ki poskrbijo, da se delajo stvari pravilno in učinkovito, vodje pa poskrbijo, da se delajo prave stvari in da se sledi uspešnosti. Vodenje in menedžment sta različni funkciji, ki pa se dopolnjujeta, in ena brez druge skoraj ne moreta obstajati. Vodja ni nujno dober menedžer in dober menedžer ni nujno dober vodja. Vodenje pomeni ustvarjanje vizije, uvajanje sprememb, motiviranje zaposlenih in podobno. Pri menedžmentu pa gre predvsem za planiranje in nadziranje izvajanja. Menedžment zajema večino aktivnosti vodenja, zato tudi velja, da se funkciji prepletata.

Glavna naloga menedžerja je reševanje problemov – kako najbolj učinkovito in najhitreje rešiti problem, katere načine pri tem uporabiti, da se v to reševanje pritegne še zaposlene in podobno. Zaleznik (v: Kramar Zupan, 2009, str. 32–37) meni, da mora biti menedžer vztrajen, delaven, inteligenten, analitičen, tolerant in dobrovoljen. Prav tako meni, da mora biti vodja samostojna osebnost, sposobna samokontrole, kot predpogoja za kontrolo in vodenje drugih. Kotter (v: Kramar Zupan, 2009, str. 37–60) je mnenja, da se danes v organizacijah preveč planira, kontrolira in premalo vodi. Meni, da bi večji poudarek moral biti na vodenju, saj je poslovni svet postal konkurenčen in spremenljiv. Več sprememb vedno zahteva več vodenja. Dodaja pa, da menedžerji postavijo cilje in določijo korake za doseg ciljev, vodje pa nato naprej uskladijo vizijo in strategijo za doseg ciljev.

Menedžerji postavijo delovno mesto in delegirajo za doseg ciljev, medtem ko vodje z zaposlenimi komunicirajo in jih določijo za delovno mesto. Menedžerji kontrolirajo s poročanji in sestanki ter tako ugotavljajo planska odstopanja in rešujejo probleme. Vodje pa motivirajo in navdušujejo zaposlene, pri tem pa upoštevajo potrebe, vrednote in čustva zaposlenih pri doseganju zastavljenih ciljev.

Bennis in Townsend (v: Kramar Zupan, 2009, str. 60) menita, da so vodje usmerjeni v cilje, vizijo in uspešnost, medtem ko menedžerje zanima predvsem učinkovitost. Menedžer razmišlja o sodelavcih, koliko stanejo in koliko najmanj jih lahko plača.

Kotter (v: Seljak in Stare, 2011, str. 34–35) opredeljuje menedžment kot načrtovanje in financiranje (korakov in terminov za doseganje rezultatov), organiziranje in popolnjevanje (delegiranje in vzpostavitev strukture za realizacijo načrta), kontroling in reševanje težav (ugotavljanje odstopanj). Dodaja pa, da je vodenje opredelitev smeri (razvijanje vizije), usmerjanje ljudi (komuniciranje z zaposlenimi) ter motiviranje in inspiriranje (spodbujanje zaposlenih). Za uspešno uvedbo sprememb pa Kotter (v: Seljak in Stare, 2011, str. 35) meni, da je potrebno od 70 do 90 % vodenja in od 10 do 30 % menedžmenta. Brez menedžmenta pa bi proces sprememb hitro ostal brez nadzora. Bennis in Nanus (v: Kramar Zupan, 2009, str. 61) sta mnenja, da vodenje zajema vplivanje in usmerjanje, menedžment pa kontroliranje.

Fayol je opredelil menedžment kot aktivnost, ki zajema naslednje dejavnosti (Vila v: Seljak in Stare, 2011, str. 31):

- planiranje (analize, načrtovanje, predvidevanje),
- organiziranje (materialnih in človeških virov),
- ukazovanje (zapovedovanje, vodenje poslovanja),
- usklajevanje in nadziranje (kontrola, analiza in ukrepi s sankcijami).

Kovačeva (v: Seljak in Stare, 2011, str. 32) meni, da je menedžment izvajanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi za doseganje ciljev organizacije. Možina (1994, str. 3) pa trdi, da se vse spreminja; ljudje, družba, tehnologija, konkurenca, predpisi. Kot vse naštetega pa se mora spreminjati tudi menedžment. Zaradi neprimerne menedžmenta v organizacijah nastane približno 90 % problemov. Menedžerji niso nujno najbolj sposobni in izobraženi ljudje z najboljšimi lastnostmi, vendar pa morajo imeti drugačne sposobnosti in drugačno znanje kot ostali zaposleni, saj te usmerjajo in usklajujejo za doseg zelenega cilja (Možina et al., 2002, str. 47). Menedžerji so osredotočeni na ljudi, odnose in sodelovanje (Bolman in Deal v: Dukakis in Portz, 2010, str. 4).

Možina (1990, str. 16–18) je opredelil naslednje naloge vodenja:

- načrtovanje; določanje ciljev in način, kako priti do ciljev,
- pripravljanje izvajanja; načrtovanje izvedbe naloge, da bo delo potekalo hitro in usklajeno,
- nadziranje; preverjanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti,

- organiziranje; usmerjanje odnosov med organizacijo in okoljem, oblikuje se načrte in se trudi za njihovo uresničitev,
- koordiniranje; usklajevanje organizacije in zaposlenih za doseg ciljev,
- motiviranje; spodbujanje zaposlenih s pomočjo različnih sredstev, da bi s čim večjim veseljem dosegli cilje,
- odgovornost, ki jo dobi posamezni zaposleni s tem, ko se loti izvajanja naloge.

Vodenje zajema: načrtovanje dela, nadziranje, obveščanje, sporočanje, usmerjanje zaposlenih, usklajevanje nalog, motiviranje zaposlenih, odločanje in soodločanje, preprečevanje in reševanje konfliktov (Kovač et al., 2004, str. 20).

Kavčič (1991, str. 51–52) je opredelil več sestavin vodenja:

- predvidevanje; zajema predvidevanje prihodnosti. Potrebno je imeti dober plan. Plani so lahko letni in desetletni. Pri njihovem načrtovanju je treba upoštevati:
 - da morajo sodelovati vodilni z vseh ravni organizacije,
 - da morajo vodilni stalno nadzorovati izvajanje planov,
 - da morajo biti pripravljeni na to, da vsi plani ne potekajo vedno gladko in brez težav,
 - da morajo biti vodilni bolj ali manj stalni pri izvajanju,
 - da morajo biti strokovno usposobljeni,
 - da morajo vodje poznati zakonitosti poslovanja,
- organiziranje; organizaciji se zagotavlja vse potrebno za njeno delovanje. Samo organiziranje pa zajema naslednje:
 - skrb za dobro izvedbo delovnih načrtov,
 - skrb za usklajenost tehničnega sistema s cilji in potrebami organizacije,
 - oblikovanje enotnega in močnega usmerjanja,
 - oblikovanje jasnih in natančnih odločitev,
 - jasno opredeljevanje pristojnosti,
 - skrb za podrejenost posameznikovih ciljev ciljem organizacije,
- ukazovanje; sistem se, ko je ustvarjen, spravi v delovanje. Pri ukazovanju mora vodja dobro poznati pravila vodenja. Za dobro ukazovanje pa mora vodja:
 - dobro poznati svoje zaposlene,
 - izločiti tiste, ki se izkažejo za nesposobne,
 - poznati dogovore med zaposlenimi in organizacijo,
 - biti dober zgled,
 - med zaposlenimi vzbuditi požrtvovalnost,
- koordinacija; usklajevanje različnih služb v organizaciji. Vse službe morajo biti usklajene, točno vedo, kaj imajo v svoji pristojnosti ... Če koordinacija ni dobra, vsaka služba gleda le na svojo korist, prenaša odgovornost na druge, ni opaziti pripadnosti in podobno,
- kontrola; preverjanje izvrševanja planov, če ti potekajo po dogovorjenih poteh. Bistvo kontrole je ugotavljanje odstopanja in določanje ukrepov v zvezi s tem.

2.2 USPEŠNO VODENJE

Za uspešno vodenje je Fayol opredelil 14 načel (Fayol v: Kavčič, 1991, str. 53–55):

- delitev dela; gre za to, da bi z enakimi napori proizvajali več. Tako je tudi možno bolje izkoristiti sposobnosti posameznika,
- oblast in odgovornost; oblast je moč, pravica, da dosežemo, da nas zaposleni ubogajo. Odgovornost pa pomeni, da se po ukrepanju prevzame posledice, ki jih prinese sankcija,
- disciplina; gre za upoštevanje navodil in pravil vodilnih. Je ena od najpomembnejših stvari za dobro vodenje organizacije,
- enotnost ukazovanja; pomembno je, da zaposleni pridobiva ukaze le od enega nadrejenega, v nasprotnem primeru se lahko hudo omaje disciplino, oblast in podobno,
- enotnost usmerjanja; en program mora imeti le enega vodjo. Enotnost usmerjanja vodi v enotnost ukazovanja,
- podrejanje posebnih interesov splošnim interesom; interes posameznika nikakor ne sme prevladati nad interesom organizacije, to pa vodja doseže le s trdo voljo,
- plačevanje zaposlenih; mora biti pravično in mora poskušati zadovoljiti tako zaposlene kot organizacijo,
- centralizacija; vključuje vertikalno komuniciranje in hierarhično odločanje. Centralizacija mora biti, njena stopnja pa je odvisna od organizacije in njenih vodilnih,
- hierarhija; vodilni, ki usmerjajo podrejene. Gre za prenos odločitev in zagotavljanje enotnosti ukazovanja,
- red; v organizaciji mora veljati red, vsi predmeti imajo svoje mesto, vsi zaposleni vedo, kaj morajo delati,
- pravičnost; bistvo je, da so podrejeni obravnavani enako in pravično,
- stalnost osebja; da novi zaposleni dobro spozna organizacijo, traja kar nekaj časa. Zato je stalnost osebja zelo pomemben dejavnik,
- iniciativnost; nadrejeni morajo spodbujati iniciativnost zaposlenih, saj je ravno to lahko dejavnik uspešne organizacije,
- enotnost zaposlenih; če so zaposleni usklajeni, je lahko to za organizacijo zelo velika prednost.

Templar (2009, str. 22–220) pravi, da se od vodje pričakuje ogromno. Imeti mora moč, biti mora inovator, dobra duša, oporni čustveni steber, strog, pravičen, rešitelj ... Odgovoren je za skupino ljudi, tudi če mu ta ni všeč. Iz njih mora iztisniti maksimalen delovni učinek, pri tem pa paziti na njihovo počutje in zadovoljstvo. Odgovoren pa ni le za ljudi, temveč tudi za proračun, disciplino, sporazumevanje, zdravje in varnost, kadrovske zadeve in še bi lahko naštevali. Vodenje torej vsekakor ni enostavno in zahteva človeka, ki je temu predan. Na podlagi svojih izkušenj z vodenjem je opredelil sto priporočil, kako uspešno voditi. Ta priporočila pa je razdelil v dva sklopa, in sicer na:

- vodenje skupine (34 priporočil) in

- vodenje samega sebe (66 priporočil).

Za vodenje skupine je opredelil naslednja priporočila:

- doseči je treba, da se skupina čustveno prebudi, zaposlene je treba prepričati, da so njihove naloge pomembne in potrebne,
- ugotoviti je treba, kako deluje skupina, lahko je namreč imeti posamezne dobre zaposlene, vendar je potrebno doseči, da vsi delujejo usklajeno in za en cilj,
- postaviti jim je treba cilje, ki so dosegljivi,
- pomembno je, da so sestanki učinkoviti in zabavni,
- dober vodja mora stalno spodbujati svoje zaposlene in jih za dobro delo pohvaliti,
- za svoje zaposlene se mora zavzemati in jim zaupati,
- ne sme imeti vedno zadnje besede in znati mora prisluhniti predlogom zaposlenih.

Za vodenje samega sebe, torej vodje, pa avtor navaja naslednja priporočila:

- vodja mora garati,
- uživati mora v tem, kar dela,
- ne sme pozabiti, kaj želi doseči, vendar mora imeti realne cilje,
- učiti se mora iz lastnih napak,
- skrbeti mora za svoje zdravje in omejiti stres,
- biti mora dosleden, pošten in zaupati vase,
- pripravljen mora biti na najslabše, a vendar upati na najboljše,
- svojih zaposlenih ne sme ustrahovati ali jih obrekovati,
- delati mora na tem, da ga zaposleni spoštujejo in mu zaupajo,
- skrbeti mora za dobro vzdušje in prijateljske odnose v organizaciji.

Možina (1994, str. 3) meni, da se uspešnost vodenja lahko presoja po doseženih ciljih v organizaciji. Ta pa ni le ekonomski uspeh. Sem sodijo še razvoj organizacije ter zadovoljevanje družbenih potreb in potreb zaposlenih.

Sposobnost, motivacija in delegiranje pa niso edine lastnosti, ki so pomembne za uspešno vodenje. Pomembna sta tudi moč in vpliv. Moč pomeni sposobnost vplivanja na zaposlene. Obstaja več vrst moči (Možina et al., 2002, str. 506–507):

- legitimna moč; izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizaciji,
- moč nagrajevanja; izvira iz možnosti vodje, da svoje zaposlene nagraduje, in ti na podlagi pričakovanja nagrade delo dobro opravijo,
- moč pritiska; je nasprotje moči nagrajevanja. Zaposleni nenehno delujejo pod pritiskom in strahom pred vodjo in sankcijami,
- referenčna moč; izhaja iz identifikacije zaposlenih z vodjo, radi bi bili podobni vodji, zato mu sledijo,
- ekspertna moč; izvira iz znanja vodij. Če vodja nima primerne znanja, lahko pride do napak pri delu in vodenju.

Obstajajo vprašanja, ali je možno, da je vsak vodja uspešen, ne glede na organizacijo, skupino in posameznike, ki jih vodijo, na cilje, ki jih poskušajo doseči, ne glede na vzdušje in klimo v organizaciji ... Ali je dober vodja proizvodnje tudi dober vodja inovacijske dejavnosti? Ali je dober kirurg lahko dober direktor bolnišnice? Ali je dober klubski trener

lahko dober trener državne reprezentance? Če se na ta vprašanja ne da odgovoriti z da, potem se lahko vpraša tudi, ali obstajajo določene lastnosti in značilnosti, ki so skupne vsem uspešnim vodjem, na glede na okoliščine? Če ne obstajajo, potem uspešnost vodenja le ni tako pogojena z osebnostjo vodje in se s tega vidika uspešnosti ne da napovedati. Kovač, Mayer, Jesenko (2004, str. 53–54) navajajo, da so številne študije, s katerimi so želeli izpostaviti lastnosti uspešnih vodij, pokazale zelo velika nihanja med rezultati. To pomeni, da se skupaj s situacijo in okoliščinami spreminjajo tudi deleži številnih lastnosti vodij.

Avtorji (Kovač et al., 2004, str. 53–56) v nadaljevanju poudarjajo, da so se v praksi nekatere lastnosti pokazale kot tipične lastnosti uspešnih vodij. Navajajo naslednje:

- inteligentnost; pomeni hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam. Velja, da zelo visoko inteligentni ljudje niso dobri vodje. Zaradi razvitega logičnega uma so prevečkrat zazrti vase in v svoje mnenje in premalo v mnenje drugih. Zanje je značilno, da misli prehitevajo njihov govor, zato je njihovo izražanje večkrat nerazumljivo. Značilno je tudi, da so uspešnejši vodje tisti, ki mislijo in opravljajo več stvari hkrati, kot tisti, ki to opravljajo sicer kakovostno, a postopoma,
- dominantnost; pomeni notranjo težnjo po moči in vplivu na druge. Brez te značilnosti si je težko predstavljati, da bodo drugi sledili vodji. Izjemoma je nedominantni vodja uspešen, če dela bolj kot koordinator in nadzornik in se ne ukvarja toliko z ljudmi,
- odprtost; je podlaga komunikativnosti, vzpostavljanju medsebojnih odnosov, sodelovanja in podobno,
- čustvena stabilnost; pomeni sposobnost, da se vodja sorazmerno hitro vrne na nevtralna stanja čustev. Gre za čustveno samoobvladovanje in obrambo pred posledicami stresa, ki mu je vodja nenehno izpostavljen,
- poštenost; je lastnost vodje, ki med zaposlenimi vzbuja zaupanje, da so naloge pravilno razdeljene in podobno,
- zanesljivost; pomeni, da vodja izpolni dano obljubo in da zagotovo odgovori na sporočila zaposlenih,
- ustvarjalnost; pomeni, da vodja lahko s svojimi idejami preseže že ustvarjeno. Nastane ob primernih pogojih, ne da se je načrtovati, lahko pa se jo spodbuja in pričakuje. Taki vodje niso tiho in so trmasto vztrajni. Imajo izredno domišljijo in so izvirni in duhoviti. Najpomembnejše pri vodji pa je, da zna za ustvarjalnost navdušiti svoje zaposlene s tem, da jim da veselje do dela, druženja ... Potem ustvarjalnost pride sama po sebi,
- izraznost; je sposobnost oddajanja sporočil, ljudje se v tem razlikujejo in se zelo hitro lahko učijo. Na zaposlene pri prejemu sporočila od vodje vpliva ravno njegova lahkotnost, razumljivost in prepričljivost izražanja,
- empatija; je sposobnost vživljanja v druge. Je naravna danost, ne da se je naučiti. Je tudi lastnost, ki omogoča pogled vase, kajti zadovoljen človek, ki zaupa vase in v svoje sposobnosti, je lahko dober vodja in potem to pozitivnost prenaša na svoje zaposlene,

- odločnost; pomeni pogum in odločno ravnanje. To pa je v veliki meri odvisno od situacije, saj človek ravna neodločno, ko je neka odločitev zanj čustveno breme,
- etična načela; so učljiva. Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično se razvije med vzgojo. Posledica tega je dober človek in to uspešen vodja mora biti.

Sposobnosti in znanj vodilnih se ne da predpisati, saj so ta odvisna od ravni vodenja. Možina (1990, str. 55) trdi, da morajo vodilni uporabljati tri vrste znanj:

- tehnično (sposobni morajo biti uporabljati orodja, postopke),
- znanje o odnosu z ljudmi; pomeni, da zna delati z ljudmi, jih motivirati in podobno,
- konceptualno znanje; je znanje o usklajevanju in povezovanju zamisli.

Osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel vsak vodilni so: ambicioznost, vztrajnost, odločnost, iniciativnost, želja po napredovanju, komunikativnost, ekstravertiranost ... (Nemec v: Možina, 1990, str. 56). Možina (1990, str. 57) meni, da na slabo vodenje vplivajo pretirana občutljivost, labilnost, pasivnost, oklevanje, trmoglavost, nepoštenost, zaletavost in podobno. Raziskave so pokazale, da naslednje lastnosti prispevajo k učinkovitosti vodenja (Dubrin v: Možina, 1990, str. 57):

- inteligenca,
- občutek za situacijo,
- delovne navade,
- iniciativnost,
- zaupanje in vera v napredek,
- etičnost, poštenost, prijaznost,
- fleksibilnost in
- vizija o prihodnosti.

Mayer (Kovač et al., 2004, str. 57) trdi, da nekoga, ki nima glasbenega posluha, lahko petja učijo še tako priznani pedagogi, vendar dober pevec ne bo nikoli. Ravno tako se dobrega vodenja ne da naučiti. Kdor hoče postati dober vodja, mora poleg dednih dispozicij imeti še interes, ustrezno znanje in veščine, potrebne za vodenje. Velikokrat pa so dejavnik za uspešnost tudi okoliščine, saj se ravnanje in lastnosti vodje v različnih okoliščinah različno kažejo. Velik del pri uspešnosti vodenja ima tudi vzgoja. Z vzgojo se lahko priučijo dedne dispozicije, ki so potrebne za vodjo. Učenje je osnoven element vsakega vodje. Večino tega pridobi med procesom vzgoje, če le ima okrog sebe ljudi, ki so mu sposobni posredovati to znanje. Uči pa se seveda vse življenje. Tudi različne situacije so poučne, dober vodja se uči tudi iz lastnih napak. Teorijo se nauči že prej, v praksi pa dobi še druga znanja. Znanje pa je osnova učinkovitosti in konkurenčnosti vodje. Vodja mora biti vedno sposoben sprejemati nova znanja, ki bi mu bila pri delu v pomoč. Dober vodja svoje pridobljeno znanje prenaša na vse, ki ga potrebujejo, zato potrebuje tudi vsaj minimalno pedagoško znanje.

Kouzes in Posner (v: Kavčič, 1991, str. 213–214) sta opredelila pet temeljnih praks uspešnih vodij, in sicer:

- aktivno izvajanja procesov v organizaciji; uspešni vodje ne čakajo na to, da se bo nekaj zgodilo samo od sebe, ampak sami ukrepajo. So pripravljeni iti v neznano in posledično sprejeti tveganje, ki pride s tem. Spodbujati in podpirati morajo nove ideje – svoje, pa tudi ideje vseh, ki na kakršen koli način sodelujejo z njim,
- navdihovanje skupne vizije; uspešni vodje si vedno zamislijo neko vizijo o prihodnosti organizacije in vidijo rezultate prej, kot se dejansko pokažejo. Toda bistvo uspešnega vodenja in vizije je, da tudi drugi zaposleni sprejmejo to vizijo in ji sledijo. To pa se ne doseže s prisilo, temveč s prepričevanjem in spodbujanjem, za kar je treba poznati tudi zaposlene,
- usposabljanje drugih za dejavnost; vodje sami ne morejo doseči uspeha, dosežejo ga v sodelovanju z drugimi in s svojimi zaposlenimi. Ena od nalog vodij je, da usposobi za uspeh dela vse tiste, ki so pri izvajanju projektov odgovorni,
- oblikovanje poti; za doseganje uspehov niso dovolj le besede, potrebna so dejanja, za dejanja pa predhodni načrti. Vodja mora usmerjati projekte, zagotavljati sredstva, spodbujati zaposlene in jim pokazati pot do ciljev. Pomembno je, da se besede vodje ne razlikujejo od dejanj, če se to zgodi, izgubi ugled. Vodja mora torej svojim zaposlenim dajati zgled,
- spodbujanje čustev; vodje morajo pri zaposlenih vzbujati pozitivna čustva. Videti se mora, da imajo radi svoje zaposlene, proizvod in organizacijo. Zaposlenim mora priznati uspeh in jih pohvaliti.

Kouzes in Posner (v: Seljak in Stare, 2011, str. 39) dodajata, da mora vodja prepoznati in podpirati dobre ideje. Zato se morajo vodje vedno učiti, tako na lastnih napakah kot tudi pri uspehu.

Kavčič (1991, str. 215) navaja naslednje lastnosti dobrih vodij, ki so konstantne in najpogostejše:

- sposobnost (inteligentnost, pozornost, jezikovne sposobnosti ...),
- dosežki (znanje, študijski uspeh ...),
- odgovornost (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, ambicioznost ...),
- participacija (aktivnost, sodelovanje, prilagodljivost ...),
- status (popularnost ...),
- situacija (mentalna raven, usposobljenost ...).

Avtor (Kavčič, 1991, str. 215) v nadaljevanju poudarja, da ni nujno, da so uspešni vodje določeni že ob rojstvu, vodenja se v veliki meri da naučiti – lastnosti, ki so prirojene, pa so lahko le v pomoč. Velik vpliv na uspešnost imajo po njegovem mnenju še naslednji dejavniki:

- klima v organizaciji (pričakovanja, vrednote),
- lastnosti in potrebe zaposlenih,
- lastnosti delovnih nalog.

Tako kot vodje pričakujejo določene stvari od svojih zaposlenih, tudi zaposleni stremijo za določenimi lastnostmi vodij. Glede na raziskavo so najpomembnejše lastnosti vodij naslednje (Kouzes in Posner v: Kavčič, 1991, str. 215–216):

- poštenost vodje; če mu slepo sledijo, mu morajo povsem zaupati. To zaposleni čutijo takrat, ko vidijo, da naredi, kar je obljubil, da dela, kar govori, da zaupa v druge in podobno,
- sposobnost; zaposleni morajo verjeti/zaupati v sposobnosti vodje, drugače mu ne bodo sledili. V sposobnost ne sodi le tehnično znanje o tem, kar dela, čeprav je zelo pomembno, vendar je pomembnejše, da ima sposobnost vodenja, da zna ljudi navdihniti za delo, jih usposobiti za delo in jih za dosežke primerno pohvaliti,
- usmerjenost v prihodnost; vodja mora imeti vizijo za prihodnost, cilje, ki se jih da doseči, torej sposobnost izbrati smer razvoja,
- inspirativnost; gre za to, da mora vodja znati pri zaposlenih predstaviti svojo vizijo na tak način, da jo oni sprejmejo za svojo, da mu sledijo in da želijo doseči iste cilje kot vodja.

Za vodstvo organizacije je najpomembnejše, da mu zaposleni zaupajo. Tako imajo občutek pripadnosti organizaciji, so ponosni, da delajo v njej, in delajo z veseljem, kajti če teh občutkov ni, zaposleni delajo le takrat, ko jih nadzirajo, skoraj pod prisilo. Vedno pa iščejo priložnost za zaposlitev drugje (Kouzes in Posner v: Kavčič, 1991, str. 215–216). Bolman in Deal (v: Dukakis in Portz, 2010, str. 4) sta mnenja, da mora vodja v vodenje vnesti domišljijo, uvidevnost, kreativnost in vizijo.

Vodja mora delati na tem, da so zaposleni pripravljeni prispevati k doseganju ciljev organizacije. Pomembno je, da prepozna interese in cilje vsakega zaposlenega in jih poskuša povezati s cilji organizacije (Dukakis in Portz, 2010, str. 24).

Maxwell (2007, str. 16–92) trdi, da so pri vodji pomembne naslednje značilnosti:

- značaj, ki se pokaže v tem, kako se vodja obnaša v okoliščinah življenja. Značaj se ne pokaže prek besed, temveč prek dejanj. Značaj si lahko ljudje izbirajo s svojimi odločitvami, ali torej v težki situaciji klonejo ali vztrajajo. Ljudje vodjem s slabim značajem ne bodo sledili,
- očarljivost, ki pomeni sposobnost, da se ljudi pritegne k sebi. Avtor pravi, da ta lastnost ni prirojena, temveč se lahko razvije. Očarljiv vodja ljubi življenje in od ljudi okoli sebe pričakuje le najboljše,
- predanost, ki ljudi navdihuje in prevzame. Prava predanost pomeni ukrepanje, takrat ko je to pomembno,
- komunikacija, ki ni le to, kar vodja pove, temveč tudi to, kako to pove. Najpomembnejše je jasno in preprosto izražanje, kajti preveč zapletene besede ljudi odbijajo,
- sposobnost, da so vedno pripravljeni, ne glede na to, ali ima dober ali slab dan, ali se počutijo dobro ali slabo in podobno,
- pozitiven pristop, pomembno je, da se na vse gleda optimistično in da vodja ter ostali ohranjajo upanje.

Bizjak in Petrin (1996, str. 140–141) sta opredelila naslednje značilnosti dobrega in slabega vodje.

DOBER VODJA	SLAB VODJA
zbrano posluša svoje zaposlene	je vzkipljiv
je zgled svojim zaposlenim	se preveč šali
nikoli ne prelomi obljube	njegova navodila so nedotakljivi ukazi
daje jasna navodila	je prepirljiv
svoje zaposlene zna motivirati	zaposleni ga ne marajo
je odprt za predloge	na delo prihaja utrujen
svoje zahteve obrazloži	je trmast
zna oceniti sposobnosti zaposlenih	nima veliko prijateljev
je dober pri načrtovanju dela	se hitro vznemiri

Ralph Stodgil (v: Kavčič, 1991, str. 215) meni, da so naslednje značilnosti bistvene za dobrega vodjo:

- sposobnost (inteligentnost, pozornost, dobro presojanje ...),
- dosežki (znanje, športna nadarjenost ...),
- odgovornost (zanesljivost, vztrajnost ...),
- participacija (aktivnost, sodelovanje, prilagodljivost ...),
- status (popularnost ...),
- situacija (usposobljenost ...).

Vries (v: Kavčič, 1991, str. 215) najbolj ceni naslednje lastnosti:

- natančnost, zanesljivost, vztrajnost,
- samozavest, odločnost, dominantnost,
- sprejemljivost, prilagodljivost,
- inteligentnost, čustvena stabilnost.

Hooper in Potter (v: Kavčič, 1991, str. 216) menita, da mora dober vodja biti:

- prilagodljiv, prožen,
- komunikativen, dober poslušalec,
- sposoben delegiranja,
- rahločuten, čustven,
- optimističen.

Mon (v: Kramar Zupan, 2009, str. 149) poudarja naslednje značilnosti:

- zdrava pamet, iznajdljivost,
- močan značaj, tveganje,
- sposobnost ravnanja z ljudmi.

Kouzes in Posner (v: Kavčič, 1991, str. 215) pa dajeta poudarek na:

- odkritosrčnost, zanos,
- čut za prihodnost,

- kompetentnost, pravičnost.

Kauzes in Posner (v: Možina, 1994, str. 15) menita, da uspešen vodja:

- srečuje spremembe v organizaciji in jih tudi sam izzove,
- pritegne svoje zaposlene s spoštovanjem njihovih pričakovanj,
- ima vizije in občutek za prihodnost,
- ni brez čustev, zbujajo navdušenje in je zelo skrben do organizacije,
- z vodenjem ne kontrolira, ampak usposablja zaposlene za delo,
- razvije tesne stike s svojimi zaposlenimi,
- ne le z besedami, ampak tudi z dejanji prepriča zaposlene.

Northouse (2010, str. 20–22) navaja naslednje lastnosti uspešnega vodje:

- inteligenca; pomembno je, da je vodja inteligenten, vendar lahko pride do težav pri vodenju, če je razlika v inteligentnosti v primerjavi z njegovimi zaposlenimi prevelika. Taki vodje težje komunicirajo s svojimi zaposlenimi,
- samozavest; pomembna je, ko vodja zaposlenim predstavlja svoje vizije. V svoje odločitve mora biti prepričan, zato da lahko prepriča tudi zaposlene,
- odločnost; pomembna je pri želji po doseženih ciljih. Vodja, ki je odločen, bo tudi vztrajen in dominanten,
- poštenost; poštenost vodje je povod, da mu zaposleni zaupajo in sledijo,
- družabnost/dostopnost; pomembna je pri vzpostavitvi odnosov med vodjo in zaposlenimi. Družabni vodje so prijazni, odprti, obzirni in vljudni.

Capowskijeva (v: Kramar Zupan, 2009, str. 149) opredeljuje naslednje pozitivne lastnosti vodje:

- ustvarjalnost, inovativnost,
- prilagodljivost, praktičnost,
- osebna moč, pogumnost, strastnost.

Van Wart (2008, str. 126–143) je izpostavil naslednjih nekaj lastnosti uspešnega vodje:

- samozavest; navdaja vodjo in zaposlene z občutkom reda,
- odločnost; je sposobnost, da vodja v določeni situaciji ravna hitro,
- odpornost; je sposobnost, da se vodja po nekem stresnem dogodku hitro pobere,
- energija; pomeni, da ima vodja psihično sposobnost nastopanja,
- potreba po dosežkih; je za vodje odlična motivacija,
- pripravljenost, da prevzame odgovornost za izvajanje nalog,
- fleksibilnost; pomeni, da je vodja dojemljiv za spremembe,
- osebna integriteta; pomeni, da je vodja sposoben povezave med sabo, poklicem in organizacijo, v kateri deluje,
- čustvena zrelost; pomeni, da je vodja psihično dovolj močan, da prebrodi vse težave.

Za dobrega vodjo ni pomemben le rezultat dela in način, kako priti do cilja, pomembno je tudi delovno ozračje, motivacija, predanost in zadovoljstvo njegovih podrejenih. Vodja, ki

obravnava svoje zaposlene kot osebe in ne kot sredstvo za doseg ciljev, je običajno bolj uspešen. Doseže namreč zadane cilje, poleg tega pa uživa zaupanje in podporo zaposlenih. Zaposleni od vodje ne pričakujejo le navodil za delo, temveč tudi sočustvovanje in čustveno oporo, ko so v stiski. Za vodjo zna biti tak prijateljski odnos naporen, vendar se mu obrestuje, saj ga zaposleni bolj spoštujejo, ga podpirajo, poleg tega pa vlada boljše vzdušje na delovnem mestu, katerega posledica je tudi boljša učinkovitost (Kramar Zupan, 2009, str. 150).

Kadar vodje ne zmorejo sočustvovati, lahko na zaposlene prenesejo negativen odnos, ki se slej kot prej razširi med vsemi. Posledica tega pa je slabo vzdušje med zaposlenimi, stalno pritoževanje nad vsem in s tem tudi slabo opravljeno delo, ker zaposleni niso predani in zbrani. Za dobro vodenje niso potrebna le čustva, temveč tudi razum, spodbujanje, navdihovanje, usmerjanje, poslušanje in prepričevanje zaposlenih. Pri vodenju in čustvih pa je pomembna tudi čustvena inteligenca. Čustvena inteligenca pomeni, da se ljudje zavedajo svojih in tujih čustev ter znajo z njimi ravnati. Čustvena inteligenca po navedbah Kramar Zupanove (2009, str. 150) zajema:

- samozavedanje; to pomeni, da ljudje razumejo svoja čustva ter priznajo svoje dobre in slabe stvari. Vodja zato ne ukrepa nagonsko, temveč vse skrbno premisli preden ukrepa, pri tem pa uporabi intuicijo,
- samoobvladovanje sebe in svojih čustev; vodja mora svoja čustva obvladovati, saj se ta hitro prenesejo na zaposlene, če ne obvladujejo sebe, tudi zaposlenih ne bodo mogli,
- družbeno zavedanje ali sočustvovanje; vodja mora svojo vizijo zaposlenim predstaviti tako, da je tudi njim všeč in da mu brezpogojno pomagajo pri njenem uresničevanju. Vodja mora s pomočjo sočustvovanja in empatije spoznati svoje zaposlene, le tako jih lahko razume,
- obvladovanje odnosov; vodja mora znati ravnati s svojimi čustvi in čustvi drugih. Če ni iskren, to zaposleni hitro začutijo in nastane lahko napeto ozračje in nezaupanje v vodjo. Tu je predvsem pomembna iskrenost.

Vodja, ki ne razume svojih čustev in razpoloženja ter se ne zna živeti v svoje zaposlene in jih razumeti, ni dober vodja (Kramar Zupan, 2009, str. 152).

Komuniciranje je prenos sporočil od naslovnika do prejemnika. Je ena od najpomembnejših funkcij vodje pri vodenju, saj s pomočjo komunikacije usmerja zaposlene, spoznava, motivira, spodbuja in navdušuje za delo. Vodja mora pri sporočanju zaposlenim paziti na jasnost in točnost sporočila, da ne pride do pomote. Komunikacija lahko poteka osebno, prek pisma, prek e-pošte, telefona, razprave v časopisu, internetne strani in podobno. Sredstvo vodje izberejo glede na situacijo, sporočilo in prejemnika. Običajno pa je najboljši način osebni (Kramar Zupan, 2009, str. 160).

Izražanje je pri vodenju izredno pomembno. Izražanje mora biti razumljivo, zanimivo in prepričljivo. Nejasno in nezanimivo izražanje vodje lahko privede do nesporazumov, napačno interpretiranih navodil in slabe volje. Vsekakor je bolje, da se vodja izraža

neposredno, kot posredno (na primer videokonferenca), ker pri posrednem sporočanju veliko prej upade pozornost udeležencev (Kovač et al., 2004, str. 80–81).

Kovač in drugi (2004, str. 83–84) ločijo namerno in nenamerno izražanje vodje. Torej, ko želi pri zaposlenih doseči učinek, se izraža namerno. Izraža se lahko več stvari:

- odnos do samega sebe; ali se cenijo, izražajo neko samozavest, samozaupanje. Lahko tudi agresijo, nezanesljivost,
- svoje lastnosti in navade; tega se ljudje večino časa sploh ne zavedajo. Če govorijo počasno in monotono, težko pospešijo govorjenje. Težko prikrijejo, če so bolj temperamentni ali umirjeni ali tihi ...,
- osebnost; zaposleni opazijo, ali jih podcenjujejo, precenjujejo, ali so do njih prijazni ali ne. Neprijazen odnos pri njih sproži odpor.

Medtem ko se vodja izraža, že dobiva nazaj povratne informacije, ali so zaposleni zadovoljni, pozorni in tako dalje. Samo zanimiva tema ni dovolj. Vodja mora sporočilo posredovati na zanimiv način, na način, ki je blizu zaposlenim. Oblike nebesednega izražanja so naslednje (Kovač et al., 2004, str. 87–90):

- glas; je sicer nosilec besednega izražanja, vendar ima tudi pri nebesednem veliko vlogo. Glasovne značilnosti so bolj ali manj prirojene in se jih ne da bistveno spreminjati (barva glasu, jakost, hitrost govorjenja, govorne napake ...). Glas izraža čustveno stanje (mirnost, agresijo, užaljenost ...). Če se trese glas, je to znak treme. Glas lahko pripomore k zanimivosti izražanja,
- mimika; je izraz obraza, ki je pokazatelj čustev. Obraz pa je del telesa, ki najbolje pokaže izraz do ljudi oziroma stvari. Vendar pa izraz na obrazu jasno pokaže le veselje, žalost, strah in jezo. Ostale izraze se najbolje prikaže še z besedami, kajti nasmeh ni le pokazatelj veselja, pokaže lahko tudi stisko, živčnost, privoščljivost in podobno,
- pogled (stik z očmi); pomeni, da je poslušalec opažen in da je sporočilo namenjeno neposredno njemu. Pogled izraža samozavest in iskrenost, vendar, če je predolg tudi nelagodnost, zaljubljenost ali tudi predrznost,
- kretnje rok, glave, telesa; nimajo neke razlage, ki bi vedno veljala. Ve se, da tresenje rok običajno pomeni tremo, zato jih poskušajo skriti, a se s tem zmanjša izrazno učinkovitost. Je pa živahnost kretenj tesno povezana z osebnim značajem,
- drža telesa; izraža odnos do prejemnikov sporočil. Vzvišena drža izraža vzvišenost, domišljavost. Drža naprej pomeni ponižnost. Če se sporočevalec večkrat obrne stran od publike, lahko poslabšuje stik z njo. Odvisna je tudi oddaljenost oziroma bližina telesa, pomen tega pa se lahko od kulture do kulture razlikuje,
- gibanje; premikanje sporočevalca je pozitivno, vendar lahko zelo hitro vpliva negativno. Če se sporočevalec preveč giblje po prostoru, lahko to poslušalce utruja, če pa se giblje premalo, lahko deluje monotono,
- zunanji videz; oblačila izražajo sporočevalčev odnos do poslušalcev. Urejenost izraža spoštovanje ... Glede oblačil pa je odvisno od situacije – določeni dogodki zahtevajo oblačila po posebnih pravilih, protokolu,

- osebni vonj; predstavlja tudi težavo, saj drugi neprijetne telesne vonjave na nekem zaznajo prej kot pa človek sam. To se lahko prepreči z redno osebno higieno,
- dotik; je najintimnejši stik z osebo, ki pomirja, spodbuja, tolaži ... Lahko pa ima negativen učinek, če se k človeku v osebni prostor pristopi brez dovoljenja. Če vodja po rami potrepla sodelavca, to pomeni priznanje. Najbolj tipičen profesionalni stik pa je rokovanje. Čvrst stisk roke in pogled v oči pomeni odkritost, samozavest, poštenost in podobno. Če je stisk premočan in predolg ter če se roko pretirano stresa, pa je lahko rokovanje neprijetno. Ravno zato, ker obstaja toliko pomenov, mora biti vedno preiščeno.

Vodje imajo zelo pomembno vlogo pri oblikovanju in vzdrževanju **organizacijske klime** in **kulture**, saj že vodenje samo vsebuje tudi funkcijo usmerjanja organizacijske kulture in klime. Ivanko (v: Ivanko in Stare, 2007, str. 121) opredeljuje organizacijsko klimo kot ozračje, ki ga zaposleni ustvarjajo med delom v organizaciji. Odvisna je od organiziranosti dela, nagrad, odnosov med zaposlenimi in vodjo ter interesov in želja zaposlenih. Pravi, da je klima skupno ime za način vedenja zaposlenih v organizaciji, vključno z vodjo. Za organizacijsko kulturo pa avtor pravi, da je kolektivna volja zaposlenih, vzorec prepričanj in pričakovanj zaposlenih, da je nekaj skupnega, v kar verjamejo zaposleni, da je vzorec skupnih prepričanj in vrednot ter podobno (Ivanko in Stare, 2007, str. 91).

Že v samem začetku oblikovanja, kaj je prav in kaj ne, mora biti vodja zelo pozoren. Pri začetnem oblikovanju je pomembno predvsem razmerje med kulturo in klimo ter zaposlenimi. Zaposleni želijo ustvariti sebi primerno vzdušje, kar pa lahko pomeni odstopanja med primerjavo želja vodij in želja zaposlenih. Vodilni so tisti, ki so zgled in vzor obnašanja v organizaciji in tisti, ki lahko svojo avtoriteto dosežejo, da vsi zaposleni sledijo »ustvarjeni« organizacijski kulturi in klimi. Načeloma je daljše sledenje enakemu sistemu lahko ugodno, vendar le v primeru, da sta klima in kultura primerni za organizacijo. V nasprotnem primeru pa lahko to povzroči veliko škodo. Vendar pa vodstvo ne sme predolgo vztrajati pri eni kulturi, saj v tem primeru ne more dobro voditi svojih zaposlenih (Mihalič, 2007, str. 92–93).

Vodja ima posebne naloge pri razvoju organizacijske kulture (Mihalič, 2007, str. 92–93):

- ohranjanje sistema,
- delo v skladu z vizijo,
- razvoj in analiza mnenj zaposlenih,
- usmerjanje vedenja zaposlenih,
- usmerjanje k ciljem organizacije ...

Tudi pri razvoju organizacijske klime ima velik pomen (Mihalič, 2007, str. 92–93):

- krepitev zavesti zaposlenih,
- uvajanje sprememb med zaposlenimi,
- skrb za dobro počutje zaposlenih,
- skrb za dobre odnose med zaposlenimi,

- doseganje zadanih ciljev,
- nadzor nad poslovanjem organizacije ...

Motivacija je pri vodenju zelo pomembna. Pomeni proces spodbujanja zaposlenih, da zavzeto in učinkovito opravljajo svoje delo. Spodbuja se jih lahko z različnimi stvarmi, kot so nagrade, priznanja in podobno. Obstaja pa tudi negativna motivacija, ta pa se doseže z grožnjami in kaznijo, ki zaposlene odvrne od ciljev (Uhan v: Ivanko in Stare, 2007, str. 70). Učinkovitost zaposlenih je odvisna od motivacije, saj na motivacijo vplivajo potrebe zaposlenih (Ivanko in Stare, 2007, str. 70).

Vse človeške aktivnosti so povezane z motivacijo. Vprašanja o motivaciji segajo daleč v preteklost. Na vprašanje, zakaj nekdo dela, je običajen odgovor, da zato, da lahko sebi in tistim, ki so od njega odvisni, zagotovi sredstva za življenje in zadovoljevanje potreb. Se pravi zaradi denarja. Vendar bi po tem sklepanju moral zaposleni delati vedno več, kolikor ima pač možnosti, da nekaj zasluži. Življenje in različni primeri pa to teorijo ovržejo. Nekateri delajo zato, da se uveljavijo, da pridobijo priznanja okolice ... Natančnega odgovora na to vprašanje pa po mnenju avtorja ni mogoče pridobiti, saj bi zato bilo potrebno zelo dobro poznati vsakega zaposlenega posebej (Možina et al. 2002, str. 473).

Pri vodenju se je treba vprašati, kako bi motivirali svoje zaposlene, da bi pri delu dali vse od sebe. Ljudje večinoma delajo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih, potrebe po stanovanju, hrani, oblačilih ... Zaposleni za delo namreč pričakujejo nagrado. Nagrada pa je na primer osebni dohodek, priznanje, napredovanje, ki je lahko del motiviranja. Samo nagrada pa ni dovolj. Vodja mora poskrbeti še za delovne pogoje, kjer bodo lahko zaposleni uresničili svoje potrebe in potrebe organizacije (Kramar Zupan, 2009, str. 158).

Kramar Zupan (2009, str. 158–160) navaja, kaj poleg zadovoljevanja potreb še motivira zaposlene, najbolj značilni in tudi največkrat uporabljeni sta dve teoriji:

- motivacijska teorija Maslowa; govori o hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Človeške potrebe se pojavijo v naslednjem vrstnem redu: fiziološke, po varnosti, po pripadnosti, po ljubezni, po spoštovanju in nazadnje potrebe po samouresničevanju. Ta teorija je zelo pomembna in kljub kritikam uporabna še danes. Glavne značilnosti Maslowove teorije so:
 - vodje predvsem zaposlenim na nižjih nivojih ne omogočijo zadovoljitev potrebe po spoštovanju in samouresničevanju; rutinska dela, možnosti za odločanje skoraj da ni,
 - potreba po varnosti je omejena pri zadovoljevanju, ko vodja svojo moč uveljavlja s prisilo (grožnja z odpustitvijo),
 - da bi bili zaposleni motivirani za samouresničevanje, jim mora vodja poleg zagotavljanja osebnega dohodka zagotoviti še občutek varnosti glede zaposlitve in občutek pripadnosti k skupini, ki jim zagotavlja prijateljstvo in razumevanje.

Bistvo, ki ga je želel Maslow sporočiti je, da naj vodje poskušajo zadovoljiti tiste potrebe, ki so na nižji ravni,

- motivacijska teorija Fredericka Herzberga loči motivatorje od higienikov. Higieniki ne motivirajo ljudi k aktivnosti, ampak ustvarjajo pogoje za motiviranje s tem, ko odstranjujejo neprijetnosti (na primer pri odnosih z vodjo, sodelavci, upravo ...). Motivatorji pa so tisti, ki neposredno motivirajo zaposlene na primer z uspehom, priznanjem, nagrado, zanimivim delom, odgovornostjo in podobno.

3 PRISTOPI, STILI, MODELI VODENJA

V preteklosti so s pomočjo preučevanja želeli ugotoviti učinkovit pristop, stil in model vodenja. Nekatera preučevanja so bila teoretična, nekatera praktična. Vsa pa so prišla do enakega zaključka. Ne obstaja le eden učinkovit način uspešnega vodenja. Uspešno vodenje je posledica več različnih dejavnikov. Razvoj različnih pristopov, stilov in modelov vodenja pa vodjem omogoča, da v dani situaciji in pod vplivom različnih dejavnikov ravnajo kar se da primerno in uspešno.

3.1 PRISTOPI K VODENJU

Poznamo pristope, ki so osredotočeni na (Seljak in Stare, 2011, str. 47–60):

- osebne značilnosti vodij (osebnostni in dispozicijski pristopi),
- specifične tipe vedenja vodij (vedenjski pristop),
- situacije, v katerih vodja sodeluje s sodelavci (situacijski pristop),
- interakcijsko orientiranost vodenja.

Po **teoriji osebnih potez in značilnosti vodij** mora imeti vodja posebne značilnosti, drugače ne more biti uspešen. Velik pomen imajo naslednje sposobnosti: sposobnost slediti delu drugih, profesionalnost in strokovnost, inteligenca, samozaupanje, odločnost ... Nekoliko manjši pomen imajo lastnosti, kot so: pripravljenost na tveganje, iniciativa, nenavezanost na visoke materialne nagrade, zrelost ... Lastnost, ki pa nima bistvenega pomena, po tej teoriji predstavlja spol vodje (Seljak in Stare, 2011, str. 51). Northouse (v: Seljak in Stare, 2011, str. 49) meni, da je dober vodja lahko samo tisti, ki se rodi kot vodja. To je bilo tudi izhodišče preučevanj.

Vedenjski pristopi temeljijo na dejstvu, da se vodenja lahko naučimo. Pri preučevanjih so bili osredotočeni na vedenje vodij. Najpomembnejše ugotovitve so odkrili na univerzah v Iowi, Michiganu in Ohio.

- Iowske študije, so opredelile tri stile vodenja (Seljak in Stare, 2011, str. 52–53):
 - avtoritativno vodenje, pri katerem vodja določi pravila delovanja. Pod takim vodstvom se sicer dela več, vendar so zaposleni bolj agresivni in nezadovoljni,
 - demokratično vodenje, pri katerem vodja sodeluje s svojimi zaposlenimi. Pod takim vodstvom je motivacija in kvaliteta dela nekoliko boljša, pa tudi zadovoljstvo med zaposlenimi je večje,
 - prepuščeno vodenje, pri katerem zaposleni samostojno odločajo v okviru svojih pooblastil. V taki situaciji pa sta tako produktivnost kot tudi vzdušje slabša.

- Michiganske študije, pri katerih je raziskovalce zanimal odnos med vedenjem vodje in produktivnostjo ter zadovoljstvom zaposlenih. Ugotovili so, da je vodja lahko orientiran na ljudi ali na proizvodnjo. Tisti vodje, ki so orientirani na ljudi, imajo pri svojem vodenju poudarek na dobrih medsebojnih odnosih in počutju (zadovoljstvu) zaposlenih. Vodje, ki so orientirani na proizvodnjo, pa na zaposlene gledajo kot na sredstvo za doseg ciljev in imajo večji poudarek na izvajanju in nadziranju dela (Seljak in Stare, 2011, str. 53–54).
- Ohajske študije, na podlagi katerih so raziskovalci želeli odkriti različne dimenzije vodenja, so pripeljale do ugotovitev, da je vodja lahko usmerjen na (Seljak in Stare, 2011, str. 54–57):
 - upoštevanje strukture; vodja predstavi zaposlenim njihove vloge, naloge in potem njihovo izvajanje nalog nadzira. Poleg tega od njih zahteva, da upoštevajo pravila,
 - upoštevanje zaposlenih; pri tem je bistvo v zaupanju in pozornosti v odnosu do zaposlenih. Vodja ima z zaposlenimi prijateljski odnos.

Pri **situacijskem pristopu** mora vodja stil vodenja prilagoditi situaciji. Ustrezen stil vodenja se določi glede na situacijo in okoliščine. To pa pomeni, da ne obstaja le en stil, ki bi bil uspešen v vseh situacijah, temveč jih je več. Vsak od njih je v določeni situaciji lahko uspešen. Prva preučevanja so med ključne dejavnike uvrščala strukturo naloge, avtoriteto in moč vodje ter odnos med zaposlenimi in vodjo. Pozneje so dodali še natančne opredelitve nalog, delovno okolje, sposobnost in motivacijo zaposlenih. Za uspešnost so pomembni tudi jasno določeni cilji, saj se tako zmanjša število ovir na poti do ciljev (Seljak in Stare, 2011, str. 57–59).

Schreyogg (v: Seljak in Stare, 2011, str. 58) je opredelil naslednje pristope:

- moderacijski pristop; situacijo obravnava kot posredovano spremenljivko, to pomeni, da v dani situaciji uporabi stil vodenja, ki bo najbolj učinkovit,
- situacijsko-analitični pristop; poskuša vodje usmeriti v to, da bi situacijo znali preoblikovati tako, da bi z enim od razpoložljivih stilov dosegli največji možni učinek,
- instrumentalni pristop; poudarja, da je racionalni koncept koristnosti, v okviru katerega se opredeli možne alternative, vplive okolja in rezultate.

Interakcijsko orientirano vodenje zajema razvojno smer prispevkov proučevanja vodenja. Ugotoviti poskuša odnose med vodjo in zaposlenimi ter njihov odnos do drugih dejavnikov. Sem sodi teorija LMX oziroma teorija izmenjave med vodjem in sodelavcem. Kakovost odnosa LMX je opredeljena z odnosom med delom in vedenjem. Poteka v treh fazah, in sicer: sprejemanje vloge, oblikovanje vloge, utrjevanje vloge. Bistvo je, da vodja razvije odnose s sodelavci iz skupine, s katero dela. Za sodelavca, ki je cenjen, velja, da je »naš« in to prikazuje visoko stopnjo kakovosti odnosa. Tisti, ki pa ni, ne dobi pozornosti svojega vodje in skupina nima velike odgovornosti, kar predstavlja nizko kakovostni odnos (Seljak in Stare, 2011, str. 60).

3.2 STILI VODENJA

Že v preteklosti so veliko raziskav posvetili ugotavljanju, kateri stil vodenja je najučinkovitejši. Stroka se še danes ukvarja s tem vprašanjem, vendar se vse bolj izkazuje, da enega samega najučinkovitejšega in najprimernejšega stila vodenja ni. Vsi do sedaj razviti stili so v določenih situacijah uspešni. Stil vodenja je odvisen od situacije in ciljev, ki jih je potrebno doseči. Raziskovanje stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Stil vodenja se opredeli kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom, da bi dosegli cilje. Pri tem pa je vodja primoran izbrati primerno ravnanje in obnašanje ter tako oblikuje zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač et al., 2004, str. 22).

Vodja se sam odloči, kateri stil vodenja bo v dani situaciji uporabil, vendar na oblikovanje stila lahko vpliva organizacija, v kateri je vodja zaposlen. Če imata vodja in organizacija različne poglede na stile vodenja, bo vodja težko dolgo sodeloval in deloval v organizaciji (Seljak in Stare, 2011, str. 77).

Hersey in Blanchard (v: Kovač et al. 2004, str. 22) menita, da je stil vodenja vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja, ko dela z zaposlenimi, ti pa ga sprejemajo in se potem podobno odzivajo v podobnih situacijah. Černetič (v: Možina, 1990, str. 49) med uspešne stile vodenja šteje naslednje:

- birokratski stil vodenja; značilnosti vodje so obvladljivost, vljudnost, natančnost, racionalnost in zanesljivost,
- razvijalski stil vodenja; značilnosti so poslušnost, spodbujanje, razumevanje, podpiranje, sodelovanje in zaupanje vodje do svojih zaposlenih,
- dobrohotni avtokratski stil; značilnosti so odločnost, delavnost, usmerjenost k ciljem in podobno,
- izvrševalski stil vodenja; značilnosti so uporaba skupinskega dela, usklajevanje dela in spodbujanje sodelavcev.

Northouse (2010, str. 69) je mnenja, da stil vodenja poudari vedenje vodje, njegove lastnosti, spretnosti in sposobnosti. Pomembno je, kako vodja ukrepa v določeni situaciji. Max Weber (v: Kovač et al., 2004, str. 23) je bil mnenja, da so idealni stili vodenja naslednji:

- patriarhalni vodstveni stil; v manjših družinskih organizacijah je vzor vodenja avtoriteta očeta (patriarha) in to, da so člani družine samodejno sprejeli njegovo avtoriteto. Patriarh je dolžan skrbeti za svoje podrejene, v zameno pa naj bi dobil njihovo lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost. Za vodenje ne potrebuje nekih velikih organizacijskih struktur, njegovo moč mu da njegov položaj,
- karizmatični stil vodenja; izhaja iz posebnih osebnih značilnosti. Karizmatični voditelj ne pozna namestnika, predhodnika in ne naslednika. V kriznih situacijah sta v ospredju upanje in vera, pozneje racionalen pristop. Opira se na svoje osebnostne lastnosti, zato ne potrebuje strukturnih elementov,

- avtokratičen stil vodenja; največkrat se uporablja v velikih organizacijah. Vodenje poteka prek hierarhične strukture. Tu ne obstaja kontakt med vodjem in zaposlenimi, vodja sam odloča in o svojih odločitvah le obvesti zaposlene,
- birokratski stil vodenja; temelj tega stila predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in zaposlenimi. Ob tem se oblikuje sistem legitimitete, ki se sprejet in spoštovan s strani zaposlenih.

Charls Lattmann (v: Kovač et al., 2004, str. 24) je s pomočjo enajstih značilnosti izpostavil šest temeljnih stilov vodenja:

- despotski stil vodenja; pomeni, da je vodja gospodar v svoji organizaciji,
- paternalistični stil vodenja; vodja s čutom za svoje zaposlene, njihove potrebe odlično pozna,
- pedagoški stil vodenja; patriarh z določenim razvojem prispeva k večji samostojnosti zaposlenih,
- participativni stil vodenja; zaposlene se sprejema kot samostojne, sposobne in polne znanja in zato lahko sodelujejo pri sprejemanju odločitev,
- partnerski stil vodenja; samostojno določanje ciljev in izvajanja nalog ter partnerska povezanost pri določanju ciljev,
- samoupravljanje; kolektivni interes opredeljuje vodstvene usmeritve.

Nekaterim je bolj poznana tipologija stilov vodenja Tannenbauma in Schimda (v: Kovač et al., 2004, str. 24–25). Izhajala sta iz opazovanja stilov vodenja v realnem okolju ter jih razvrščala glede na voditeljevo avtoriteto. Oblikovala sta linijo, med na voditelja usmerjen stil in na zaposlene usmerjen stil vodenja, med njima pa obstajajo drugi stili vodenja. Avtorja sta mnenja, da en sam stil ni idealen, temveč je vsak stil lahko uspešen v določeni situaciji, pod pogojem, da se upošteva značilnosti vodje, značilnosti zaposlenih ter značilnosti situacije (v: Seljak in Stare, 2011, str. 78–79). Izpostavila sta naslednje stile vodenja:

- avtoritativni stil; vodja sprejme odločitve brez posvetovanja z zaposlenimi in od njih pričakuje, da njegovo odločitev razumejo kot navodilo ter da so poslušni in samostojni,
- patriarhalni stil; vodja sprejme odločitve brez posvetovanja z zaposlenimi, vendar jih želi prepričati o pravilnosti svojih odločitev,
- kooperativni stil; zaposleni oblikujejo predloge, vodja pa se nato odloči med predlogi. Zaposleni imajo veliko odgovornosti,
- informirajoči stil; vodja se odloča sam, izvaja se s prepričevanjem,
- svetovalni stil; zaposleni sprejemajo odločitve s pomočjo vodje, ki ima vlogo povezovalca znotraj članov skupine in jih informira,
- participativni stil; zaposleni se skupaj odločijo v okviru zastavljenih ciljev,
- demokratični stil; je nasprotje avtokratičnemu. Vodja nastopa kot koordinator in ni odgovoren za odločitve zaposlenih.

Avtorja sta opredelila tudi faktorje, ki vplivajo na pravilno izbiro stila. Ti so (v: Kovač et al., 2004, str. 26):

- Značilnosti vodje:
 - njegov vrednostni sistem,
 - zaupanje do zaposlenih,
 - kakovost vodenja,
 - stopnja varnosti, ki jo občuti v posamezni situaciji.

- Značilnosti zaposlenih:
 - obseg izkušenj pri odločanju,
 - strokovna kompetenca,
 - stopnja prizadevnosti pri reševanju problemov,
 - njihove zahteve in cilji z vidika osebnega in strokovnega razvoja.

- Značilnosti situacije:
 - vrsta organizacije,
 - značilnosti skupine,
 - oblika problema,
 - časovna rezerva.

Kavčič (1991, str. 218–219) pa je opredelil naslednje dejavnike pri izbiri stila vodenja:

- filozofija vodenja; gre za pojmovanje vodenja in dela. Vodja ugotavlja, kakšni so zaposleni, ali so potrebni vodenja, prisile ali le usmerjanja za delo,
- situacija; stil vodenja je odvisen od razmer, v katerih deluje vodja,
- narava delovnih nalog; vodja mora biti pozoren na stopnjo kreativnosti oziroma repetitivnosti,
- karakteristike vodenih; stil vodenja ni odvisen le od vodje, temveč tudi od zaposlenih in njihovih prepričanj, potreb, znanj, delovnih navad in podobno.

3.3 MODELI VODENJA

Modeli vodenja so usmerjeni predvsem na vodenje ljudi. S samim razvijanjem vodenja so se razvijali tudi različni modeli vodenja, in sicer (Kramar Zupan, 2009, str. 118):

- modeli osebnih značilnosti,
- modeli vedenja vodij,
- situacijski modeli vodenja,
- transakcijsko in transformacijsko vodenje,
- aplikativni modeli vodenja.

Modeli osebnih značilnosti se ukvarjajo s pomembnostjo osebnostnih in telesnih značilnosti vodje. Te lastnosti naj bi ločevale dobrega in slabega vodjo. Pri dobrem vodji so pomembne naslednje lastnosti (Kramar Zupan, 2009, str. 119):

- biti mora mlajši (srednje starosti), vitalen, visok, vitek in simpatičnega videza,

- biti mora samozavesten, čustveno stabilen, prilagodljiv,
- biti mora olikan, vljuden, izobražen, odločen, ambiciozen,
- ter usmerjen na napredovanje in biti odgovoren.

Dober vodja mora biti s svojo vizijo, znanjem, kreativnostjo, iznajdljivostjo in pridnostjo vzor vsem svojim sodelavcem, do katerih mora biti pozoren, mora jih tudi dodobra spoznati. Samo telesne značilnosti običajno ne morejo biti pokazatelj uspešnega vodje. Lahko so le pokazatelj njegovih sposobnosti, pa tudi to ni nujno (Kramar Zupan, 2009, str. 119).

Vedenje vodje in to, kar počne, je lažje opazovati in raziskovati, poleg tega pa naj bi bilo to boljši pokazatelj uspešnosti vodje. Obstaja več vrst **vedenjskih modelov vodij**, in sicer (Kramar Zupan, 2009, str. 119):

- teorija x in teorija y,
- modela dveh univerz,
- model mrežnega vodenja.

Eno od bistev vodenja je, da vodja zna vplivati na zaposlene in jih motivirati. To počnejo s pomočjo domnev. Razvili sta se dve vrsti teorij, in sicer **teorija x** in **teorija y**.

Tabela 1: Primerjava domnev teorije x in teorije y

DOMNEVE TEORIJE X	DOMNEVE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.	Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.

Vir: Možina et al., 2002, str. 518

Pri **Teoriji x** vodje menijo, da so zaposleni leni, da nimajo primernih delovnih navad, zato bodo uporabili avtoritativen način vodenja, podali jim bodo natančna navodila, jih stalno nadzorovali in jim jasno dali vedeti, kdo je vodja.

Po **Teoriji y** pa vodje verjamejo v pridnost in sposobnost zaposlenih. Z njimi se bodo posvetovali in jih spodbujali pri delu (Kramar Zupan, 2009, str. 119).

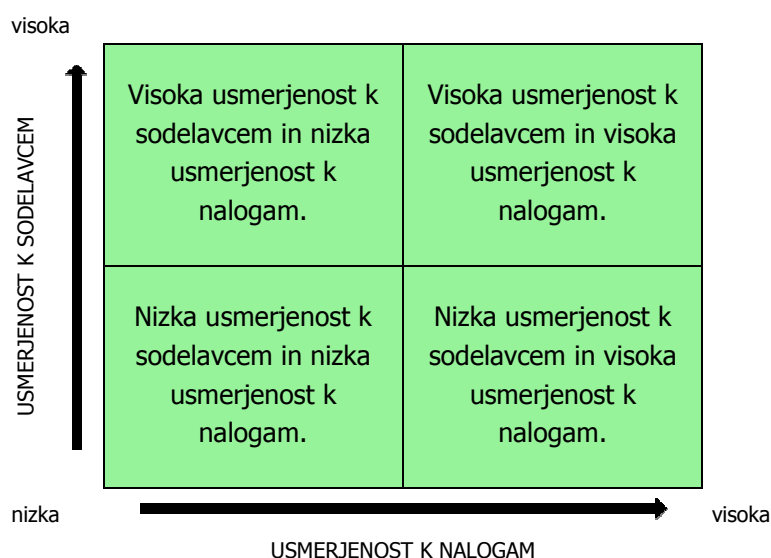
Model dveh univerz loči ugotovitve univerze OHIO STATE in MICHIGANSKE univerze. Prva univerza je preučevala dva sloga vodenja, in sicer (Možina v: Kramar Zupan, 2009, str. 123):

- skrb za ljudi; je slog, ki je usmerjen k ljudem in daje velik poudarek skrbi za zaposlene, njihovim delovnim razmeram in medsebojnemu sodelovanju. Vodja je

pozoren na želje in potrebe zaposlenih, da bi ti lahko in z veseljem delali, zato pri vodenju uporablja zelo malo ali praktično nič prisile. Zaposlene raje pohvali, od njih ne zahteva preveč, jim pomaga pri osebnih težavah ter je hkrati prijazen, dostopen in ustvarja dobro ozračje na delovnih mestih. Pri zaposlenih je tako vodenje zaželeno, saj jih spodbuja k produktivnosti in manjšemu številu pritožb, vendar pa obstaja dvom, če se tak vodja dovolj posveti tudi nalogam,

- skrb za naloge; je slog vodenja, pri katerem je poudarek na nalogah. Značilnosti so: organiziranje, kontroliranje in usmerjanje zaposlenih. Vodja zaposlenim natančno določi naloge, postavi delovne standarde, delo načrtuje s člani in podobno. Posledično se zaposleni bolj pritožujejo in so bolj nezadovoljni.

Slika 1: Ohio vodstveni kvadrat



Vir: Kovač v: Kramar Zupan, 2009, str. 124

Ugotovitev ohajskih študij je bila, da sta ta dva sloga združljiva in da je uspešen vodja tisti, ki je usmerjen tako na naloge kot tudi na zadovoljstvo zaposlenih (Kramar Zupan, 2009, str. 123).

Na Michiganski univerzi so bili raziskovalci usmerjeni na iskanje povezanosti med stilom vodenja in kazalniki učinkovitosti organizacije (npr. produktivnost ...). Izpostavili so dva sloga vodenja (Možina v: Kramar Zupan, 2009, str. 125):

- usmerjenost k sodelavcem, pri katerem gre za poudarek na medsebojnih odnosih med zaposlenimi. Zaposlene se obravnava kot posameznike, ki imajo lastne cilje, potrebe in želje,
- usmerjenost k rezultatom daje poudarek ciljem in nalogam, s katerimi lahko dosežemo cilje. Tu se ne upošteva želja in ciljev zaposlenih, saj so le sredstvo za doseg zadanih ciljev.

Michiganske študije so ugotovile, da sta oba sloga vodenja dve skrajnosti in da uporaba enega izključuje drugega. So pa tudi tu, podobno kot pri ohajski študiji, ugotovili, da slog

vodenja, ki je usmerjen k sodelavcem, povečuje zadovoljstvo zaposlenih in hkrati učinkovitost.

Model mrežnega vodenja Blaka in Moutonove je poskušal uskladiti študije obeh univerz. Model predstavlja pet vrst vodenja, ki so sestavljeni iz usmerjenosti na ljudi oziroma na produktivnost. Uporaba posameznega koncepta pa je odvisna od vodje. Sestavila sta dvodimenzionalno lestvico odnosov vodje, ki so prikazani v 81 poljih. Za natančnejše preučevanje pa je bilo poimenovanih pet področij kombinacij. Prikazani so na sliki 2 (Seljak in Stare, 2011, str. 63–64).

Slika 2: Model mrežnega vodenja

visok	9	1.9 društvo Stil vodenja, ki upošteva medčloveške odnose, vodi k ugodni in prijazni organizacijski klimi.						9.9 tim Stil vodenja, ki se kaže v visoki delovni storilnosti zaposlenih in dobrih odnosih med njimi.			
	8										
	7										
	Poudarek na ljudeh	6		5.5 srednja pot Primerna storilnost, ki je možna ob ravnotežju med zadostno delovno storilnostjo in zadovoljivo organizacijsko klimo.							
		5									
		4									
	nizek	3	1.1 siromaštvo Minimalno možno vplivanje na delovno učinkovitost in na zaposlene.						9.1 naloga Učinkovit delovni učinek brez velikega oziranja na odnos do zaposlenih.		
		2									
		1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		nizek	Poudarek na produktivnosti						visok		

Vir: Blake in Mouton v: Seljak in Stare, 2011, str. 64

- Siromaštvo; pomeni nizko usmerjenost na ljudi kot tudi na proizvodnjo, pri tem vodenju vodja ni uspešen, aktiven ... Boji se ukazovanja in tega ni sposoben.
- Društvo; predstavlja visoko usmerjenost k ljudem in nizko k delovnim nalogam. Dobra lastnost tega vodenja je dobro domače ozračje, kar pa ne pomeni vedno večje produktivnosti.
- Naloga; pomeni nizko usmerjenost k ljudem in visoko k delovnim nalogam. Vodje ne upoštevajo želja zaposlenih, silijo jih k doseganju zastavljenih nalog in želijo, da pri tem kar se da najbolje izkoristijo možnosti za delo.
- Srednja pot; pomeni usklajevanje potreb zaposlenih in organizacije.

- Tim; predstavlja visoko usmerjenost k ljudem in tudi k nalogam. Tu se zaposleni med seboj povezujejo, si zaupajo in si pomagajo pri izpolnjevanju nalog. Ta slog vodenja vodi k dobri produktivnosti in tudi zadovoljstvu zaposlenih.

Northouse (2010, str. 77) je mnenja, da je vsak vodja privrženec dveh stilov. Enega uporablja večino časa, drugega pa, ko je pod pritiskom in ko običajni stil ne učinkuje.

Ugotovitve **situacijske teorije vodenja** so pokazale, da različne situacije potrebujejo različne stile vodenja in tudi različne vodje. Ne obstaja najboljši stil vodenja, ki bi bil uspešen v vseh situacijah, tako kot tudi ni vodje, ki bi bil učinkovit prav v vseh situacijah. Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 33) so mnenja, da je uspešnost vodenja odvisna od sposobnosti vodje, da analizira naloge, situacije ter skupine in da zna predvideti njihove sposobnosti v danih razmerah.

Pri določanju primerne načina vodenja imajo velik pomen situacijski dejavniki, kot so (Možina et al., 2002, str. 522):

- zrelost članov v skupini,
- potrebe zaposlenih,
- odločanje v skupini,
- odnosi med člani in vodjo,
- vir moči vodje,
- zapletenost nalog,
- osebne značilnosti vodje.

Raziskovalci so razvili več teorij (modelov) vodenja:

- Fiedlerjev kontingenčni model,
- Hersey in Blanchardov situacijski model,
- Normativno – odločitveni model Vrooma, Yettona in Jaga.

Fiedlerjev kontingenčni model zagovarja dejstvo, da je uspešno vodenje pogojeno s tem, da se morajo situacijski dejavniki ujemati z načinom dela vodij. Posamezen način vodenja je najbolj uspešen, ko je uporabljen v pravi situaciji. Kar pa lahko vodja doseže le, če pred tem dobro analizira situacijo, vodenje prilagodi situaciji ali pa spremeni situacijo. Možna sta le dva načina vodenja (Fiedler v: Kramar Zupan, 2009, str. 128–129):

- vodje, usmerjeni k odnosom, ki pri sodelavcih cenijo iskrenost, odkritost in prijaznost ... Prepričani so, da so dobri odnosi ključ do uspešnega vodenja,
- vodje, usmerjeni k nalogam, ki jim medsebojni odnosi niso pomembni, pomembno je le, da je delo opravljeno. Pri zaposlenih cenijo pridnost, ubogljivost, natančnost pri delu ...

Stil vodenja se ugotavlja z vprašalnikom, na katerem vodja predstavi svoj odnos do najmanj priljubljenega zaposlenega, s katerim ne mara delati, ker ima določene lastnosti, ki ga motijo. Oceni ga z oceno od ena do osem. S povprečno oceno se ugotovi, ali je treba zaposlenega stalno nadzirati, je prijazen ali neugoden za vodenje. Visoka ocena

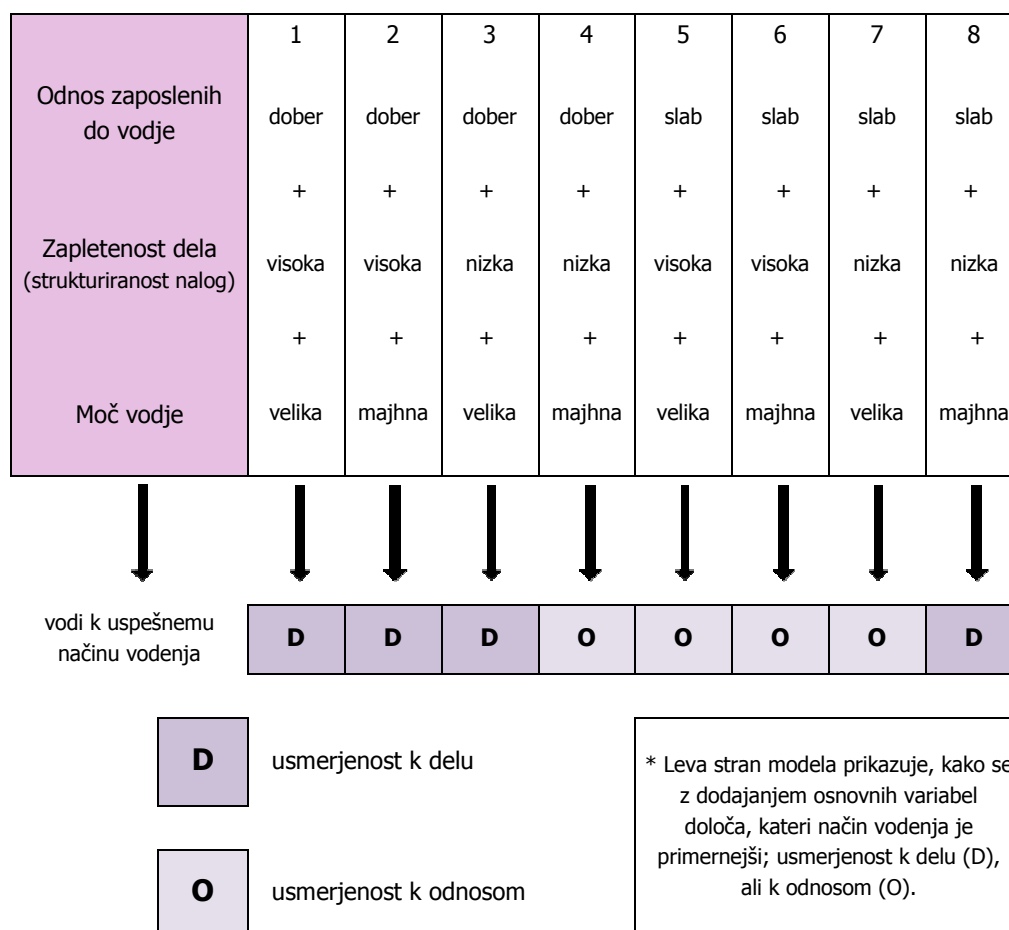
pomeni orientiranost vodje na odnose z zaposlenimi, nizka pa na naloge (Seljak in Stare, 2011, str. 72).

Ugodnost situacije je odvisna od (Sadler v: Seljak in Stare, 2011, str. 72–73):

- odnosa zaposlenih do vodje; kaže se v tem, kako zaposleni sprejemajo vodjo. Vodja ima večji vpliv, če ima dobre odnose z zaposlenimi in mu zaposleni zaupajo,
- strukturiranosti nalog (zapletenost dela); natančneje kot so naloge zaposlenih opredeljene, večji vpliv nad delovanjem ima vodja,
- moči položaja (vodje); se kaže z avtoriteto vodje nad zaposlenimi.

Najugodnejša situacija za vodjo je, ko obstaja dober odnos z zaposlenimi, naloge so relativno strukturirane, vodja pa ima visoko avtoriteto. Najmanj ugodna situacija za vodjo pa je, ko ima slabe odnose z zaposlenimi, naloge so slabo strukturirane, avtoritete pa ima zelo malo (Seljak in Stare, 2011, str. 72).

Slika 3: Fiedlerjev kontingenčni model



Vir: Možina v: Kramar Zupan, 2009, str. 130

Slika 3 prikazuje Fiedlerjev kontingenčni model vodenja. Na levi strani so osnovne tri situacijske spremenljivke, na sredini osem stolpcev, ki označujejo možne kombinacije treh

spremenljivk, označenih od ena do osem – od za vodjo najbolj ugodnih do najmanj ugodnih. Vodje, usmerjeni k delu, so najbolj uspešni v situacijah, označenih z 1, 2, 3 – te označujejo dobre odnose s skupino, vodja ima veliko moč, po želji lahko nagrajuje, odloča ... Vodje, usmerjeni k dobrim odnosom, pa so v situacijah, ko je delo zapleteno, skupina ne mara vodje, vendar pa ima ta veliko moč – to je razvidno v stolpcih 4, 5, 6 in 7. Ko pa je delo preprosto, podpore od skupine ni, moč ima majhno, uporabiti pa mora način vodenja v stolpcu 8, če želi kaj doseči (Kramar Zupan, 2009, str. 131).

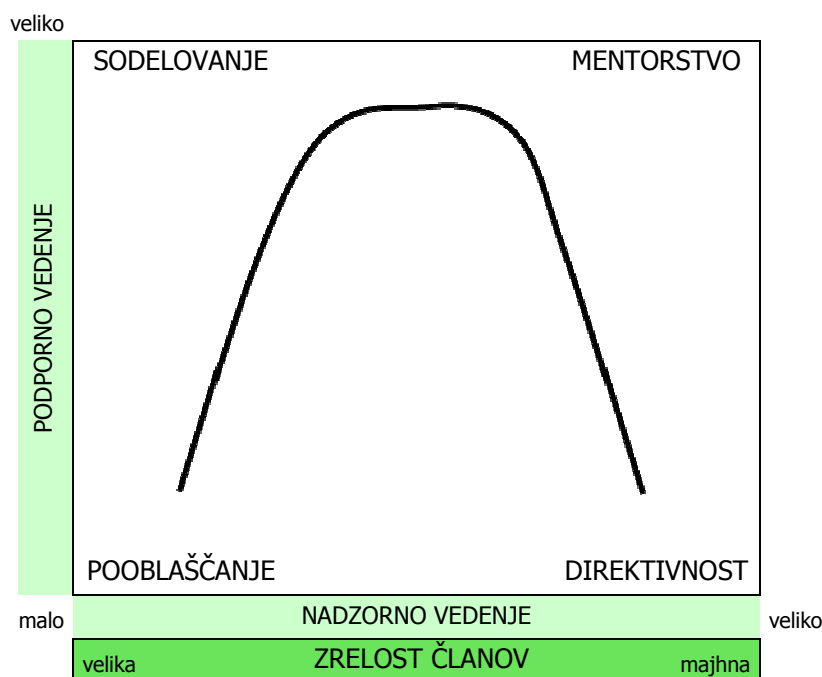
Preprosteje je spremeniti situacijo kot vodjo. Na osnovi teorije je Fiedler (Seljak in Stare, 2011, str. 74–75) oblikoval štiri vedenja vodje:

- instrumentalno vodenje; vodja daje zaposlenim natančna navodila,
- podporno vodenje; skrb za dobre odnose z zaposlenimi,
- participativno vodenje; motivira zaposlene s tem, da jim daje možnost sodelovanja pri odločanju,
- k dosežkom usmerjeno vodenje; zaposlenim postavlja cilje in jim zaupa, da jih dosežejo.

Hersey in Blanchardov situacijski model poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vodenja vodje, njegove spremembe pa povzročijo zrelost članov skupine. Nadzorno vodenje pomeni, da vodja ne povprašuje za mnenje zaposlene, pač pa jim poda le navodila za delo. Pri podpornem vodenju pa vodja vpraša zaposlene za mnenje, jih posluša, spodbuja ter jim pomaga pri opravljanju nalog. Bistvo Hersey-Blanchardovega modela je, da ima vodja možnost, da se prilagaja spreminjajočim se situacijam in da svoje vodenje prilagodi zrelosti zaposlenim (Kramar Zupan, 2009, str. 132).

Model je zbudil veliko pozornosti. Vodjem je bilo všeč dejstvo, da se morajo prilagajati situacijam. To je pomenilo stalni nadzor izkušenosti zaposlenih, da so se lahko odločili za pravi način vodenja. In s tem se je tudi neizkušeni zaposleni s pravimi navodili lahko izkazal za produktivnega, prav tako kot vsi ostali. Kritike modela so bile usmerjene v očitke, da sta avtorja zanemarila druge situacijske dejavnike (Hersey in Blanchard v: Kramar Zupan, 2009, str. 132–133).

Slika 4: Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: Možina v: Kramar Zupan, 2009, str. 132

Na sliki 4 so prikazani odnosi med različnimi načini vodenja in zrelostjo članov. Delovanje vodje je odvisno od zrelosti članov in na sliki so prikazani štiri načini vodenja (Hersey in Blanchard v: Kramar Zupan, 2009, str. 132–133):

- direktivni način; s strani vodje prihajajo jasna navodila, če nov član še ne pozna dela in pravil. Gre za ukazovalni način vodenja,
- mentorstvo; s strani vodje prihajajo nasveti, če je nov član že nekaj časa z njimi in je tudi že delno samostojen. Gre za podporni način vodenja,
- sodelovanje; med vodjem in zaposlenim poteka sodelovanje in pogovor, saj se zaposleni čuti dovolj samostojnega pri delu. Gre za participativni način vodenja,
- pooblašcanje; zaposleni pri popolni delovni samostojnosti dobi s strani vodje tudi del odgovornosti, s tem pa se lahko sam odloči, kako bo opravil svoje delo. Gre za delegativni način vodenja.

Izhodišče **Normativno – odločitvenega modela Vrooma, Yettona in Jaga** je bilo, da idealnega stila vodenja ni. Model opredeljuje pravila, ki določajo obseg sodelovanja pri odločanju v različnih situacijah. Vodenje je odvisno od zapletenosti dela in zmožnosti skupine. Avtorji so oblikovali naslednje stile vodenja (Dessler v: Kramar Zupan, 2009, str. 134):

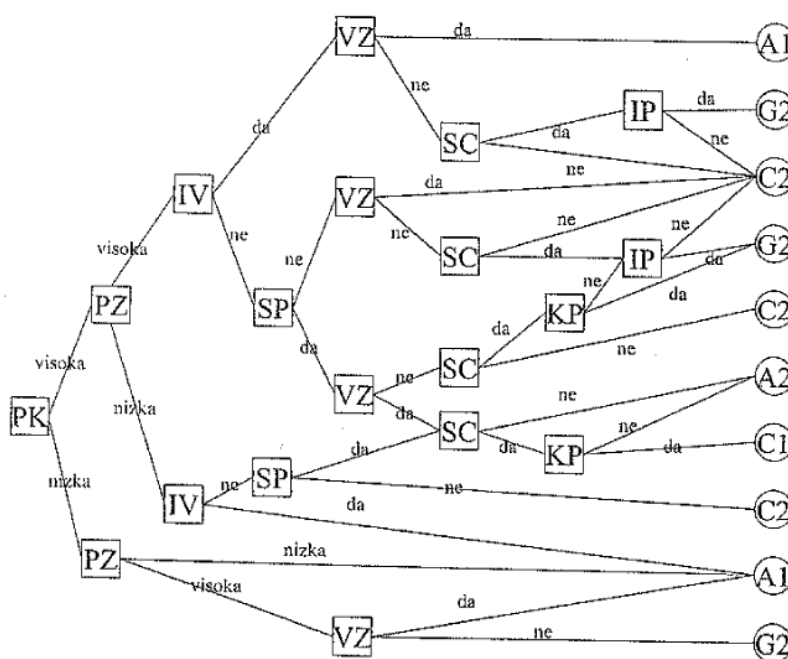
- A – avtorski,
- C – posvetovalni,
- G – skupinski,
- D – delegativni.

Opis situacije ima največji pomen pri izbiri stila vodenja. Situacijo se opiše z naslednjimi značilnostmi (Staehle v: Kramar Zupan, 2009, str. 134):

- pomen, ki ga ima kakovost odločitve,
- obseg znanja in informacij vodje za samostojni sprejem odločitev,
- stopnja strukturiranosti problema,
- stopnja sprejetosti odločitve s strani zaposlenih in njihov prispevek k uresničitvi zastavljenih ciljev,
- verjetnost, da bodo avtorski način odločanja zaposleni sprejeli,
- stopnja motiviranosti zaposlenih za dosego ciljev,
- obseg konflikta pri alternativnih rešitvah.

Vodja se glede na situacijo odloči o razpoložljivem stilu vodenja, ki mu ga ponuja model. V modelu vsak stil zajema sedem odločitvenih pogojev, osem odločitvenih pravil in pet različnih stilov vodenja. Model v obliki odločitvenega drevesa vodji ponuja pomoč pri trinajstih problemskih tipih. Vodja ima možnost odločanja povsem sam ali z zaposlenimi (Seljak in Stare, 2011, str. 69).

Slika 5: Vroom-Yetton-Jagov odločitveni model



Vir: Robbins v: Seljak in Stare, 2011, str. 70

Certo (v: Kramar Zupan, 2009, str. 134) meni, da se lahko na podlagi opisa situacije izbira med posameznimi stili vodenja:

- AI – rešitev sprejme vodja sam na podlagi obstoječih informacij,
- AII – informacije vodja dobi od zaposlenih in se potem odloči,
- CI – vodja se z zaposlenimi pogovori o problemu, zbere informacije in se nato odloči,

- CII – vodja skupaj z zaposlenimi razvije možne odločitve in se potem odloči, pri tem pa lahko ali pa tudi ne upošteva mnenja zaposlenih,
- GII – vodja skupaj z zaposlenimi predela problem, je enakopravni član skupine.

Najučinkovitejši stil je tisti, ki ustreza dani situaciji, pri njeni analizi pa je treba upoštevati naslednje kriterije (Vroom in Jago v: Seljak in Stare, 2011, str. 70–71):

- »PK«, pomembnost kakovosti,
- »PZ«, strinjanje zaposlenih,
- »IV«, informiranost vodje,
- »SP«, strukturiranost problema,
- »VZ«, strinjanje zaposlenih z rešitvami, ki jih je ponudil vodja,
- »SC«, ujemanje ciljev zaposlenih s cilji organizacije,
- »KP«, konflikt zaposlenih glede rešitve,
- »IP«, informiranost zaposlenih.

Vodja se za primeren stil vodenja odloči na podlagi odgovorov na vprašanja, kot je kako pomembna je kakovost rešitve. Odgovarja na vprašanja in sledi povezavi, kot je prikazano na sliki. Ker drugi modeli niso odgovorili na vprašanje o tem, kako in koliko naj vodja vpliva na zaposlene, potreba po tem pa je bila vse večja, sta se razvila dva nova tipa vodenja, in sicer transakcijsko in transformacijsko vodenje (Seljak in Stare, 2011, str. 70–71).

Bistvo **transakcijskega vodenja** je prenašanje izmenjav med vodjo in zaposlenim. Vodja želi pri zaposlenem vzbuditi samointeres. To stori na dva načina (Hočevnar, Jaklič in Zagoršek v: Kramar Zupan, 2009, str. 139–140):

- gašenje požarov; vodja nadzoruje delo, če opazi odstopanja ali težave, pa svojim zaposlenim pomaga pri njihovem reševanju. Pogosto zaradi preobremenitve z operativnimi nalogami problem opazi, ko je že nastal in ne v samem začetku, ko bi ga lahko predvidel in preprečil. Ko reši en problem, pa se mora lotiti že naslednjega in to je lahko podobno gašenju požarov. Ker vodja odpravi le posledico problema in ne vzroka, se taki problemi radi ponovijo,
- v cilje usmerjeno vodenje; ima za cilj preprečiti nastanek problema in s tem težave povezane s njim. Zaposleni imajo svoje prepričanje o vodji, o sebi in o delu, ki ga morajo opravljati. Tudi vodja ima svoja prepričanja. Problem nastane takrat, ko se ta prepričanja razlikujejo, zato mora vodja jasno predstaviti svoja prepričanja in naloge ter jih uskladiti z zaposlenimi. Vsem mora biti jasno, kaj morajo delati in kako naj to delajo.

Vodja, ki se poslužuje transakcijskega vodenja, deluje na podlagi (Možina v: Kramar Zupan, 2009, str. 140):

- nagrajevanja; za dobro opravljeno delo daje priznanje za uspehe pa nagrade,
- vodenja z izjemami (aktivno); nadzoruje delo in opazuje, če prihaja do odstopanj, odloča se za akcije,

- vodenja za izjemami (pasivno); v delo posega le, če cilji niso doseženi,
- vodenja brez vaje (laissez faire); ne mara odgovornosti in timskega dela.

Tako vodja kot zaposleni se trudijo izpolnjevati svoje obveznosti. Vodja zaposlenim pomaga pri izpolnjevanju nalog, zaposleni pa se trudi po najboljših močeh slediti navodilom in kar najbolje izpolniti naloge. S tem pa med njimi nastajajo vezi zaupanja, kar je ključ do uspešnega vodenja in visoke produktivnosti. Vodja na transakcijski ravni se lahko odloči za več stilov vodenja. Najpogostejša sta avtokratični (vodja odloča sam) in demokratični (vodja se z zaposlenimi posvetuje). Ločijo naslednje stile vodenja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek v: Kramar Zupan, 2009, str. 139–140):

- avtokratični stil; vodja se odloča sam, svojo odločitev pa nato sporoči svojim zaposlenim in od njih pričakuje, da jo bodo izpolnili. Najbolj primeren je, ko zmanjkuje časa,
- prepričevalni stil; vodja se odloči sam, vendar verjame, da če bodo zaposleni prepričani, da so odločitve dobre, bodo delo opravljali z večjo motivacijo in bolje. Ravno zato veliko časa porabi za prepričevanje v uspešnost odločitev. Ta stil je najbolj primeren ko ima vodja vse informacije, vendar je za dosego cilja potrebna zavzetost in pripadnost,
- posvetovalni način; vodja se pred končno odločitvijo posvetuje z zaposlenimi. Ni nujno, da bo sledil tem nasvetom, vendar vsaj delno upošteva njihovo mnenje in tako zaposlenim da občutek, da vplivajo na odločitev. Vodja je še vedno odgovoren, vendar so člani tudi zelo dejavni,
- demokratični stil; vodja se močno posvetuje z zaposlenimi, še več, o problemu vodi razpravo, tako skupina skupaj sprejme odločitev, brez da bi vodja vsiljeval svoje mnenje. Najprimernejši je, ko je naloga takšna, da odgovornost za uspešno izvedbo nosi cela skupina.

Od vodje je odvisno, kakšen stil vodenja bo uporabil v dani situaciji. Vendar na podlagi raziskav avtorji menijo, da ima vsak vodja svoj najljubši stil, ki ga največkrat uporabi (Hočevar, Jaklič in Zagoršek v: Kramar Zupan, 2009, str. 139–140).

Pri **transformacijskem vodenju** gre za navduševanje zaposlenih nad ideali in moralnimi vrednotami, kar naj bi jim pomagalo pri reševanju problemov pri delu. Vodja želi, da mu zaposleni slepo sledijo, saj meni, da bi le tako lahko veliko dosegli. Transformacijski vodja svoje zaposlene usmerja stran od sebe in k cilju. Če doseže uspeh, ga deli z vsemi, zaslug za uspeh ne pobere le sam. Taki vodje delujejo na podlagi (Možina et al., 2002, str. 532):

- karizme; postavijo cilje, so spoštovani in jim zaupajo,
- navdiha; navdihujejo podrejene za doseganje ciljev na preprost način,
- intelektualne spodbude; so ustvarjalni in racionalno rešujejo probleme,
- upoštevanja posameznika; zavzemajo se za zaposlene, jih uvajajo in jim svetujejo.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (v: Kramar Zupan, 2009, str. 142–143) menijo, da mora transformacijski vodja imeti pet veščin za uspešno vodenje, in sicer:

- pripravljen mora biti na tveganje, na spoznavanje novih stvari. Na svojih napakah se mora učiti. Vedno mora biti pripravljeni na nove izzive. Znati mora prisluhniti mnenjem zaposlenih,
- veliko časa si mora vzeti za načrte, cilje in vizijo. Predstavljati si mora, kakšna bi lahko bila prihodnost. Vendar pa ta vizija nima smisla, če zanjo ne navduši svojih zaposlenih, da mu sledijo,
- sodelovati mora z zaposlenimi, jim prisluhniti in jim pozneje tudi priznati zasluge za uspešno opravljeno nalogo. To njim predstavlja moč in vpliv, vodja pa od njih v zameno dobi podporo in zaupanje,
- mora biti jasen glede svojih prepričanj in to z dejanji tudi pokazati, tako da aktivno deluje pri opravljanju naloge. Dejanja povedo več kot besede,
- v svojih zaposlenih vzbuja zaupanje in predanost. To pa naredi tako, da ceni delo zaposlenih.

Bistvo transformacijskega vodje je, da je vzor svojim zaposlenim. Do njih je človeški, nanje gleda kot na osebo in ne kot na sredstvo za doseg cilja. Mora jih znati navdušiti za svojo vizijo in jim pokazati pot do cilja. Na tej poti jim daje občutek pomembnosti in tako so zaposleni bolj motivirani. Možina pa je mnenja, da se uspešen vodja pokaže šele pri uvajanju sprememb. To pa doseže s pogumom, vero, vizijo, spoštovanjem in potrpežljivostjo (Možina et. al., 2002, str. 75).

Med **aplikativna modela vodenja** se uvrščata Likertov in Reddinov 3-D model vodenja. Na podlagi Michiganske študije je Likert razvil svoj model vodenja – **Likertov model vodenja**. Stile vodenja je razdelil na dva osnovna stila: avtoritativni in participativni. Ta dva pa se delita še vsak na dva stila vodenja. Avtoritativni se deli na izkoriščevalski in dobronamerni, participativni pa se deli na podporni in kooperativni sistem. Za določitev stila vodenja se uporablja anketne pristope. Zaposleni morajo odgovoriti na 43 vprašanj z različnih področij vodenja. Odgovori se vrednotijo in vrednosti se seštevajo. Odgovori zaposlenih temeljijo na subjektivnem mnenju o razmerah v organizaciji, zato se danes uporablja bolj za določanje organizacijske klime kot za stil vodenja (Kovač et al., 2004, str. 41).

Tabela 2: Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu

	Avtoritarni sistem		Participativni sistem	
	Izkoriščevalski	Dobronamerni	Podporni	Kooperativni
motivacija	eksistenčna varnost	temeljne osebnostne potrebe	osebnostne potrebe	celotna skala posameznikovih potreb
komunikacija	vertikalna	vertikalna	vertikalna	lateralna
interakcija	majhna	majhna	zmerna	intenzivna
definiranje ciljev	ukazi	ukazi z možnostjo diskusije	oblikovanje ciljev po diskusiji	oblikovanje ciljev kot rezultat skupinske diskusije

Vir: Kovač et al., 2004, str. 41

Izkoriščevalski stil je popolnoma avtoritativen. Vodja ne zaupa v zaposlene, za motivacijo večkrat uporablja kazen kot nagrado. V dobronamernem stilu vodja nekoliko bolj zaupa zaposlenim, komunikacije je več, nagrada je vse pogostejše motivacija. Podporni stil je posvetovalen. Vodja zaupa v ljudi, vendar ne sto odstotno. Odločanje v določenih primerih prepusti zaposlenim. Kooperativni stil pa je pravo nasprotje izkoriščevalskega. Vodja popolnoma zaupa zaposlenim, skupaj z njimi oblikuje in sprejema odločitve. Učinkovitost vodenja je dosežena z ustreznim vedenjem vodje, na podlagi tega pa se oblikujejo primerni odnosi z zaposlenimi (Seljak in Stare, 2011, str. 62–63).

Reddinov 3-D model izhaja iz vodstvenega kvadrata Ohio, katerega temeljni usmeritvi so:

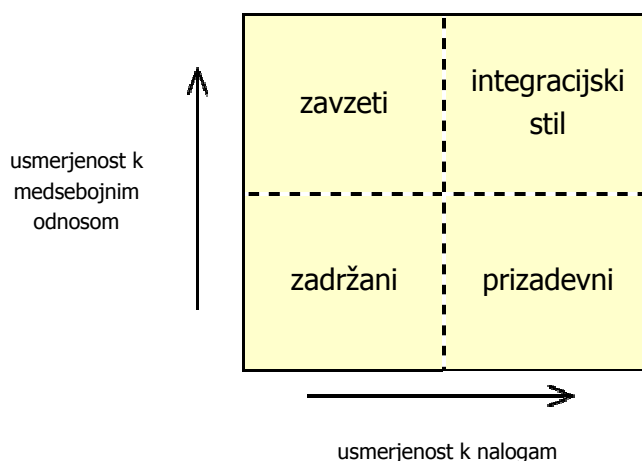
- usmerjenost k nalogam in
- usmerjenost k medsebojnim odnosom.

Reddin uvede še tretjo spremenljivko (zato se imenuje 3-D model) »situacija«. Situacija je kriterij presojanja, saj se lahko vsako razmerje, ali med orientiranostjo na odnos ali na nalogo izkaže za učinkovito ali neučinkovito (Seljak in Stare, 2011, str. 65).

Reddin ne išče enega samega učinkovitega stila vodenja. Meni, da je vsak stil lahko učinkovit ali neučinkovit, stopnja teh pa je odvisna od situacije. Situacijo po njegovem mnenju definirajo (Kovač et al., 2004, str. 45):

- zahtevnost naloge,
- sodelavci,
- kolegi,
- organizacijska struktura.

Slika 6: Osnovni stili vodenja po Reddinu



Vir: Kovač et al., 2004, str. 45

Slika 6 prikazuje osnovni kvadrat, ki ga sestavljajo štiri stili vodenja, vsakega od njih je smiselno uporabiti le v primerni (ugodni) situaciji (Seljak in Stare, 2011, str. 66):

- pri zadržanem stilu gre za zadržanost vodje, saj svoje pozornosti ne usmerja niti na odnose niti na naloge,
- pri zavzetem stilu vodja pozornost namenja odnosom s svojimi zaposlenimi,
- prizadevni stil opredeljuje, da je vodja orientiran pretežno na naloge,
- pri integracijskemu stilu pa gre za kombinacijo posvečanja pozornosti tako nalogam, kot tudi medsebojnim odnosom z zaposlenimi.

4 RAZISKAVA

4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Upravna enota je samostojna organizacijska oblika, ki v imenu države deluje na lokalni ravni. Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, če z zakonom ni določeno drugače. Delujejo pod nadzorstvom resornih ministrstev. S strani ministrstva prihajajo usmeritve, strokovni napotki, navodila za izvrševanje nalog in podobno. Upravne enote zagotavljajo opravljanje naslednjih nalog na področjih, kot so (http://www.upravneenote.gov.si/grosuplje/o_upravni_enoti/, 20. 2. 2012):

- notranje zadeve (osebni dokumenti, prijava prebivališča ...),
- graditve objektov in drugih posegov v prostor (gradbeno dovoljenje ...),
- gospodarstvo (dovoljenja za opravljanje gostinske dejavnosti ...),
- kmetijstvo (status kmeta, zaščitene kmetije ...),
- denacionalizacija,
- žrtve vojnega nasilja ...

Na Upravni enoti Grosuplje je zaposlenih šestintrideset ljudi, vsi po pogodbi o zaposlitvi za nedoločen čas, tri delovna mesta, navedena v sistematizaciji, so nezasedena. Od tega je trideset žensk in šest moških. Povprečna starost zaposlenih je 49,2 leti. Načelnica upravne enote s soglasjem vlade sama določi notranjo organizacijo. Drugi zaposleni so razporejeni v treh oddelkih, in sicer:

- Oddelek za upravno notranje zadeve, na katerem dela trinajst zaposlenih,
- Oddelek za občno upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve, na katerem dela trinajst zaposlenih, od tega pet v glavni pisarni,
- Oddelek za okolje, prostor, kmetijstvo in gospodarstvo, na katerem dela deset zaposlenih. V sklopu Oddelka za upravno notranje zadeve delujeta še dva Krajevna urada, v Ivančni Gorici in Dobropolju.

Upravna enota Grosuplje velja za srednje veliko upravno enoto in se razprostira na 464 km². Pod okrilje upravne enote spadajo tri občine, in sicer

(http://www.upravneenote.gov.si/grosuplje/o_upravni_enoti/, 2. 2. 2012):

- Občina Grosuplje, teritorialno območje 134 km², 19.136 prebivalcev, 67 naselij,
- Občina Ivančna Gorica, teritorialno območje 227 km², 15.338 prebivalcev, 137 naselij (od tega pet naselij oziroma 198 prebivalcev spada v Upravno enoto Litija: Sobrače, Pusti Javor, Radanja vas, Sela pri Sobračah in Vrh pri Sobračah),
- Občina Dobropolje, teritorialno območje 103 km², 3.882 prebivalcev, 24 naselij.

Skupno število prebivalcev je 38.156, naselij pa 224. V občini Ivančna Gorica in Dobropolje delujeta dva krajevna urada. Zaradi bližine Ljubljane in dobre avtocestne povezave se število prebivalcev na območju Upravne enote iz leta v leto povečuje

(http://www.upravneenote.gov.si/grosuplje/o_upravni_enoti/, 2. 2. 2012).

Upravna enota Grosuplje ima še druge organe in izpostave za opravljanje upravnih in strokovnih nalog. Izpostave ministrstev so naslednje

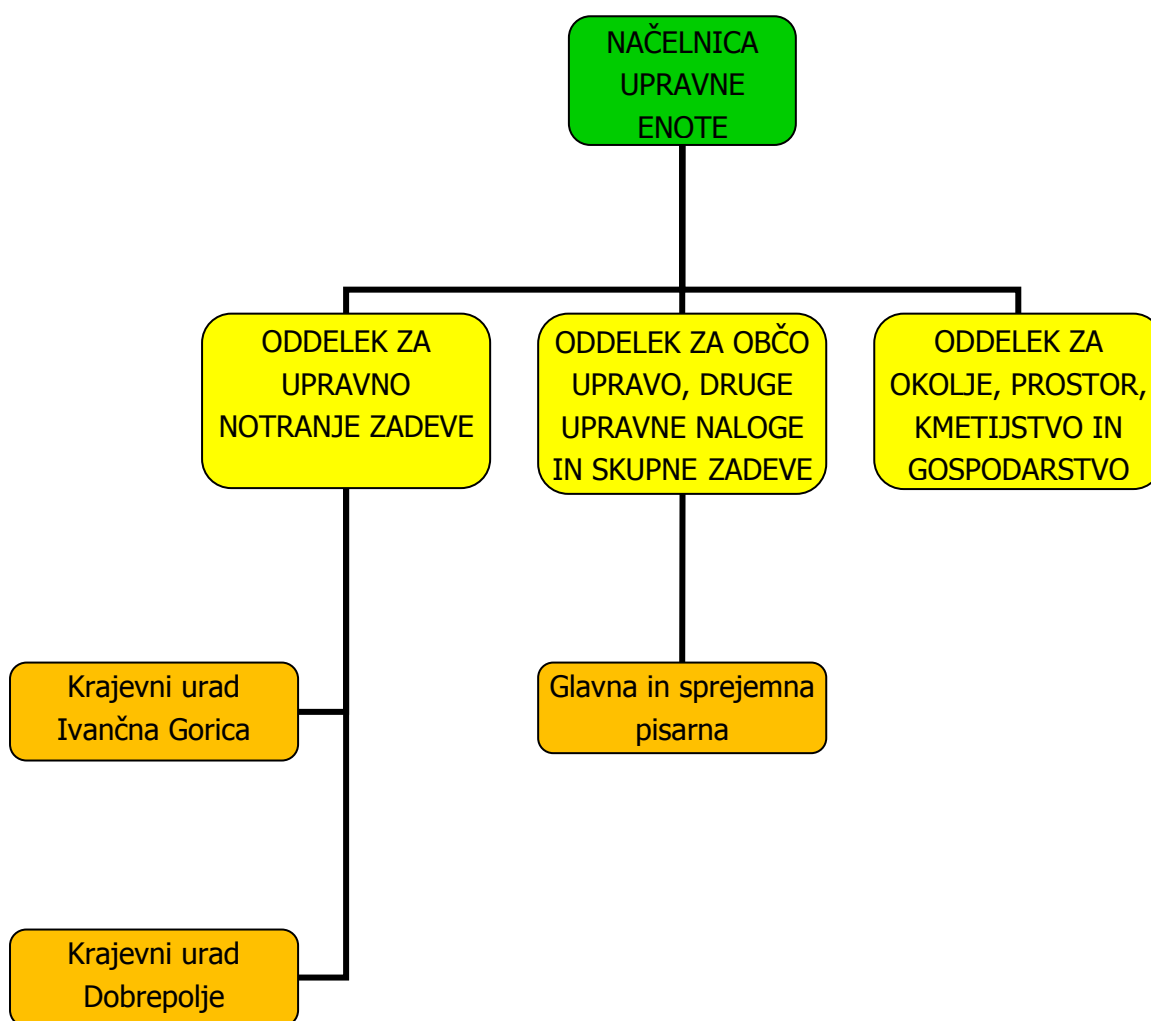
(http://www.upravneenote.gov.si/grosuplje/o_upravni_enoti/, 2. 2. 2012):

- Davčna uprava Republike Slovenije, Davčni urad Ljubljana – Izpostava Grosuplje,
- Geodetska uprava Republike Slovenije, Območna geodetska uprava Ljubljana,
- Ministrstvo za notranje zadeve, policijska postaja Grosuplje,
- Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo, lovstvo in ribištvo, Enota Ljubljana,
- Veterinarska Uprava Republike Slovenije, Enota Ljubljana,
- Inšpektorat za okolje in prostor,
- Tržni Inšpektorat Republike Slovenije, Enota Ljubljana,
- Zdravstveni Inšpektorat Republike Slovenije, Območna enota Ljubljana,
- Inšpektorat Republike Slovenije za delo.

Delujejo še naslednji organi (http://www.upravneenote.gov.si/grosuplje/o_upravni_enoti/, 2. 2. 2012):

- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območna enota Ljubljana, Izpostava Grosuplje,
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Območna služba Ljubljana, Urad za delo Grosuplje,
- Center za socialno delo Grosuplje,
- Notar Marjan Kotar,
- Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije, Lokalna izpostava Grosuplje,
- Okrajno sodišče Grosuplje,
- Ministrstvo za pravosodje, Izvršitelj.

Slika 7: Organigram Upravne enote Grosuplje



Vir: <http://www.upravneenote.gov.si/grosuplje>

4.2 PREDSTAVITEV VZORCA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskava o lastnostih uspešnega vodje temelji na anketni metodi, ki vključuje raziskavo z anketnim vprašalnikom, temu pa je sledila obdelava rezultatov. Anketni vprašalnik vsebuje deset vprašanj. Prva štiri vprašanja se nanašajo na splošne podatke, in sicer: spol, starost, status in izobrazbo.

Pri petem vprašanju so anketiranci ocenjevali sedemindvajset naštetih lastnosti po pomembnosti od ena (sploh ni pomembna) do pet (zelo pomembna). Pri tem vprašanju rezultati kažejo, katere lastnosti se vprašanim zdijo res pomembne za uspešnega vodjo in katere ne.

Šesto vprašanje se je nanašalo na način vodenja uspešnega vodje. Mora biti vodja po mnenju anketirancev avtokratičen (da se ne posvetuje z zaposlenimi), demokratičen (za mnenje povpraša zaposlene in se z njimi posvetuje) ali liberalen (zaposlenim pušča precej prosto pot, delajo kar želijo)?

Pri sedmem vprašanju vprašani izrazijo mnenje, kateri vodja je uspešen, tisti, ki je usmerjen na zaposlene, naloge, cilje ali pa tisti, ki je pozoren na vse tri stvari.

Pri osmem vprašanju so sodelujoči ocenjevali pomembnost nalog uspešnega vodje od ocene ena (sploh ni pomembno) do ocene pet (zelo pomembno). Eno nalogo so lahko pripisali sami. Ali vprašani pri vodji zahtevajo le, da načrtuje cilje in zaposlene usmerja v doseg te ciljev. Ali so mnenja, da je vodenje več kot »le« načrtovanje in so pomembne tudi ostale naloge, kot na primer motiviranje zaposlenih, poznavanje zaposlenih in tako dalje.

Deveto vprašanje poskuša ugotoviti ali se vprašani strinjajo s sedmimi trditvami nekaterih avtorjev (Kovač, Mayer, Jesenko (2004), Maxwell (2006) in drugi). Trditve so vprašani ocenjevali glede na strinjanje z njimi. Ocena ena je pomenila, da se sploh ne strinjajo, pet pa da se popolnoma strinjajo.

Deseto vprašanje je vsebovalo enajst trditev, in sicer kakšen mora biti vodja, da je lahko uspešen in kaj mora početi na poti do uspeha. Trditve so ocenjevali od ena (sploh se ne strinjam) do pet (popolnoma se strinjam).

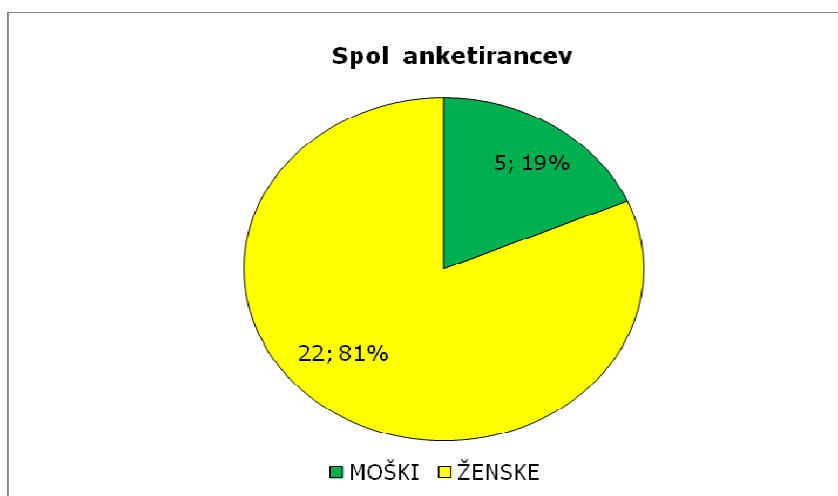
Za raziskavo je bilo treba pridobiti dovoljenje tamkajšnje načelnice, ki je raziskavo odobrila. Anketni vprašalnik je rešilo sedemindvajset od šestintridesetih zaposlenih na upravni enoti. Ena zaposlena je bila na porodniškem dopustu, ena na bolniškem dopustu, sedem zaposlenih pa iz neznanih razlogov ni želelo izpolniti anketnega vprašalnika. Anketne vprašalnike so reševali od 9. do 17. februarja 2012.

4.3 INTERPRETACIJA REZULTATOV

Analiza je bila izvedena med zaposlenimi na Upravni enoti Grosuplje. Anketiranih je bilo 27 zaposlenih. Prvi del vprašalnika je zajemal vprašanja o osebnih podatkih.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 27 zaposlenih, od tega 5 (19 %) moških in 22 (81 %) žensk.

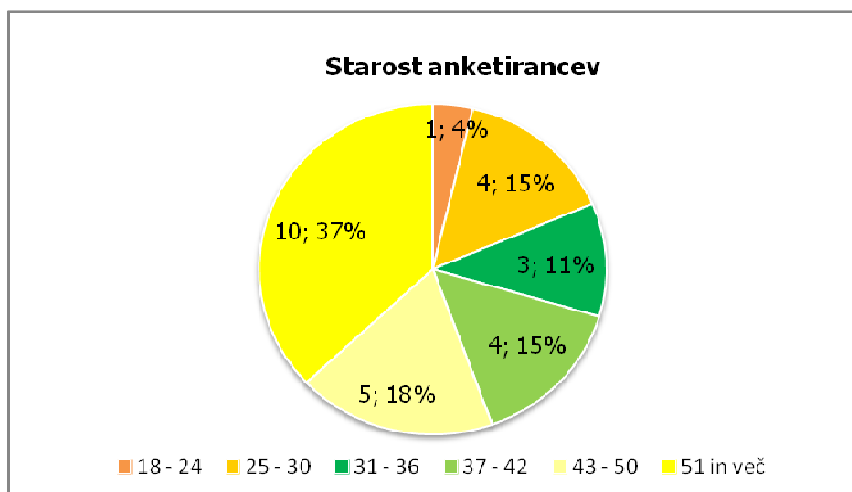
Grafikon 1: Spol anketirancev



Vir: lasten

Med vprašanimi je bilo 7 zaposlenih starih 51 let in več, 5 jih je bilo starih od 43 do 50 let, 4 zaposleni so se umestili v starostno skupino od 37 do 42 let, 3 so bili stari od 31 do 36 let, 4 od 25 do 30 let in en vprašani od 18 do 24 let.

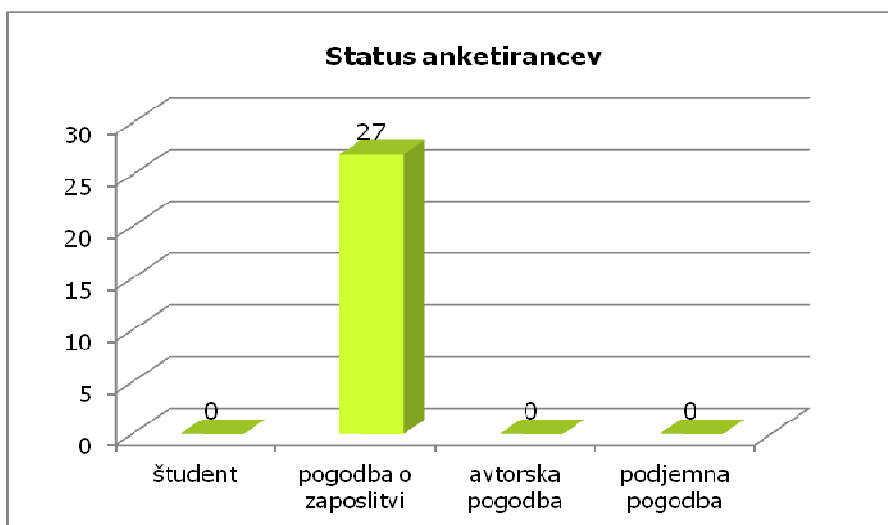
Grafikon 2: Starost anketirancev



Vir: lasten

Vsi vprašani so na Upravni enoti zaposleni prek pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas.

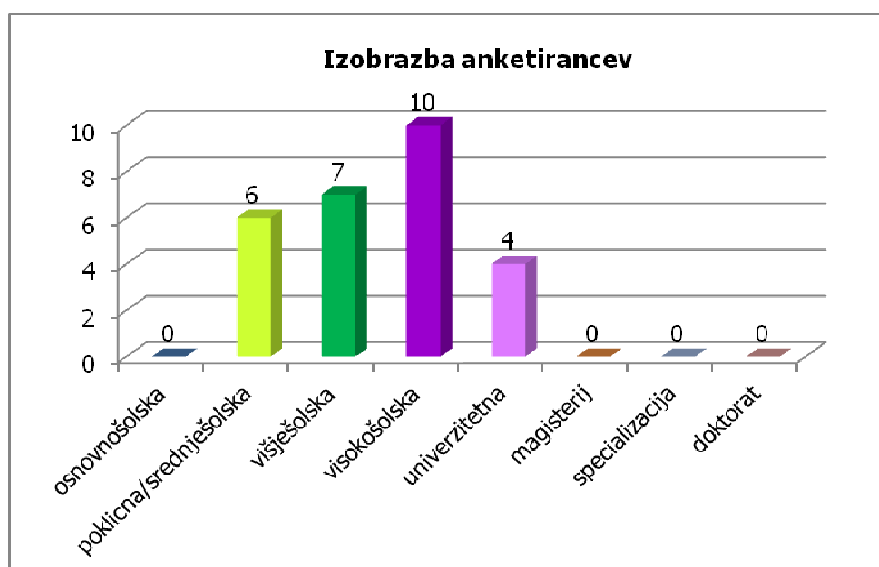
Grafikon 3: Status anketirancev



Vir: lasten

Nihče od anketiranih nima magisterija, specializacije ali doktorata, niti nima samo osnovnošolske izobrazbe. Ima pa 6 (22 %) anketiranih poklicno oziroma srednješolsko izobrazbo, 7 (26 %) anketiranih ima višješolsko izobrazbo, 10 (37 %) anketiranih ima visokošolsko izobrazbo in 4 (15 %) anketirani univerzitetno izobrazbo.

Grafikon 4: Izobrazba anketirancev



Vir: lasten

Pri petem vprašanju so vprašani ocenjevali lastnosti vodje, ali se jim posamezna lastnost zdi zelo pomembna (5), pomembna (4), srednje pomembna (3), nepomembna (2) ali sploh ni pomembna (1).

Tabela 3: Ocene lastnosti vodje

lastnost	ocena						povprečna ocena	rang
	sploh ni pomembna	ni pomembna	srednje pomembna	pomembna	zelo pomembna			
	1	2	3	4	5			
	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)			
poštenost	-	-	-	2 (7%)	25 (93%)	4,93	1	
zanesljivost	-	-	-	8 (30%)	19 (70%)	4,7	2	
odločnost	-	-	1 (4%)	8 (30%)	18 (67%)	4,63	3	
etičnost	-	-	-	10 (37%)	17 (63%)	4,63	3	
delovne navade	-	-	1 (4%)	9 (33%)	17 (63%)	4,59	4	
komunikativnost	-	-	-	13 (48%)	14 (52%)	4,52	5	
natančnost	-	-	1 (4%)	12 (44%)	14 (52%)	4,48	6	
točnost	-	1 (4%)	-	12 (44%)	14 (52%)	4,44	7	
prilagodljivost	-	1 (4%)	1 (4%)	11 (41%)	14 (52%)	4,41	8	
vztrajnost	-	-	2 (7%)	13 (48%)	12 (44%)	4,37	9	
izobrazba	-	-	5 (19%)	8 (30%)	14 (52%)	4,33	10	
čustvena stabilnost	-	-	4 (15%)	11 (41%)	12 (44%)	4,3	11	
inteligentnost	-	-	2 (7%)	15 (56%)	10 (37%)	4,3	11	
značaj	-	-	2 (7%)	15 (56%)	10 (37%)	4,3	11	
samozavest	-	-	4 (15%)	12 (44%)	11 (41%)	4,26	12	
vizija o prihodnosti	-	1 (4%)	4 (15%)	10 (37%)	12 (44%)	4,22	13	
ustvarjalnost	-	-	6 (22%)	11 (41%)	10 (37%)	4,15	14	
izraznost	-	1 (4%)	6 (22%)	11 (41%)	9 (33%)	4,04	15	
empatija	-	-	6 (22%)	17 (63%)	4 (15%)	3,93	16	
urejenost	-	2 (7%)	7 (26%)	12 (44%)	6 (22%)	3,81	17	
dominantnost	2 (7%)	4 (15%)	13 (48%)	8 (30%)	-	3	18	
oblačila	11 (41%)	5 (19%)	7 (26%)	4 (15%)	-	2,15	19	
starost	13 (48%)	9 (33%)	4 (15%)	1 (4%)	-	1,74	20	
pričeska	14 (52%)	7 (26%)	5 (19%)	1 (4%)	-	1,74	20	
telesna teža	18 (67%)	4 (15%)	4 (15%)	1 (4%)	-	1,56	21	
telesna višina	18 (67%)	6 (22%)	3 (11%)	-	-	1,44	22	
spol	22 (81%)	4 (15%)	1 (4%)	-	-	1,22	23	

Vir: lasten

V tabeli 3 so prikazani rezultati ocenjevanja lastnosti, ki naj bi jih imel dober/uspešen vodja. Rezultati so podani kot število odgovorov vprašanih ter v obliki odstotkov. Izračunana je povprečna ocena vsake ocenjene lastnosti, oblikovana je tudi ranžirna vrsta za lažji pregled. Razvidno je, da je vprašanim najpomembnejša lastnost poštenost, saj je bila ocenjena s povprečno oceno 4,93, kar pomeni, da je 93 % vprašanih ocenilo lastnost z oceno 5. Nikomur od vprašanih se ta lastnost ni zdela nepomembna, saj je 7 % vprašanih lastnost ocenilo s 4, nižje ocene ni podal nihče. Zaposleni torej želijo, da je vodja pošten do njih, da naloge pošteno razdeli, ter da s svojimi dejanji v zaposlenih vzbuja zaupanje.

Naslednja lastnost, ki se je zaposlenim zdela pomembna in so jo ocenili s povprečno oceno 4,7, je zanesljivost. Vodja mora torej biti zanesljiv, držati svoje obljube in biti zaposlenim dostopen. Kar 70 % vprašanih je to potrdilo z oceno 5, 30 % pa z oceno 4. Nižje ocene tej lastnosti, ravno tako kot poštenosti, niso namenili.

Tretja najpomembnejša lastnost je etičnost, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 4,63. Zaposleni od vodje pričakujejo, da je dober človek, da zna ločiti dobro od slabega in pravično od nepravičnega, ter da tako tudi deluje oziroma vodi svoje zaposlene. Prav takšno oceno so namenili odločnosti. Pomeni pa, da od vodje želijo, da je pogumen in da ravna odločno.

Vprašanim so pri vodji pomembne tudi delovne navade, ki so bile ocenjene s povprečno oceno 4,59. Se pravi, pomembno je da je vodja discipliniran, navajen dela in priden. S povprečno oceno 4,52 je ocenjena komunikativnost. Vprašanim je pomembno, da je vodja komunikativen. Ni pa komunikacija le to, kaj pove vodja, temveč tudi, kako to pove. S povprečno oceno 4,48 pa je ocenjena natančnost. Torej, vodja mora biti natančen, pozoren in dosleden pri svojem delu.

Lastnost, ki se vprašanim zdi najmanj pomembna, je spol vodje, ocenili so jo s povprečno oceno 1,22. Kar 81 % vprašanih je lastnost ocenilo z oceno 1, kar pomeni, da se jim ta lastnost sploh ne zdi pomembna. Eden od vprašanih je lastnosti namenil oceno 3, kar pomeni, da srednjo pomembnost pripisuje spolu. Višje ocene in s tem pomembnosti pa spolu ni namenil nihče.

Vprašanim se zdi nepomembna tudi telesna višina s povprečno oceno 1,44. 67 % ji je namenilo oceno 1. Tej lastnosti ne pripisujejo bistvenega pomena za uspeh vodje. Prav tako je po njihovem mnenju nepomembna telesna teža s povprečno oceno 1,56. Tudi tukaj je ta lastnost bila s strani vprašanih ocenjena z najnižjo oceno (67 %).

Tudi na starost vodje ne dajejo posebnega poudarka. Ocenili so jo s povprečno oceno 1,74, skoraj polovica vprašanih je starosti namenila najnižjo oceno. Prav takšno mnenje imajo tudi o pričeski vodje, ta lastnost je ravno tako kot starost dobila povprečno oceno 1,74. Tudi tukaj je polovica vprašanih ocenila lastnost z oceno 1. Oblačila vprašanim tudi niso tako zelo pomembna, tej lastnosti so namenili oceno 2,15, vendar pri ocenjevanju

niso bili tako enotni kot pri prejšnjih lastnostih. 41 % vprašanih je sicer lastnost ocenila z oceno 1, vendar je 15 % vprašanim ta lastnost pomembna, saj so ji namenili oceno 4. Dominantnost pa se vprašanim ne zdi zelo pomembna, niti ne zelo nepomembna. Saj so ji namenili povprečno oceno 3. To pomeni, da je želena, ni pa ta lastnost bistvena za uspešnega vodjo.

Pri šestem vprašanju so bili anketirani zelo usklajeni. Prav vsi so bili mnenja, da mora biti vodja »demokratičen«, se pravi, da z zaposlenimi sodeluje, se z njimi posvetuje in jih pri svojih odločitvah upošteva.

Tabela 4: Način vodenja vodje

	št. anketirancev	odstotek
avtokratičen	0	0%
demokratičen	27	100%
liberalen	0	0%

Vir: lasten

Pri sedmem vprašanju so anketiranci izrazili mnenje o tem, na kaj mora biti vodja usmerjen, da uspešno vodi organizacijo. Tudi tukaj je bilo njihovo mnenje zelo enotno. Le en vprašani je odgovoril, da mora biti vodja usmerjen na cilje, drugih 26 pa meni, da mora biti vodja pozoren na zaposlene, naloge in cilje organizacije, če želi biti uspešen.

Tabela 5: Usmerjenost vodje

usmerjenost na	št. anketirancev	odstotek
zaposlene	0	0%
naloge	0	0%
cilje	1	4%
vse od naštetega	26	96%

Vir: lasten

Pri osmem vprašanju so vprašani ocenjevali naloge vodje, ali se jim posamezna naloga zdi zelo pomembna (5), pomembna (4), srednje pomembna (3), nepomembna (2) ali sploh ni pomembna (1).

Tabela 6: Ocene nalog vodje

trditev	ocena						rang
	sploh ni pomembna	ni pomembna	srednje pomembna	pomembna	zelo pomembna	povprečna ocena	
	1	2	3	4	5		
št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)			
preprečevanje in reševanje konfliktov	-	-	-	9 (33%)	18 (67%)	4,67	1
obveščanje zaposlenih	-	-	-	10 (37%)	17 (63%)	4,63	2
motiviranje zaposlenih	-	-	-	11 (41%)	16 (59%)	4,59	3
trud za enotno in usklajeno delovanje zaposlenih	-	-	-	13 (48%)	14 (52%)	4,52	4
poznavanje zaposlenih	-	-	1 (4%)	12 (44%)	14 (52%)	4,48	5
koordiniranje (usklajevanje ciljev organizacije in zaposlenih)	-	-	1 (4%)	13 (48%)	13 (48%)	4,44	6
načrtovanje (določanje ciljev in poti do ciljev)	-	-	1 (4%)	14 (52%)	12 (44%)	4,41	7
odločanje in soodločanje	-	-	2 (7%)	13 (48%)	12 (44%)	4,37	8
odgovornost za zdravje in varnost zaposlenih	-	-	3 (11%)	13 (48%)	11 (41%)	4,3	9
predvidevanje (problemov, poti, uspeha)	-	-	3 (11%)	15 (56%)	9 (33%)	4,22	10
nadziranje (preverjanje pravilnosti pri delu)	-	-	4 (15%)	15 (56%)	8 (30%)	4,15	11
izločevanje zaposlenih, ki se izkažejo za nesposobne	-	-	6 (22%)	17 (63%)	4 (15%)	3,93	12
drugo (prosim napišite in ocenite)	-	-	-	-	-	0	

Vir: lasten

Pri osmem vprašanju so vprašani ocenjevali naloge vodje, ki se jim zdijo pomembne. V tabeli 6 so prikazana števila odgovorov, odstotki teh odgovorov, povprečna ocena in ranžirna vrsta za lažjo preglednost. Prav vse našteje naloge se vprašanim zdijo dokaj pomembne, saj nobena od njih ni dobila povprečne ocene nižje od 3,5, kar pomeni, da nihče od zaposlenih nobeni nalogi ni namenil ocene, nižje od 3.

Najbolje ocenjena, in sicer s povprečno oceno 4,67, je naloga preprečevanja in reševanja konfliktov. Po mnenju vprašanih mora biti vodja pozoren na dogajanje in vzdušje med zaposlenimi. Opaziti mora napeto vzdušje, posredovati in umiriti zadeve. Seveda pa ne pomeni, da je on lahko prepirljiv in konflikten s svojimi zaposlenimi. Dobri odnosi veljajo tako med zaposlenimi, kot tudi med zaposlenimi in vodjo.

63 % vprašanih misli, da je obveščanje zaposlenih tudi zelo pomembna naloga vodje. Naloga je bila ocenjena s povprečno oceno 4,63. Zaposleni torej želijo, da njihov vodja z njimi veliko komunicira in jih obvešča o tekočih zadevah. Tudi motivacija se jim zdi pomembna naloga vodje. 59 % vprašanih je to nalogo ocenilo z oceno 5, 41 % vprašanih pa z oceno 4, kar skupaj zneso povprečno oceno 4,59. Obstaja več načinov motivacije. Pozitivna motivacija je zelo želena, saj na podlagi te zaposleni dajo od sebe svoj maksimum. Obstaja pa tudi negativna motivacija, ki lahko vodji in organizaciji zelo škodi.

Naslednja naloga, ki je dobila povprečno oceno 4,52 je trud vodje za enotno in usklajeno delovanje zaposlenih. Če se vodja trudi in pravilno usmerja svoje zaposlene pri delu, je to velika prednost organizacije in velik dejavnik pri uspešnem vodenju vodje ter uspešnem delovanju organizacije.

Najnižjo oceno so vprašani namenili izločevanju zaposlenih, ki se izkažejo za nesposobne. Kar sicer ne pomeni, da jim je ta naloga vodje nepomembna. Povprečna ocena te naloge je 3,93, še vedno relativno visoka. 63 % vprašanih je nalogo ocenilo z oceno 4, 22 % pa s 3. 15 % vprašanim pa se ta naloga zdi zelo pomembna. Naloga, ki je bila ocenjena z eno od nižjih ocen, je nadziranje in preverjanje pravilnosti pri delu. Vendar tudi tu velja kot pri prejšnji nalogi. Od naštetih nalog je dobila drugo najnižjo oceno, kljub temu pa je ta vseeno visoka. Povprečna ocena je 4,15.

Iz rezultatov lahko sklepamo, da so vprašanim praktično vse naloge vodje pomembne, saj so vse ocenjene z relativno visoko povprečno oceno, nihanja med ocenami pa so zelo majhna. Nihče od vprašanih pa ni hotel sam izpostaviti in napisati naloge, ki ni bila našteteta.

Pri devetem vprašanju, so vprašani označevali, ali se strinjajo z navedenimi trditvami o vodenju ali ne. Ocenjevali so z ocenami od 1 do 5; 5 (popolnoma se strinjam), 4 (strinjam se), 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam), 2 (se ne strinjam), 1 (sploh se ne strinjam).

Tabela 7: Ocena strinjanja s trditvami o vodenju

trditev	ocena						povprečna ocena	rang
	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, niti se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam			
	1	2	3	4	5			
	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)			
Vodja pri zaposlenih izgubi ugled, če se njegova dejanja razlikujejo od besed.	-	-	1 (4%)	3 (11%)	23 (85%)	4,81	1	
Ni pomembno samo to, kaj vodja pove, temveč tudi, kako to pove.	-	-	-	12 (44%)	15 (56%)	4,56	2	
Bistvo vizije vodje je, da jo zaposleni sprejmejo in ji sledijo.	-	-	5 (19%)	14 (52%)	8 (30%)	4,11	3	
Popularnost vodje vpliva na njegovo vodenje.	2 (7%)	3 (11%)	9 (33%)	12 (44%)	1 (4%)	3,26	4	
Vzgoja vodje je pomembna pri njegovem vodenju.	2 (7%)	5 (19%)	9 (33%)	10 (37%)	1 (4%)	3,11	5	
Visoko inteligentni vodje niso dobri vodje, saj so preveč zazrti v svoje mnenje, premalo v mnenje drugih.	1 (4%)	10 (37%)	9 (33%)	7 (26%)	-	2,81	6	
Dober vodja mora imeti dedne dispozicije.	8 (30%)	10 (37%)	6 (22%)	3 (11%)	-	2,15	7	

Vir: lasten

Pri devetem vprašanju so vprašani izrazili svoje mnenje o tem, ali se strinjajo z določenimi trditvami o vodenju ali ne. V tabeli 7 so prikazane povprečne ocene trditev o vodenju, število odgovorov pri posamezni oceni trditve, odstotek teh odgovorov in ranžirna vrsta, zaradi lažje preglednosti rezultatov.

Trditev, s katero se vprašani najbolj strinjajo in so ji namenili najvišjo povprečno oceno (4,81), je trditev: »Vodja pri zaposlenih izgubi ugled, če se njegova dejanja razlikujejo od besed.« Kar 85 % vprašanih je trditvi namenilo najvišjo oceno, 11 % oceno 4 in le 4 % vprašanih oceno 3. Zaposlenim je zelo pomembno, da vodja drži dano besedo, da je zanesljiv in da svojih zaposlenih ne razočara.

56 % vprašanim je zelo pomembna trditev: »Ni pomembno samo to, kaj vodja pove, temveč tudi, kako pove.« Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 4,56. Torej je vprašanim pomemben tudi način, kako vodja z njimi komunicira in na kakšen način jim določene stvari sporoči, ni jim pomembno samo to, kaj jim ima za sporočiti.

Trditev: »Bistvo vizije vodje je, da jo zaposleni sprejmejo in ji sledijo,« so vprašani ocenili s povprečno oceno 4,11, kar pomeni, da se s trditvijo v zelo veliki večini strinjajo. 30 % se z njo popolnoma strinja, 52 % pa se s trditvijo strinja. To pomeni, da mora vodja svojo vizijo in cilje zaposlenim predstaviti na tak način, da zaposleni to vizijo sprejmejo za svojo in se v največji meri potrudijo za doseg zadanih ciljev. Vodja mora zaposlene prepričati v svoj »prav«.

Trditev: »Popularnost vodje vpliva na njegovo vodenje,« so vprašani ocenili s povprečno oceno 3,26. 44 % vprašanih se s trditvijo strinja, eden od vprašanih pa ji je namenil najvišjo oceno. 18 % vprašanih pa se s trditvijo ne strinja, menijo da popularnost vodje nima nikakršnega vpliva na njegovo vodenje.

Trditev: »Vzgoja vodje je pomembna pri njegovem vodenju,« je bila ocenjena s povprečno oceno 3,11, kar pomeni da se 41 % vprašanih strinja s trditvijo, 16 % se s trditvijo ne strinja, 33 % vprašanih pa se je odločilo za srednjo oceno, kar pomeni, da se niti ne strinjajo niti se strinjajo s tem, da ima vzgoja vodje pri vodenju kakšen vpliv na odločitve vodje.

Drugo najnižjo povprečno oceno, in sicer 2,81, so vprašani namenili trditvi: »Visoko inteligentni vodje niso dobri vodje, saj so preveč zazrti v svoje mnenje, premalo v mnenje drugih.« 26 % vprašanih se s trditvijo strinja, 41 % pa se s trditvijo ne strinja. Tudi tu je bilo 33 % vprašanih takih, ki svojega mnenja niso izrazili ne s strinjanjem ne z nestrinjanjem, ampak so se odločili za srednjo oceno.

Najnižjo povprečno oceno pa so namenili trditvi: »Dober vodja mora imeti dedne dispozicije,« in sicer 2,15. Nobeden od vprašanih tej trditvi ni namenil najvišje ocene, 11 % se strinja s trditvijo, kar 67 % vprašanih pa se s trditvijo ne strinja. Menijo, da dedne dispozicije nimajo nikakršnega vpliva na vodenje vodje. 22 % vprašanih je svoje mnenje opredelilo z oceno 3.

Vprašani torej dajejo poudarek poštenosti vodje, načinu komuniciranja ter načinu, kako vodja predstavi svojo vizijo. Menijo pa, da dedne dispozicije in inteligentnost skoraj ne vpliva na vodenje vodje.

Pri desetem vprašanju, so vprašani označevali strinjanje z navedenimi trditvami glede uspešnosti vodenja. Ocenjevali so z ocenami od 1 do 5; 5 (popolnoma se strinjam), 4 (strinjam se), 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam), 2 (se ne strinjam), 1 (sploh se ne strinjam).

Tabela 8: Ocena strinjanja s trditvami o uspešnosti vodenja vodij

trditev	ocena						rang
	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam	povprečna ocena	
	1	2	3	4	5		
	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)	št. odg. (odstotek)		
Spoštovati mora zaposlene.	-	-	-	5 (19%)	22 (81%)	4,81	1
Imeti mora posluš za zaposlene.	-	-	-	6 (22%)	21 (78%)	4,78	2
Dober vodja se uči celo življenje.	-	-	-	7 (26%)	20 (74%)	4,74	3
Uživati mora v tem, kar dela.	-	-	1 (4%)	15 (56%)	11 (41%)	4,37	4
Učiti se mora iz lastnih napak.	-	4 (15%)	5 (19%)	13 (48%)	5 (19%)	3,70	5
Organizirati mora zabavne in učinkovite sestanke z zaposlenimi.	-	2 (7%)	7 (26%)	16 (59%)	2 (7%)	3,67	6
Vodja mora iti v neznano, sprejeti tveganje, ne pa čakati, da se bo nekaj zgodilo samo do sebe.	1 (4%)	1 (4%)	10 (37%)	11 (41%)	4 (15%)	3,59	7
Za prenašanje znanja na druge mora imeti tudi pedagoško znanje.	-	2 (7%)	13 (48%)	11 (41%)	1 (4%)	3,41	8
Vodja mora garati.	-	11 (41%)	6 (22%)	8 (30%)	2 (7%)	3,04	9
Vodja mora včasih uporabiti prisilo, da mu zaposleni sledijo.	6 (22%)	5 (19%)	12 (44%)	3 (11%)	1 (4%)	2,56	10
Spol vodje ima veliko vlogo pri uspešnosti.	9 (33%)	9 (33%)	8 (30%)	1 (4%)	-	2,04	11

Vir: lasten

Pri zadnjem vprašanju, so vprašani izrazili strinjanje s trditvami, kakšen mora biti vodja in kaj mora početi, da je pri vodenju uspešen. V tabeli 8 so prikazani odgovori vprašanih in odstotki. Prikazana je tudi povprečna ocena posameznih trditev ter oblikovana ranžirna vrsta zaradi lažje preglednosti.

Vprašani so se najbolj strinjali s trditvijo: »Spoštovati mora zaposlene.« Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 4,81, od tega je 81 % odgovorilo, da se zelo strinja s trditvijo, 19 % vprašanih pa je odgovorilo z oceno 4. Nižje ocene kot 4 trditvi ni namenil nihče. Torej je vprašanim spoštovanje s strani vodje zelo pomembno.

Zelo podobno mnenje so vprašani izrazili pri trditvi: »Imeti mora posluh za zaposlene,« saj je bila ta trditev ocenjena s povprečno oceno 4,78. Vprašanim je pomembno, da jih vodja posluša, upošteva in jih spodbuja.

Trditev: »Dober vodja se uči celo življenje,« so vprašani ocenili s povprečno oceno 4,74. To pomeni, da se strinjajo s tem, da dober, uspešen vodja nikoli ne zna popolnoma vsega in da skozi celo življenje in vodenje spoznava nove stvari, pomembno je le, da si jih zapomni.

4,37 je povprečna ocena trditve: »Uživati mora v tem, kar dela.« Vprašani so mnenja, da se pozitiven odnos vodje do dela opazi in potem prenaša na zaposlene. Pomembno je, da je vodja predan delu, da ga rad opravlja in pri delu nima odpora.

Pri trditvi: »Učiti se mora iz lastnih napak,« so se sicer mnenja vprašanih malce razlikovala, vendar je povprečna ocena trditve še vedno 3,70. 15 % vprašanih se s trditvijo ne strinja, 19 % vprašanih pa svojega mnenja ni jasno izrazilo, trditev so ocenili z oceno 3. Dobra polovica vprašanih pa se z navedeno trditvijo strinja.

Več kot polovica vprašanih se strinja s trditvijo: »Organizirati mora zabavne in učinkovite sestanke z zaposlenimi,« povprečna ocena trditve pa je 3,67. 7 % vprašanih se s trditvijo ne strinja, zopet pa je bilo 26 % takih, ki svojega mnenja niso jasno izrazili.

8 % vprašanih se ne strinja s trditvijo: »Vodja mora iti v neznano, sprejeti tveganje – ne pa čakati, da se bo nekaj zgodilo samo od sebe.« Povprečna ocena te trditve je 3,59. Več kot polovica vprašanih pa se tudi s to trditvijo strinja.

Pri trditvi: »Za prenašanje znanja na druge, mora imeti tudi pedagoško znanje,« pa je največ vprašanih (kar 48 %) odgovorilo, da se s trditvijo niti ne strinja, niti se strinja. 7 % vprašanih se s trditvijo ne strinja, nekaj več kot 41 % pa se s trditvijo strinja. Povprečna ocena trditve je 3,41.

Slaba polovica vprašanih se s trditvijo: »Vodja mora garati,« ne strinja, kar 41 % vprašanih je trditev ocenilo z oceno 2. 30 % vprašanih je trditev ocenilo z oceno 4, 7 % vprašanih pa s 5. Povprečna ocena trditve je 3,04.

Z eno od najnižjih povprečnih ocen, in sicer 2,56, je bila ocenjena trditev: »Vodja mora včasih uporabiti prisilo, da mu zaposleni sledijo.« Kar 41 % vprašanih se s to trditvijo ne strinja. Vprašani torej ne marajo prisile, ustrahovanja in vsiljevanja mnenja vodje. Medtem ko se 15 % vprašanih s trditvijo strinja, je kar 44 % vprašanih takih, ki zopet svojega mnenja niso jasno izrazili.

Najslabše ocenjena trditev pa je: »Spol vodje ima veliko vlogo pri uspešnosti.« Kar 66 % vprašanih se s trditvijo ne strinja. 30 % vprašanih je neopredeljenih, 4 % vprašanih pa menijo, da ima spol vpliv na uspešnost vodenja. Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 2,04.

4.4 KLJUČNE UGOTOVITVE IN POTRJEVANJE HIPOTEZ

Iz rezultatov anketnega vprašalnika je razvidno, da zaposleni na Upravni enoti Grosuplje menijo, da je uspešen vodja tisti, ki:

- je pošten; da pri svojih zaposlenih s svojimi dejanji zbuja zaupanje v njegovo delovanje in vodenje,
- je zanesljiv; da drži dano obljubo, da se njegove besede ne razlikujejo od dejanj in predvsem, da je svojim zaposlenim dostopen,
- je odločen; da je pri svojem ravnanju pogumen in odločen,
- je delaven; da ima privzgojene delovne navade, da je priden in predan delu,
- je komunikativen; da se z zaposlenimi zna pogovarjati, vendar je pomembno tudi to, kako se pogovarja in kako nekaj pove, ne samo to, kaj pove,
- zna preprečevati in reševati konflikte,
- sproti obvešča svoje zaposlene in z njimi veliko komunicira,
- zna svoje zaposlene motivirati,
- se trudi, da zaposleni delujejo enotno in usklajeno,
- dobro pozna svoje zaposlene,
- je demokratičen; z zaposlenimi se posvetuje in upošteva njihova mnenja pri odločanju,
- je usmerjen tako na naloge in cilje, kot tudi na zaposlene,
- zna svoje zaposlene prepričati v svojo vizijo, da ji sledijo,
- spoštuje svoje zaposlene,
- ima posluh za svoje zaposlene,
- uživa v tem, kar dela,
- se uči iz lastnih napak in celo življenje.

Ne strinjajo pa se s tem, da določene lastnosti in trditve vplivajo na uspešnost vodenja vodje. Te lastnosti in trditve, s katerimi se ne strinjajo, so na primer:

- spol vodje,
- telesna višina in teža vodje,
- starost vodje,

- pričeska in oblačila vodje,
- dedne dispozicije,
- inteligentnost; vpliva na zazrtost vodje v svoje mišljenje in ignoriranje drugih,
- prisila je pozitivna motivacija za usmerjanje zaposlenih ...

Hipoteza 1: Zaposleni od vodje želijo korekten in pošten odnos

Rezultati raziskave niso presenečenje. H1 je potrjena, saj je bila poštenost vodje najvišje ocenjena lastnost. Pričakovano je bilo, da zaposleni od svojega vodje želijo korekten in pošten odnos. Želijo si, da se njihovo delo ceni in da se vodje zavedajo, da je vsak od zaposlenih določen člen pri verigi, ki sestavlja celoto, v tem primeru organizacijo.

Hipoteza 2: Zaposleni od vodje pričakujejo zanesljivost

H2 je potrjena, zanesljivost vodje so vprašani ocenili z visoko povprečno oceno. Pričakovano je bilo, da vprašani želijo, da je vodja zanesljiv, da mu lahko zaupajo in se nanj zanesejo. Želijo si, da je pri svojem vodenju odločen in da deluje po pravilih etike, da loči, kaj je prav in kaj je narobe ter da se to tudi izraža pri njegovem delu.

Hipoteza 3: Vodja mora imeti delovne navade

H3 je delno potrjena. Malce nenavadno je, da so vprašani precej visoko ocenili, da mora vodja imeti delovne navade, s trditvijo, da mora vodja garati, pa se slaba polovica vprašanih ni strinjala. Torej mora vodja imeti neke navade in voljo do dela, vendar pa mu več od pričakovanega ni treba opravljati.

Hipoteza 4: Niso vse naloge vodje enako pomembne

Pričakovati je bilo dejstvo, da se vse naloge vodje vprašanim ne zdijo enako pomembne. H4 je ovržena. Posebnih nihanj pri ocenah ni bilo zaznati, to pomeni, da so vprašanim vse našteje naloge vodje relativno pomembne. Morda je presenetljivo le to, da je najbolje ocenjena naloga preprečevanje in reševanje konfliktov in ne na primer načrtovanje ali odločanje. Pomembne so jim predvsem naloge, ki neposredno zadevajo njih. Na primer obveščanje zaposlenih, motiviranje in podobno.

Hipoteza 5: Spol in zunanji videz vodje nista pomembna

H5 je delno potrjena. Pričakovano je bilo, da zaposleni ne dajejo prevelike teže spolu vodje, starosti in telesnim značilnostim. Spol pri uspešnem vodji po mnenju vprašanih nima vidnejše vloge, pomembno pa jim je, da je vodja urejen. Torej niso mnenja, da so pričeska in oblačila zelo pomembna pri vodji, vendar pa od vodje vseeno pričakujejo določeno mero urejenosti. S tem vodja izkazuje resnost in primernost za ta položaj.

Vprašani predvsem želijo s svojo vodjo »človeški« in spoštljiv odnos, šele potem nek strogo poslovni. Bolj bodo motivirani in produktivni, če z vodjo razvijejo prijateljski, a še vedno profesionalni odnos.

5 ZAKLJUČEK

Zmotno je, da ljudje pojma »vodenje« in »menedžment« enačijo. Gre za dva različna pojma, dve različni funkciji, ki se sicer med seboj prepletata in ena brez druge ne delujeta. Menedžment je organiziranje, nadziranje, vodenje in načrtovanje. Vodenje, ki je ena od funkcij menedžmenta pa pomeni vpliv vodje na zaposlene, da s skupnimi močmi dosežejo zadane cilje. Naloge vodenja so na primer načrtovanje, izvajanje, motiviranje, organiziranje, predvidevanje, ukazovanje in nadziranje.

Vodenje prav gotovo ni preprosto. Preučevanje vodenja sega daleč v preteklost. Vsa dejstva še danes niso popolnoma znana, saj je uspešnost vodenja težko predvideti. Uspešno vodenje ni odvisno le od vodje. Pri tem je treba upoštevati več različnih dejavnikov, kot je na primer položaj, v katerem se znajde vodja. V preteklosti so prisegli na avtoritativno vodenje. Takšen vodja je vzdrževal red in disciplino, tudi s pomočjo groženj in ustrahovanja. Zaposleni so se ga bali in to je včasih pomenilo veliko oviro pri delu. Danes pa je vse bolj uveljavljeno in pričakovano demokratično vodenje, se pravi da strogo ukazovanje in grožnje niso več vodilna nit vodje. Demokratični vodja svoje zaposlene spoštuje, upošteva in jim daje določeno veljavo v organizaciji, kar je dobra motivacija.

Dobro in uspešno vodenje je težko zagotoviti na način, da bi organizacija uspešno delovala in sledila zadanim ciljem ter da bi pri tem bili vsi zaposleni zadovoljni in da bi bila vsa njihova pričakovanja ter potrebe zadovoljene. Dober vodja mora biti usmerjen na naloge in tudi na zaposlene. Za vodje velja zmotno mišljenje, da je denar glavna motivacija. Je le sredstvo, ki pomaga doseči cilj. Vodja mora motivirati delavce z vrednotami, cilji in tako dalje. To pomeni, da morajo vodje svoje zaposlene dobro poznati in da je samo vodenje vse bolj pomembno, zato mu je treba nameniti čim več časa, da je res dobro in uspešno. Vodja mora motivirati svoje zaposlene in hkrati upoštevati njihova čustva in prepričanja, sicer bo učinek motiviranja kaj hitro splahnel. Upoštevati mora, da si niti dva zaposlena nista enaka in biti pozoren, kaj komu predstavlja največjo motivacijo.

Nekatere lastnosti vodje so pri njegovem vodenju pomembne. Pomembne so predvsem v odnosu z zaposlenimi. Če ima vodja dober odnos z zaposlenimi, so ti bolj motivirani in produktivni. Vodja mora z njimi razviti spoštljiv, prijateljski in pošten, vseeno pa profesionalni odnos.

Vodja se pri vodenju poslužuje različnih pristopov vodenja. Usmerjen je na zaposlene, naloge, cilje, ali na vse od naštetega. Najbolj se obnese, če določeno mero svoje pozornosti usmeri tako na zaposlene, kot tudi na naloge in zadane cilje. Uporablja lahko različne stile vodenja. Že v preteklosti so ugotavljali, kateri stil vodenja je najbolj učinkovit, vendar je vse bolj jasno, da idealni stil vodenja ne obstaja. Določen stil je v

dani situaciji, upoštevajoč različne dejavnike, lahko uspešen. Kar pa ne pomeni, da bo v drugačni situaciji tudi deloval uspešno.

S samim razvijanjem vodenja pa so se razvili tudi različni modeli vodenja. Ti lahko temeljijo na osebnih in telesnih lastnostih vodje, vedenju vodje ali situaciji. Model vodenja vodi pomaga pri preučevanju dane situacije in izbiri pravega stila vodenja.

Na podlagi teh teoretičnih spoznanj je bila izvedena raziskava o vodenju na Upravni enoti Grosuplje, katere namen je bil pridobiti tudi mnenje zaposlenih o tem, kakšen mora biti uspešen vodja. Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni želijo, da je vodja pošten, zanesljiv, odločen in delaven. Menijo, da telesne značilnosti vodje pri vodenju nimajo bistvenega pomena. So pa mnenja, da mora biti neka osnovna urejenost vodje vseeno prisotna. Dedne dispozicije ne igrajo pomembne vloge pri uspešnosti vodenja, so pa mnenja, da se mora vodja učiti celo življenje, tudi iz svojih napak. In tako morda vzpostavi primeren odnos do svojih zaposlenih, ki ga potem privede do uspešnega vodenja.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- BIZJAK, Franc, PETRIN, Tea (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
- DUKAKIS, Michael, PORTIZ, John (2010). *Leader – managers in te public sector*. M.E. Sharpe, Inc., New York.
- IVANKO, Štefan, STARE, Janez (2007). *Organizacijsko vodenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- KAVČIČ, Bogdan (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- KOVAČ, Jure, MAYER, Janez, JESENKO, Manica (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
- KRAMAR ZUPAN, Milena (2009). *Management vs. Vodenje*. Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto.
- MAXWELL, John C. (2007). *21 nepogrešljivih lastnosti vodje*. Lisac & Lisac, Ljubljana.
- MIHALIČ, Renata (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Založba Mihalič in Partner, Škofja Loka.
- MOŽINA, Stane (1990). *Vodenje podjetja*. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
- MOŽINA, Stane (1994). *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- MOŽINA, Stane, ROZMAN, Rudi, GLAS, Miroslav, TAVČAR, Mitja, PUCKO, Danijel, KRALJ, Janko, IVANKO, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, GRIČAR, Jože, TEKAVČIČ, Metka, DIMOVSKI, Vlado, KOVAČ, Bogomir (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Didaktika, Radovljica.
- NORTHOUSE, Peter Guy (2010). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications, Inc., Los Angeles.
- SELJAK, Janko, STARE, Janez (2011). *Vodenje ljudi v upravi – Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- TEMPLAR, Richard (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Učila International, Založba d.o.o., Tržič.
- VAN WART, Montgomery (2008). *Leadership in public organizations*. M.E. Sharpe, Inc., New York.

VIRI

- *O upravni enoti – Upravna enota Grosuplje*, dostopno februar 2012 na: <http://www.upravneenote.gov.si/grosuplje>.

PRILOGE

- anketni vprašalnik

RAZISKAVA O LASTNOSTIH USPEŠNEGA VODJE ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Moje ime je Tina Zupančič in sem absolventka Fakultete za upravo. V teh mesecih pišem diplomsko nalogo in vas prosim za sodelovanje. V diplomski nalogi o vodenju in lastnostih vodje pišem o že znanih dejstvih in opredelitvah strokovnjakov s tega področja, s pomočjo vaših odgovorov na moja vprašanja pa bom opravila raziskavo o tem, kakšen je dober vodja in katere lastnosti so pomembne za njegovo uspešnost. Vaši odgovori so anonimni in jih bom uporabila le za to raziskavo!

1. Spol: M Ž
2. Starost: 18 – 24 25 – 30 31 – 36
 37 – 42 43 – 50 51 in več
3. Status: študent pogodba o zaposlitvi
 avtorska pogodba podjemna pogodba
4. Vaša izobrazba:
- osnovnošolska poklicna/srednješolska višješolska
- visokošolska univerzitetna magisterij
- specializacija doktorat

5. Po pomembnosti ocenite lastnosti vodje od 5 (zelo pomembna), 4 (pomembna), 3 (srednje pomembna), 2 (ni pomembna) do 1 (sploh ni pomembna):

lastnost	ocena				
	sploh ni pomembna	ni pomembna	srednje pomembna	pomembna	zelo pomembna
inteligentnost	1	2	3	4	5
čustvena stabilnost	1	2	3	4	5
vizija o prihodnosti	1	2	3	4	5
ustvarjalnost	1	2	3	4	5
prilagodljivost	1	2	3	4	5
odločnost	1	2	3	4	5
delovne navade	1	2	3	4	5
telesna teža	1	2	3	4	5
telesna višina	1	2	3	4	5
dominantnost	1	2	3	4	5
izobrazba	1	2	3	4	5
poštenost	1	2	3	4	5
izraznost	1	2	3	4	5
vztrajnost	1	2	3	4	5
etičnost	1	2	3	4	5
značaj	1	2	3	4	5
starost	1	2	3	4	5
pričeska	1	2	3	4	5
natančnost	1	2	3	4	5
urejenost	1	2	3	4	5
zanesljivost	1	2	3	4	5
komunikativnost	1	2	3	4	5
empatija	1	2	3	4	5
točnost	1	2	3	4	5
samozavest	1	2	3	4	5
spol	1	2	3	4	5
oblačila	1	2	3	4	5

6. Vodja je uspešen, če je:

- avtokratičen (svojim zaposlenim ukazuje)
- demokratičen (se z zaposlenimi posvetuje)
- liberalen (zaposlene pusti, da delajo po svoje)

7. Uspešen vodja mora biti usmerjen na:

- zaposlene
- naloge
- cilje
- vse od naštetega

8. Po pomembnosti ocenite naloge vodij od 5 (zelo pomembna), 4 (pomembna), 3 (srednje pomembna), 2 (ni pomembna) do 1 (sploh ni pomembna):

trditev	ocena				
	sploh ni pomembna	ni pomembna	srednje pomembna	pomembna	zelo pomembna
načrtovanje (določanje ciljev in poti do ciljev)	1	2	3	4	5
nadziranje (preverjanje pravilnosti pri delu)	1	2	3	4	5
koordiniranje (usklajevanje ciljev organizacije in zaposlenih)	1	2	3	4	5
motiviranje zaposlenih	1	2	3	4	5
obveščanje zaposlenih	1	2	3	4	5
preprečevanje in reševanje konfliktov	1	2	3	4	5
odločanje in soodločanje	1	2	3	4	5
predvidevanje (problemov, poti, uspeha)	1	2	3	4	5
poznavanje zaposlenih	1	2	3	4	5
izločevanje zaposlenih, ki se izkažejo za nesposobne	1	2	3	4	5
trud za enotno in usklajeno delovanje zaposlenih	1	2	3	4	5
odgovornost za zdravje in varnost zaposlenih	1	2	3	4	5
drugo (prosim napišite in ocenite)	1	2	3	4	5

9. Ocenite, ali se strinjate z naslednjimi trditvami, in sicer od 5 (popolnoma se strinjam), 4 (strinjam se), 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam), 2 (se ne strinjam) do 1 (sploh se ne strinjam):

trditev	ocena				
	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
Visoko inteligentni vodje niso dobri vodje, saj so preveč zazrti v svoje mnenje, premalo v mnenje drugih.	1	2	3	4	5
Ni pomembno samo to, kaj vodja pove, temveč tudi, kako to pove.	1	2	3	4	5
Dober vodja mora imeti dedne dispozicije.	1	2	3	4	5
Vzgoja vodje je pomembna pri njegovem vodenju.	1	2	3	4	5
Popularnost vodje vpliva na njegovo vodenje.	1	2	3	4	5
Bistvo vizije vodje je, da jo zaposleni sprejmejo in ji sledijo.	1	2	3	4	5
Vodja pri zaposlenih izgubi ugled, če se njegova dejanja razlikujejo od besed.	1	2	3	4	5

10. Ocenite strinjanje z naslednjimi trditvami glede pomembnosti za uspešnost vodenja vodij, in sicer od 5 (popolnoma se strinjam), 4 (strinjam se), 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam), 2 (se ne strinjam) do 1 (sploh se ne strinjam):

trditev	ocena				
	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
Vodja mora garati.	1	2	3	4	5
Učiti se mora iz lastnih napak.	1	2	3	4	5
Uživati mora v tem, kar dela.	1	2	3	4	5
Spoštovati mora zaposlene.	1	2	3	4	5
Imeti mora posluh za zaposlene.	1	2	3	4	5
Organizirati mora zabavne in učinkovite sestanke z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Spol vodje ima veliko vlogo pri uspešnosti.	1	2	3	4	5
Za prenašanje znanja na druge mora imeti tudi pedagoško znanje.	1	2	3	4	5
Vodja mora iti v neznano, sprejeti tveganje, ne pa čakati, da se bo nekaj zgodilo samo do sebe.	1	2	3	4	5
Dober vodja se uči celo življenje.	1	2	3	4	5
Vodja mora včasih uporabiti prisilo, da mu zaposleni sledijo.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za sodelovanje!