

Stili vodenja in načini komuniciranja menedžerjev

Management style and modes of communication of business executives

Urška Senič⁵⁶ in Zlatka Meško Štok⁵⁷

Povzetek

Vodenje organizacije izhaja iz vizije in poslanstva organizacije. V organizaciji se uresničuje v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje in pogojuje formalne in neformalne povezave v organizaciji in izven nje. Kultura organizacije ima neformalna pravila, ki jih privzemajo vsi zaposleni v organizaciji. Vodenje ljudi v današnjem času je prav gotovo velik izziv za vsakega menedžerja. Vodenje se nanaša predvsem na usmerjanje (stil vodenja) in urejanje odnosov med zaposlenimi, pretokom informacij in komunikacije ter pomembnost zaupanja v sposobnosti zaposlenih. Namen članka je raziskati kakšne stile vodenja in načine komuniciranja uporabljajo današnji menedžerji v različnih vrstah in dejavnostih organizacij.

⁵⁶ Kontakt: urska.senic@gmail.com.

⁵⁷ Kontakt: zlatka.stok@fm-kp.si.

Ključne besede: vodenje, organizacija, menedžer, stil vodenja, komuniciranje, uspešnost, raziskava.

Abstract

Management organization is derived from the vision and mission of the organization., the organization is being implemented in all its dimensions and thereby establishes and makes formal and informal links within the organization and outside.Organizational culture is informal rules that are taken up by all employees in the organization. Keeping relates primarily to directing (management style) and the regulation of relations between employees, flow of information and means of communication and the importance of trust in the skills of employees. the purpose of this article is to explore what leadership styles and ways of communication are used by today's managers in different activities organizations..

Keywords: leadership, organization, manager, style, communication,, efficiency, performance, research.

Uvod

Vodenje usmerjeno k delovnim nalogam podrobno strukturira skupne naloge, oblikuje smotrne delitve dela v skupini, sprejema odločitve v okviru lastnih pristojnosti. Vodenje usmerjeno k zadovoljstvu delavcev oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja močen občutek pripadnosti v organizaciji, usmerja posameznika k osebnemu razvoju.

Skrb za ljudi oziroma orientiranost na ljudi se nanaša na stopnjo do katere menedžer kaže zaupanje v svoje ljudi, sprejema njihove ideje, zamisli, ter izkazuje skrb za njihova stališča in občutke. Specifična obnašanja se nanašajo na dajanje priznanj, pohval, nagrajevanje – stimuliranje, motiviranje, graditev tima, reševanje medosebnih sporov, pomoč, mentorstvo ipd.

Menedžer mora izkazovati visoko stopnjo orientiranosti tako na naloge kot skrbi za ljudi, za visoko produktivno ekipo pa je velikega pomena zaupanje članov vseh zaposlenih v organizaciji, saj uspeh je posledica dobrega menedžiranja.

V organizaciji je potrebno ugotoviti kakšno je obstoječe stanje, klima (vzdušje). Organizacijska kultura je sistem vrednot in prepričanj, ki je

skupen vsem članom organizacije (Možina, 2001). V organizaciji moramo analizirati obstoječe stanje, da lahko vplivamo na organizacijsko kulturo. Pri tem ugotavljamo, kakšen je sistem vrednot in prepričanj, ki jih člani organizacije prepoznajo kot pomembne. Na spremembe organizacijske kulture organizacije vplivajo vpeljani sistemi upravljanja človeških virov in ukrepi, ki jih vodstvo organizacije izbere. Ko določimo potrebne sisteme in ukrepe sledi izvedba aktivnosti, s katerimi želimo uveljaviti želeno organizacijsko kulturo (prenos znanja in potrebnih veščin za zaposlene) (Meško Štok, 2011 str. 30).

Vloga menedžerja in njegovo soočanje s kulturami in klimo v organizaciji je bistvenega pomena za vodenje (ang. leadership), sposobnost vplivanja na druge s prepričevanjem in spodbujanjem, delovanje posameznika in skupine in s tem usmerjanje njihovega delovanja, da sledijo v zeleni smeri. Vodenje v širšem smislu vključuje kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu besed, komuniciranje, motiviranje (Markič et. al., 2012).

Prve teorije vodenja so se nanašale na določanje osebnostnih lastnosti voditelja, ki določajo uspešnega menedžerja. Raziskovalci so želeli dokazati, da obstajajo specifične osebnostne značilnosti (ambicioznost, dominantnost, čustvena stabilnost), ki razlikujejo voditelja od podrejenih sodelavcev. Pri tem omenimo predvsem psihološke značilnosti uspešnih menedžerjev (Meško et. al., 2010). Sposobnosti in veščine uspešnih menedžerjev (inteligenca, socialne spretnosti, verbalna intuicija), vedno

niso v visoki meri povezane z uspešnim vodenjem. Osebnostne značilnosti same po sebi ne določijo uspešnega managerja. To kar je pomembno je način, na katerega se te značilnosti odražajo v obnašanju managerja.

Sposobnost menedžerjev se kaže tudi v tem, da morajo imeti strokovna znanja s področja menedžmenta, ekonomije, trženja in drugo...) psihološka znanja in sposobnost poznavanja ljudi, prilagajanja, uveljavljanja, motiviranja, odločanja, sposobnost za timsko delo, kreativnost, sposobnost reševanja konfliktov, sposobnost prevzemanja odgovornosti, sposobnost sporazumevanja, komunikacije. Za uspešno vodenje sta potrebna stil vodenja in način komuniciranja.

Temeljna stila vodenja sta (Rozman, 2000): menedžer je bolj usmerjen in orientiran na nalogo, ali pa je bolj orientiran na zaposlene.

Orientiranost na nalogo (iniciiranje strukture) se nanaša na stopnjo, do katere menedžer definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih v smeri doseganja ciljev. Specifična obnašanja se odražajo: v planiranju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, delegiranju, nadzoru in kontroli ipd.

Vodenje, ki je usmerjeno k zadovoljstvu zaposlenih oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja, da zaposleni občutijo pripadnost organizaciji ter tako postopoma usmerja zaposlenega k osebni rasti.

Vsi menedžerji niso usposobljeni za vodenje, saj nimajo temeljnih znanj in veščin za vodenje, niso karizmatične osebe, niti niso dovolj iniciativni. Stil vodenja opredeljuje filozofijo vodenja, situacijo, obnašanje menedžerja v kritičnih situacijah v organizaciji, narava delovnih nalog predvsem pa karakteristike vodenih (Meško Štok 2011, str. 38). Slog vodenja organizacije je način obnašanja in delovanja menedžerja v odnosu do podrejenih. Slog vodenja definira odnos menedžerja do podrejenih in sodelavcev po eni strani, po drugi strani pa način uporabe moči za odločanje, komuniciranje in nadzora v organizaciji (Kanjulo Mrčela 1996, str. 20) Opredeľuje naslednje stile vodenja:

- avtoritativni – odloča nadrejeni in pogosto uporablja silo,
- patriarhalni – odloča nadrejeni, pogosto uporablja manipulacijo,
- informirajoči – odloča nadrejeni, pogosto uporablja prepričevanje,
- participativni – odloča skupina znotraj dogovorjenih okvirov,
- demokratični – odloča skupina, vodja je zgolj koordinator.

V današnjem času so v vsakdanji praksi vidni naslednji tipi vodenja ljudi in zanje prilagojene slogi (Tavčar, 2007 str. 321):

- malo zmožni in malo voljni – voditi jih je treba z naročanjem,
- malo zmožni, vendar voljni – voditi jih je treba s poučevanjem,
- zmožni, vendar malo voljni – voditi jih je treba s sodelovanjem,
- zmožni in voljni – voditi ji je treba z delegiranjem (pooblašcanjem).

Ključna lastnost uspešnega vodja je, da zna poenotiti lastne zasnave sposobnosti vodenja, razreševanja morebitnih konfliktov med zaposlenimi in da zazna sposobnosti svojih podrejenih in pomembno je, da vodja zaupa zaposlenim pri izvajanju nalog. Nenehna izmenjava mnenj, medsebojno informiranje sta osnovna pogoja za dobro sodelovanje in odločanje menedžerjev. Komuniciranje je dvosmeren ali celo večsmeren proces (sodelovanje v timu), ki omogoča uporabo izkušenj drugih sodelavcev, saj jih posameznik sam ne bi mogel prepoznati. S komuniciranjem zaznamo, spoznamo, razčlenjujemo in rešujemo težave, konflikte, zato je pomembno, da je kakovostno komuniciranje spontano in odprto. Pri demokratičnem vodenju zaposleni vključno z vodjo sproščeno, neposredno, enakopravno in v odprtem ozračju komunicirajo med seboj, dvosmerno s povratno informacijo (Meško Štok, 2011 str. 48-49).

Dejavniki razvoja lastne osebnosti vodilnega delavca so: spoznavanje lastne osebnosti, določanje ciljev in postavljanje strategij, koncentracija, lastna motivacija, sposobnost kritične presoje, razvoj ustvarjalnega mišljenja in drugo.

Novejši modeli vodenja so kompleksnejši. Poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče vloge menedžerjev. Nekateri modeli posebej proučujejo kognitivne vire, ki jih

menadžer uporablja med procesom vodenja. V stresnih situacijah se v največji meri nasloni na svoje pretekle izkušnje, medtem ko v manj stresnih situacijah bolj pridejo do izraza njegove splošne intelektualne sposobnosti (Calvo-Mora et. al. 2014).

Raziskave potrjujejo, da se menadžer ne obnaša enako do vseh svojih podrejenih. Nekaterim izkazuje zaupanje, razumevanje, jim daje podporo in delegira odgovornejše naloge, medtem ko se do drugih obnaša v bolj formalno in jim dodeljuje bolj strukturirane in manj zahtevne naloge. Določene teorije poudarjajo vpliv odgovornosti na obnašanje podrejenih – manager bo skladno s tem namreč različno reagiral, če odgovornost za nastanek nekega dogodka pripisuje konkretni osebi ali pa zunanjim okoliščinam. Kaže se potreba po opredelitvi odnosa menadžer do posameznika podrejenega v posamezni situaciji, saj domnevamo o »povprečnem stilu vodenja«.

Urejenost podjetja je odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem medosebnih, oziroma organizacijskih odnosov. Medosebni odnosi v organizaciji vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti med zaposlenimi, inovacijske dejavnosti v organizaciji, obvladovanju kakovosti izdelkov in storitev, ki pripomore k ugledu, podobi podjetja. Razmerja med ljudmi je treba iskati v razsežnosti človeškega vedenja kot so: osebnostne lastnosti posameznika, dojemanje, ravnanje, motivacija, pričakovanja, spoznavna usmerjenost. Pomembna je zasnova dobrih med-organizacijskih

odnosov, kar pa je odvisno od razvoja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Posebnega pomena, pa je tudi ugled managerjev, strokovnjakov in drugih posameznikov iz podjetja. Zato je zamisel o vlaganju v ljudi in njihovih ustvarjalnih sposobnosti eden izmed pomembnih elementov kadrovske funkcije v podjetju. Vrednosti posameznika se žal v posameznih podjetjih zavedajo šele takrat, ko se posameznik odloči, da zapusti podjetje. Zato marsikatero podjetje uvidi in podpira svoje strokovnjake v njihovih prizadevanjih (Weckenmann et. al. 2015).

Motivacija je pomemben element kadrovske funkcije, saj se zadovoljstvo zaposlenih kaže v tem, da v podjetju nenehno spremljajo zadovoljstvo zaposlenih, nadalje katere elemente vključiti v cilje poslovnega procesa, da zaposlene motivirajo k doseganju ciljev, večji kakovosti poslovanja in dela (Root III, 2014). Zaposleni morajo izražati svoja mnenja, želje, pričakovanja, delati z veseljem, izražati občutke zadovoljstva pri delu, uskladiti organizacijske cilje z individualnimi potrebami, ki sproščajo motivacijo v smeri želenih usmeritev in uspeha (Rani et. al. 2015). Vodja, ki deluje v odprtem ozračju, zna prisluhniti zaposlenim, jih razporeja na delovna mesta, kjer bodo delali z veseljem, jih zna motivirati za delo, pomaga zaposlenim prepoznati njihove prednosti in sposobnosti, jim omogočiti delo, kjer bodo dokazovali svoje sposobnosti, znanja in ne nazadnje tudi osebno napredovanje, je pravi vodja, menedžer.

V medosebnih odnosih na delovnem mestu, se velikokrat pojavlja konflikti v odnosu nadrejeni-podrejeni, v odnosu med zaposlenimi. Konflikti so nekaj nezaželenega, vendar se jim je potrebno izogibati. Konflikt je splošna stresna situacija, zato se jim je potrebno izogibati. Učinkovito razreševanje konfliktov pripomore k temu, da se zaposleni in vsi sodelujoči ozavešajo, da je potrebno težave v odnosu razrešiti, zato konflikti spodbujajo spremembe po eni strani, po drugi pa povečujejo motivacijo med zaposlenimi pri delu v organizaciji. Za učinkovito razreševanje konfliktov je potrebno določiti smernice in upoštevati (Iršič, 2007): zaveznitva, različnosti, prevzemanje odgovornosti, ohranjanje komunikacije, stabilizacija interakcije, poročanje, razdelitev konfliktov na posamezne dele, odkrivanje vzorcev. Za učinkovito razreševanje konfliktov ne glede na področje, kjer konflikt nastane (delo s sodelavci, podrejenimi, vodenju organizacije, poslovanje s poslovnimi partnerji, vsakdanje življenje (Anderson, 2007) so potrebne tehnike. V stresni situaciji se posameznik odziva tako kot je v navadi, vendar je potrebno, da se mora posameznik (nadrejeni, podrejeni) izuriti do te mere, da bo odzivanje na konflikte postalo samodejno, torej v iskanju rešitev, ki so praviloma širše od problema, ki je povzročil konfliktno situacijo.

V zaveznitvu iščejo posamezniki načine, kako bi bolje reagirali, kljub nesoglasju ohraniti dober odnos in vzajemno naklonjenost. Vsak posameznik je edinstven, čeprav so si ljudje v marsičem podobni, se v mnogih stvareh razlikujejo (pomen besede, dojetje situacije, pogled

na okolje). Ena izmed smernic (Iršič, 2007) je prevzemanje odgovornosti. Namesto, da ugotavljamo in dokazujemo, kdo je kriv za nastalo napako pri vodenju v organizaciji, iščemo rešitev za nastalo situacijo in prevzamemo odgovornost. Za uspešno reševanje konfliktov je potrebno, da se ohrani komunikacija, da se le-ta ne prekine in se posameznik pomiri. Če se komunikacijo prekine, si posameznik zapre pot do rešitve. Odzivanje na konflikte mora biti počasnejše, pomeni stabilizacija interakcije, izogibati se mora nepotrebni prizadetosti in zaostrovanju konflikta. Namesto vplivanja, se posameznik mora postaviti v vlogo nasprotnika in razumeti in doumeti, kako razrešiti situacijo, tako pride do razumevanja drug drugega v dani situaciji. Konflikt in učinkovito reševanje konfliktov je priložnost za razvoj odnosa in osebnosti posameznika.

Pomen voditeljstva za uspešno vodenje organizacije

Vodenje usmerjeno k delovnim nalogam podrobno strukturira skupne naloge, oblikuje smotrne delitve dela v skupini, sprejema odločitve v okviru lastnih pristojnosti. Vodenje usmerjeno k zadovoljstvu delavcev pa oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja močen občutek pripadnosti v organizaciji, usmerja posameznika k osebni razvoju. Lastnosti uspešnega menedžerja so (Meško Štok 2011, str. 16-17): fizična in psihična

sposobnost, odločnost vztrajnost, inteligenca, strokovnost, pogum, čut dolžnosti, znati prisluhniti zaposlenim, predvsem pa njegova osebnost.

Odličnost in uvajanje odličnosti v organizacijo zahteva organizacijske spremembe kulture. Za uvedbo odličnosti so ključnega pomena za doseg cilja (Costel Elsi, 2013): sodelovanje najvišjega vodstva, popolna podpora vršnemu managementu, zavzetost in aktivnost vsakega udeleženca v organizaciji sprememba miselnosti, predvsem pa osebnotne lastnosti menedžerja.

Vodja mora imeti pragmatično in razumljivo operativno filozofijo. Okvir operativne filozofije vodja oblikuje z učenjem, odločanjem. Za odločitve s čim manj tveganji je potrebna dvosmerna komunikacija, komunikacija med zaposlenimi, razreševanje konfliktov na posameznih nivojih v organizaciji, uspešno vodenje.

V sled tega, smo želeli z raziskavo ugotoviti dejansko delovanje procesa in izvajanje nalog na posameznih ravneh med vodjo in zaposlenimi v organizaciji. Izvedli smo kvalitativno raziskavo na osnovi metode intervjuvanja. Raziskavo smo izvedli v mesecu maju 2016, intervjuvali smo 8 menedžerjev na različnih področjih in dejavnostih poslovanja (proizvodna, trgovina, storitve) mala (do 10 zaposlenih), srednje (do 100 zaposlenih) in srednje velika organizacija (nad 250 zaposlenih). Posamezne intervju je trajal 60 do 80 minut. Izvedli smo jih v prostorih organizacij intervjuvancev. Predhodno smo vsakega posameznega

menedžerja seznanili o vsebini, času trajanja, poteku intervjuja. Vsi izbrani intervjuvanci so privolili v sodelovanje.

V okvirih kvalitativne raziskave smo si zastavili dve raziskovalni vprašanji: (1) kakšni so stili vodenja, načini obnašanja in delovanja menedžerjev v različnih organizacijah in (2) na kakšen način menedžerji komunicirajo z zaposlenimi za doseg uspešnega vodenja organizacije.

Pri izbiri intervjuvancev oziroma menedžerjev smo uporabili metodo namenskega vzorčenja, saj smo v vzorec osmih intervjuvancev zajeli osebe, ki opravljajo vlogo (1) menedžerja in so (2) zaposleni v različnih organizacijah. Izbor organizacij je bil sledeč: dve organizaciji usmerjeni v proizvodnjo organizacije, dve trgovinski organizaciji, štiri storitvene organizacije. Velikost organizacije ni bila pogoj za sodelovanje pri raziskavi.

Zaradi zagotavljanja anonimnosti intervjuvancev smo le-tem določili kodirno oznako: MP1 – menedžer v proizvodnem podjetju, MP2 – menedžer v proizvodnem podjetju, MT1 – menedžer v trgovinskem podjetju, MT2- menedžer v trgovinskem podjetju in MS1, MS2,MS3,MS4 – menedžerji v storitvenem podjetju.

Rezultati

Rezultati zbranih empiričnih podatkov glede stila vodenja in načina komuniciranja menedžerjev z zaposlenimi za dosego uspešnega vodenja organizacije temelji na večfaznem pristopu kvalitativne vsebinske analize. Izvedba kvalitativne vsebinske analize je bila izvedena na način, da smo analizo empiričnega gradiva delili v šest temeljnih korakov: (1) urejanje gradiva oziroma prepisa zvočnih posnetkov intervjujev, (2) določitev enot ali vsebinskih sklopov kodiranja, (3) odprto kodiranje, (4) izbor relevantnih pojmov in kategorij, (5) odnosno kodiranje z oblikovanjem paradigatskega modela in (6) oblikovanje končne formulacije (za več gl.: Mesec, 1998: 75) oziroma predstavitev rezultatov. Poglavitni cilj kvalitativne vsebinske analize je bil oblikovanje konceptov in eksplanacij, to je, interpretacije podatkov, ki se bere kot pripoved o stilu vodenja in načinih komuniciranja menedžerjev z zaposlenimi za dosego uspešnega vodenja organizacije. Predstavitev rezultatov, ki izhaja iz kvalitativne vsebinske analize, tvorijo trije temeljni elementi: pojmi, kategorije in sodbe ali trditve. V določenih delih pa smo predstavitev rezultatov oziroma njihovo interpretacijo podkrepili tudi s citati intervjuvancev. Citatov smo se posluževali v primerih, ko smo želeli dodatno podkrepiti naše ugotovitve ali sodbe.

Interpretacijo podatkov smo oblikovali tako, da smo kategorije, oblikovane v procesu kvalitativne vsebinske analize, povezali med seboj

in odnose med njimi prikazali znotraj sheme ali paradigatskega modela (glej Sliko 1). Gre za postopek pri kvalitativni vsebinski analizi, ki ga Glaser in Strauss (1967) imenujeta »selektivno kodiranje« in v katerem se ključne kategorije primerja med seboj in se jih razporedi v domnevne odnose. Selektivno kodiranje je bilo sinhronizirano z raziskovalnima vprašanjema in odgovore nanju podajamo v obliki interpretativnega zapisa glede stila vodenja in načina komuniciranja menedžerjev z zaposlenimi za doseg uspešnega vodenja organizacije.

V paradigatskem modelu je temeljni vsebinski sklopi označen z oranžnim kvadratom in odnose med njim označujejo oranžne puščice. V določenih primerih je temeljni vsebinski sklop povezan tudi s kategorijami v modrih kvadratih in modrimi ali oranžnimi puščicami. Kvadrati, ki so obarvani zeleno predstavljajo kategorije prvega nivoja. Slednje pomeni, da gre za kategorije, s katerimi neposredno odgovarjamo na raziskovalna vprašanja in s tem posledično tudi najbolj eksplicitno pojasnujemo raziskovalni problem. Odnose med kategorijami prvega nivoja povezujejo puščice prvega nivoja, ki so označene z zeleno barvo. Kategorije v drugem nivoju so kategorije označene v modrih kvadratih. So kategorije s katerimi pojasnujemo dinamiko odnosov med kategorijami prvega nivoja. Kategorije v tretjem nivoju, so kategorije, ki so v paradigatskem modelu obarvane s sivo barvo. S temi kategorijami pojasnujemo odnose znotraj posameznih kategorij drugega nivoja kot tudi odnose med njimi. S kategorijami

tretjega nivoja ponavadi neposredno ne pojasnujemo oziroma osvetljujemo raziskovalnega problema. Kategorije tretjega nivoja so najbolj oddaljene od raziskovalnega problema, vendar z njihovo vključenostjo v paradigmatški model pridobivamo holistično/celostno in poglobljeno razumevanje proučevanega problema. So najbolj subtilni elementi za razumevanje dinamike raziskovalnega problema. Povezave med kategorijami drugega nivoja so prikazane z modrimi puščicami in kategorije tretjega nivoja s sivimi puščicami.

Razumevanje pojma vodenja organizacije in oblike manifestacij stila vodenja

Intervjuvani menedžerji interpretirajo pojem vodenja organizacije na različne načine. Na eni strani izpostavljajo pomen vodenja organizacije, ki je usmerjen v slednje poslanstvu oziroma viziji podjetja in/ali začrtani ravni kakovosti bodisi poslovnih procesov bodisi (končnih) produktov. Prav tako nekateri intervjuvanci razumejo pojem vodenja organizacije skozi prizmo organizacije oziroma koordinacije zaposlenih in/ali poslovnih procesov. Tovrstni pristop k razumevanju vodenja organizacije pa bi lahko naslonili na Rozmanovo (Rozman, 2000) prepoznavanje dveh stilov vodenja: menedžerji, ki so usmerjeni v naloge in delovne procese za doseg zadanih poslovnih ciljev in na stil vodenja, ki menedžerje orientira v zaposlene. Pri tem je potrebno izpostaviti, da med intervjuvanimi menedžerji izrazito ne prevladuje zgolj en stil vodenja, temveč zaznavamo med njimi preplet njihove orientacije tako v delovne naloge kot tudi v zaposlene. Večina izmed intervjuvanih menedžerjev pa uspešno vodenje organizacije interpretira skozi zmožnosti vodji, da zaznava trende ali spremembe (na trgu ali med zaposlenimi) in se nanje pravočasno odziva ter delovni proces le-temu ustrezno prilagaja. Gre za izpostavljanje pomembnosti treh segmentov vodenja: to je pravočasna detekcija sprememb/trendov, evalvacija obstoječega poslovanja organizacije v okvirih zaznanih sprememb in zmožnost vodji glede

prilagodljivosti bodisi delovnega procesa bodisi zaposlenih na zaznano spremembo. V sled temu pritrjujemo spoznanju, da uspešno vodenje zahteva integrativni pristop predvsem z vidika njegove kompleksnosti. In uspešnost vodenja je lahko, po mnenju intervjuvanega menedžerja še višja v primerih, ko ima menedžer samozaupanje v lastno strokovnost in je zmožen suverenega sprejemanja ključnih odločitev. Po oceni intervjuvanih menedžerjev lahko k uspešnemu vodenju organizacije prav tako pripomore zavedanje menedžerja, da je njegova uspešnost in uspešnost celotne organizacije v soodvisnem razmerju z zaposlenimi v organizaciji. V tem kontekstu intervjuvani menedžer še posebej izpostavi (preslabo) prepoznavanje priložnosti za prosperacijo organizacije, ki jo ponujajo mlajše generacije zaposlenih. Slednje namreč posedujejo drugačna znanja in spretnosti, kot starejši zaposleni in uspešno vodja zna prepoznati sinergijske točke med tovrstnimi odnosi.

Samoocene intervjuvanih menedžerjev glede njihovega prevladujočega sloga vodenja, nam razkrivajo spoznanje, da se večina med intervjuvanimi menedžerji poslužuje informirajočega stila/sloga vodenja. Informirajoči stil vodenja Kanjulo Mrčela (Kanjulo Mrčela, 1996, str. 20) opredeli kot slog vodenja pri katerem so odločitve v domeni nadrejenih in v odnosu do podrejenih in sodelavcev uporablja prepričevanje. Intervjuvani menedžerji so pri samooceni lastnega sloga vodenja izpostavili tudi njihove tendence dostopnosti in empatičnosti do zaposlenih. Intervjuvanec le-to pojasni: *»moj stil je izjemno odprt in*

odkrit in pošten do vseh zaposlenih, kar pomeni, da ne delam razlik med njimi, da jim jasno povem, kaj se od njih pričakuje, da jih spodbujam» (MS4).

Vsi intervjuvani menedžerji ugotavljajo, da je zaupanje v sposobnosti zaposlenih zelo pomembno. Zaupanje med intervjuvanimi menedžerji in sodelavci/zaposlenimi se vzpostavlja skozi negovanje 8dolgoletnih) medosebnih odnosov. Dobri medosebni odnosi pa se, po izkušnjah intervjuvanih menedžerjev, oblikujejo z iskreno in odprto komunikacijo, neformalna druženja in sprejemanje odgovornosti za lastno delo. intervjuvani menedžer meni, da je zaupanje v sposobnosti zaposlenih večje, v kolikor vodje zaupajo (tudi) v lastne voditeljske spretnosti in strokovnost. Z umanjkanjem samozaupanja vodji se naj bi, po mnenju intervjuvanega menedžerja, vodje izogibale sposobnih posameznikov. Slednje intervjuvanec osvetli: *»problem vodij je tudi, ker se bojijo sposobnih ljudi, tisti, ki nimajo zaupanja v sebe, si vlečejo manj sposobne od sebe in potem to spet hromi organizacijo. Jaz pa mam vedno tolik zaupanja v sebe, da si sposobne ljudi in pametne okrog sebe vzamem. Ker se jih ne bojim« (MS4).* V kontekstu dobrih medosebnih odnosov se vsi intervjuvani menedžerji pri uspešnem vodenju organizacije zavedajo pomena socialnih odnosov oziroma pomena družine zaposlenih v organizaciji. V sled temu vsi intervjuvani menedžerji omenjajo skrb za spoznavanje in/ali ohranjanje stikov z družinskimi člani zaposlenih. Zavedanje pomena in pomembnosti socialnih odnosom oziroma

družinam zaposlenih intervjuvani menedžerji v organizacijah izkazujejo z vsakoletno (tudi večkratno) organizacijo neformalnih druženj oziroma letnih družinskih srečanj. Predvsem gre za organizacijo piknikov ali športnih izletov ali humanitarnih akcij. urejenost družinskih razmer zaposlenih je, po mnenju intervjuvanca relevantno z vidika delovne produktivnosti. Intervjuvanec ugotavlja, da sta poklicno in zasebno življenje zaposlenih tesno prepletena in v kolikor se zaposleni soočajo z družinskimi težavami se le-te odražajo tudi v upadu delovne produktivnosti zaposlenega. Prav tako intervjuvani menedžerji zaznavajo, da zaposleni pogosto »krivca« za težave v zasebnem življenju iščejo v delovnih okolju oziroma delovnih pogojih. Zato večina intervjuvancev skuša ohranjati ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem zaposlenih ter zaposlenim nudijo pomoč pri razreševanju zasebnih težav. Pomoč navadno prevzema obliko pogovora ali (začasne) manjše delovne obremenitve.

Načini komunikacije in razreševanje konfliktov med različnimi ravnmi

Vodenje, ki je usmerjeno k zadovoljstvu zaposlenih oblikuje odprto komunikacijo. Na osnovi pričevanj intervjuvanih menedžerjev ugotavljamo, da se večina intervjuvanih menedžerjev poslužuje

formalnih oblik komuniciranja kot tudi neverbalnega oziroma nebesednega (pisnega) komuniciranja z zaposlenimi v organizaciji. Berlogar (Berlogar, 1999, str. 15) omenja, da se lahko formalno komuniciranje v organizaciji deli na vertikalno in horizontalno komuniciranje. Pri čemer se informacije pri vertikalni obliki komuniciranja lahko izmenjujejo med zaposlenimi od »zgoraj navzdol« ali od vrha navzdol ali/in »od spodaj navzgor«.

Ugotavljamo, da je večina intervjuvanih menedžerjev vpeta v vertikalno – od zgoraj navzdol – obliko komuniciranja. Intervjuvani menedžer izpostavi, da se vertikalne oblike komuniciranja poslužujejo, ko želji zaposlene obveščati o razmerah v organizaciji oziroma o sprejetih strateških odločitvah vodstva organizacije. Intervjuvanca vertikalno obliko od zgoraj navzdol opišeta: »komunikacija vedno iz vrha navzdol poteka, pač en sprejme vse odločitve, pol jih pa pač posreduje nižjim podrejenim« (MT2) in »direktor da okrožnico, okrožnica se podpiše iz vseh konglomeratov oziroma iz vseh področij morajo vsi dat podpis da se tista okrožnica sprejme in da naprej. Okrožnica pa pomeni kar je tisti trenutek aktualno kar se mora vedet recimo, ne vem, zakonska določila kot je kakršne kol spremembe se mora dati v okrožnico. To potem vsi podpišejo, ki so glavni in to se potem razpošlje naprej« (MS3). Tovrstna vertikalna oblika komuniciranja med intervjuvanimi menedžerji in zaposlenimi v organizaciji prevzema obliko letnih razgovorov ali poslovnih sporočil (okrožnic). Po drugi strani pa intervjuvani menedžer

omenja, da v organizaciji prihaja tudi do vertikalne - od spodaj navzgor - oblike komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom. Do tovrstne oblike komuniciranja prihaja v primeru podajanja pobud s strani podrejenih/zaposlenih za (re)organizacijo dela (v proizvodnji) vodstvu organizacije.

V kontekst formalnega komuniciranja med intervjuvanimi menedžerji in zaposlenimi se umeščajo tudi horizontalni načini komuniciranja. Ugotavljamo, da horizontalno komuniciranje poteka med intervjuvanimi menedžerji in njihovimi sodelavci na istem hierarhičnem nivoju (vodstvenim kadrom) v obliki mesečnih ali tedenskih kolegijev/sestankih. Horizontalno komuniciranje intervjuvanim menedžerjem zagotavlja učinkovitejšo ali fleksibilnejšo koordinacijo dela. Intervjuvana menedžerja omenjata, da so mesečni ali tedenski sestanki s sodelavci relevantni z vidika snovanja novih (poslovnih) idej ali priložnosti kot tudi z vidika načrtovanja in (sprotnega) evalviranje realizacije zadanih terminskih planov oziroma poslovnih ciljev. V sled temu pritrjujejo Berlogarjevi misli (Berlogar, 1999, str. 121), da je prav horizontalno komuniciranje tisto, ki vnaša fleksibilnost in ustvarja produktivnejšo organizacijsko klimo.

Posluževanja neverbalne oblike komuniciranja omenjata dva intervjuvana menedžerja, ki sta zaposlena v večjem storitvenem podjetju. Pri tem povesta: »Okrožnica pa pomeni kar je tisti trenutek

aktualno kar se mora vedet recimo, ne vem, zakonska določila kot je kakršne kol spremembe se mora dati v okrožnico. To potem vsi podpišejo, ki so glavni in to se potem razpošlje naprej. To se razpošlje konkretno v pisni obliki, tudi ,če so telefonski pogovori se vse beleži v pisni obliki v arhivu delavca, v arhivu posloводства se vse beleži in označuje in šifrira oziroma vsaka zadeva ima svojo številko in se točno najde kdaj so zadeve bile, je transparentno da se najde kdo je odgovoren, kdo ima podpise» (MS3) in »za generalno obveščanje cele banke mam pa nek news letter, ki pride na kvartal ven, kjer so bol tak teme, ki se dotikajo širšega podjetja, katere so aktivnosti« (MS4). Prednost neverbalnega/pisnega komuniciranja je hitrost posredovanih informacij oziroma sočasno komuniciranje z več zaposlenimi hkrati.

Vsi intervjuvani menedžerji priznavajo vpliv načina komuniciranja z zaposlenimi na kulturo organizacije. Še posebej pa intervjuvani menedžerji opažajo, da (ne)ustrezna komunikacija z zaposlenimi vpliva tako na poslovne rezultate kot tudi na medosebne odnose in zadovoljstvo zaposlenih. Intervjuvanec povezanost med načinom komuniciranja in poslovnimi uspehi pojasni: *»komunikacija ti prinaša pri procesih izredno znižanje stroškov, če je pravilna, če ni pravilna ti poveča sam proces, stroške pri procesu in še potem velikokrat ni zadovoljivih rezultatov, če komunikacija ne funkcionira pravilno« (MP1).*

Ustrezen/odprt način komuniciranja z zaposlenimi (in s tem tudi kulturo organizacije) intervjuvani menedžerji negujejo z organizacijo neformalnih druženj (praznovanja, skupne malice, športni dnevi, obisk gledaliških predstav, pikniki, izleti ipd.), ki med zaposlenimi spodbujajo neformalne oblike interakcij oziroma komunikacije in intervjuvanim menedžerjem omogočajo boljše poznavanje značajev (kot tudi družinske situacije) zaposlenih. Ustrezno kulturo organizacije skozi vzdrževanja načinov komuniciranja intervjuvani menedžerji zagotavljajo tudi s primernimi pogoji dela (upoštevanje zakonskih določil in zmanjševanje stresa na delovnem mestu ali izogibanje preveliki delovni obremenjenosti) in skrbnim izborom novih sodelavcev oziroma zaposlovanjem. Intervjuvanec namreč opozarja, da je pri iskanju novih sodelavcev bistvenega pomena ocenitev ujemanja tako glede zmožnosti opravljanja delovnih nalog kot tudi ujemanja s sodelavci v organizaciji. Intervjuvanec pri tem pojasni: *»imeti moraš pravi tim, rabiš prave ljudi, ker vsi niso za skupaj«* (MT2). Po mnenju intervjuvanega menedžerja naj bi na kulturo organizacije (in s tem tudi na načine komuniciranja med zaposlenimi) vplivala tudi jasno določena (interna) pravila ravnanja med zaposlenimi v organizaciji. Intervjuvani menedžer pomembnost implementacije pravil ravnanja v organizaciji pojasni: *»meni se zdi, da je tudi zelo pomembno imet red, se prav red, ki je pri vseh stvareh/.../poskušamo poskrbet da je red pri nas, se pravi kot vodstvo, v upravi, potem pa zahtevati tudi od ljudi red. Od financ do rednega dela*

do vseh, to ne sme bit vprašanje to mora bit samo po sebi umevno. Če to ni, pa je treba to takoj rešit« (MP1).

Ugotavljamo, da so (zgoraj navedeni) vzvodi intervjuvanih menedžerjev za ohranjanje pozitivne organizacijske klime in načinov komuniciranja sočasno tudi mehanizmi, ki se jih intervjuvani menedžerji poslužujejo za preprečevanje konfliktnih situacij med zaposlenimi v organizaciji. Med mehanizme za preprečevanje konfliktnih situacij pa intervjuvani menedžerji umeščajo še spoštovanje dogovorov na način, kot to opiše intervjuvanec: *»do konfliktov sploh nebi prišlo, če bi se vsi držal tistega kar rečejo. V naši organizaciji ugotavljamo, pa verjetno drugje ni nič drugače, da ko se nekaj dogovoriš potem pa se to ne izvede, ali pa se pozabi ali pa potem, ko je že rok tu, rečejo ja pa se nismo tako dogovorili. Zelo pomembno je, da takrat ko se neki dogovoriš vsi razumejo zakaj gre in se potem tega držijo« (MS4).* Konfliktnih situacij med zaposlenimi v organizaciji je, po oceni intervjuvanih menedžerjev manj, v kolikor med vodjo in zaposlenimi obstaja medsebojno zaupanje in sinergija odnosov. Intervjuvanec meni, da se odličnost vodenja menedžerja odkriva ravno v vzpostavitvi sinergij med zaposlenimi na sledeč način: *»odličnost, to ko je vse skupaj v eni veliki sinergiji oziroma konglomerat odnosov, delavcev, nadrejeni, podrejeni, ko vsi stremijo k istemu cilju in to je po moje pač odličnost vsakega podjetja« (MS3).*

V kolikor pa se pojavijo konfliktne situacije med zaposlenimi v organizaciji, pa je le-te, po prepričanju intervjuvanih menedžerjev potrebno razrešiti. Pri razreševanju konfliktnih situacij se intervjuvani menedžerji poslužujejo različnih načinov. Eden izmed intervjuvanih menedžerjev omenja, da je pri uspešnem preseganju medosebnih konfliktov ključnega pomena umiritev čustev oziroma čustven umik od zaznane konfliktne situacije. Slednje pomeni, da se intervjuvani menedžer na konfliktne situacije ne odziva nemudoma, temveč *»če že pride do kakšnih sporov se ne rešuje takoj tisti moment, ampak se malo razmisli pa se poskuša drug dan rešit, ker tisti moment je slaba volja lahko na eni in na drugi strani, običajno ni uspešno rešen konflikt, boljše je to malo prespat«* (MP1). Med intervjuvanimi menedžerji prepoznavamo kot najpogostejše metode razreševanja konfliktnih situaciji iskren/odprt pogovor oziroma mediacija. Po mnenju intervjuvanih menedžerjev je pogovor najboljša priložnost, da se osvetli konfliktna situacija iz zornih kotov udeležencev in se identificira optimalna rešitev. Tovrstnega načina preseganja konfliktnih situacij se intervjuvani menedžerji poslužujejo v primerih manjših kršitev pravil delovanja organizacije. V primeru resnejših kršitev oziroma hujših konfliktnih situacij (npr. kršitev zakonskih določil, povzročitev kaznivega dejanja) pa intervjuvani menedžerji zaposlenim izrečejo ustno opozorilo ali jih razporedijo na drugo delovno mesto ali jim prekinejo delovno razmerje. V primeru enega intervjuvanega menedžerja ostrejše konfliktne situacije rešuje poseben prekrškovni oddelek. Intervjuvanec

način reševanja konfliktne situacije opiše: »vse se, vse se rešuje pisno. Če je kaka napaka se pač ugotovi kateri zakoni so kršeni, kateri zakoni niso kršeni, se to poda na kadrovske, kako bi rekel, delavec je v tem primeru zabeležen v prekrškovni oddelek, ki ga sestavlja pač komisija za kadrovske in prekrškovne stvari, in ti pol odločijo kakšne so sankcije ali je to ne vem, finančna sankcija ali je ne vem, premestitev, zavrnitev dela, odklonitev pogodbe pač vse to so sankcije, se pa stvari pač poskušajo rešit takoj« (MS3).

Ugotavljamo, da so intervjuvani menedžerji, ki so zaposleni v manjših (družinskih) podjetjih intenzivneje vpeti tako v (načrtovanje in evalviranje) poslovne procese kot tudi v oblikovanje dobrih medosebnih odnosov z zaposlenimi in zunanjimi poslovnimi partnerji. Intervjuvani menedžerji v manjših podjetjih tudi pogosteje omenjajo, da se od vodji v organizaciji pričakuje fleksibilnost pri odzivanju na posledice, ki jih povzročajo zunanji vplivi na poslovne procese. Po drugi strani pa intervjuvani menedžerji, ki so zaposleni v srednje velikih ali večjih organizacijah pa omenjajo hierarhično ureditev procesov poslovanja in/ali medosebnih odnosov. Ne glede na velikost organizacije intervjuvani menedžerji izpostavljajo, da pri vodenju organizacije stremijo k upoštevanju formalnih oziroma zakonskih pravil kot tudi (ne)napisana interna pravila glede poslovanja organizacije.

Diskusija

Vodja mora biti dober psiholog, da »zna« spoznati svoje sodelavce, jim razporediti ustrezne delovne naloge in delovna mesta, jim omogočati razvoj, možnost napredovanja, ustvarjalnega delovanja. Vodja, ki deluje v odprtem ozračju, zna prisluhniti zaposlenim, jih razporeja na delovna mesta, kjer bodo delali z veseljem, jih zna motivirati za delo, pomaga zaposlenim prepoznati njihove prednosti in sposobnosti, jim omogočiti delo, kjer bodo dokazovali svoje sposobnosti, znanja in ne nazadnje tudi osebno napredovanje, je pravi vodja, manager.

Na osnovi raziskave smo ugotovili, da ne glede na velikost organizacije, na dejavnost oziroma področje delovanja menedžerjev vodenje zaposlenih v širšem pomenu vključuje kadrovanje, vodenje zaposlenih v ožjem pomenu pa komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij kot tudi koordinacijo poslovnih procesov v organizaciji. Vodenje je vloga in proces, kako spodbuditi in motivirati zaposlene in zavedanja, da z njihovimi prispevkom dela dosegamo v organizaciji kakovostni in uspešno ter učinkovito poslovanje, saj na osnovi tega organizacija gre po poti odličnosti. Najpomembnejše za razvoj in razvijanje znanja menedžerjev je potrebno izobraževanje.

Sistem stalnega razvoja vodij nam omogoča razvijati tiste značilnosti oziroma kompetence vodij, ki jih organizacija potrebuje. Sistem

vpeljujemo v organizacijo, kadar želimo usklajen razvoj vodij s strateškimi cilji podjetja. Ob vzpostavitvi sistema pridobimo jasno in praktično orodje za spremljanje vodij in ugotavljanje njihovega razvojnega potenciala. Ob stalni uporabi sistema lahko natančno prilagajamo programe usposabljanj vodij.

Ciljno vodenje je postopek sistematične razporeditve ciljev, odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij. Ko je jasno, kaj želi organizaciji doseči na dolgi in srednji rok (poslanstvo, vizija, cilji) in je jasna strategija (pot za doseg cilja) se organizacija lahko primerno organizira. Organiziranost je orodje za izvedbo strategije. Treba je definirati vse potrebne aktivnosti, ki morajo biti izvedene za doseg postavljenih ciljev, vse aktivnosti je treba sistematično razdeliti med organizacijske enote in zaposlene v organizaciji.

Osebnostne značilnosti posameznikov v podjetju se zelo odražajo, ko podjetje nastopa na tržišču in izražajo kulturo in uspešnost podjetja navzven. Vsak posameznik, ki je vključen v poslovni proces pripomore k boljšemu ali »slabšemu« ugledu podjetja. Za funkcijo kadrovanja so pomembna razna znanja posameznih ved. Eno pomembnejših znanj za uspešnega menedžerja je znanje psihologije, saj manager mora uporabiti metode, da zadovolji še tako zahtevnega zaposlenega, kakšne stile vodenja uporabljajo je odvisno od njihovih karakternih lastnosti, zaupanja v sposobnosti zaposlenih. Menedžer, ki je dober psiholog, se

lahko nauči, kakšne so osebne lastnosti posameznika, kako vplivati na posameznika ali skupino na področju motiviranja, učenja, in dovednosti posameznika na spremembe v organizaciji podjetja in druge.

Vodje morajo biti ljudje, ki so dovedni za spremembe, ki so prilagodljivi, ki znajo komunicirati, ter motivirati in voditi zaposlene. Taki vodje tudi oblikujejo kulturo podjetja. Vodje se morajo zavedati odločujoče pomembnosti svojih sposobnosti in veščin potrebnih za zagotovitev organizacijskega razvoja in s tem odličnosti organizacije. Vodje se morajo zavedati tudi dejstva, da smo v dobi novega prepričanja. Vodje morajo na uspešno vplivanje na druge imeti moč prepričevanja v usmeritvah. Ključ do tega je sposobnost razumevanja pričakovanj zaposlenih, stališč in občutkov zainteresiranih.

Literatura

Anderson Kare (2007): Učinkovito razreševanje konfliktov. Ljubljana: Turna.

Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje, od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Calvo-Mora, Arturo; Caroline, Ruiz-Moreno; Araceli, Picon- Berjoyo; Lourdes, Cauzo-Bottala (2014): Mediation effect of TQM Technical Factors in Excellence management systems. *Journal of Business Research*. 67(5), str.: 769-774.

Costel Elsi, M. (2013): Performance and Excellence in Defining, Asserting and Concretizing The Mission of Business Organizations. *Procedia-Social and Behaviour Sciences*, 92(October 2013), str.: 329-327.

Iršič, Marko (2007): *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo
Kanjulo Mrčela, Aleksandra (1996): *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.

Markič, Mirko; Meško, Maja; Meško Štok, Zlatka; Markič Hrast, Silvana (2012): Influence of different components of organizational support for project management on success of the relization in institutes of public health. *African journal of business management*. 6(9), str.: 3156-3163.

Meško Štok, Zlatka., Markič, Mirko; Bertoncelj, Andrej; Meško, Maja (2010): Element of organizational culture leading to business excellence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci.*, 28(2), str.: 303-318

Meško Štok, Zlatka (2011): Trženje med organizacijami: usmeritev managementa in tržnikov v znanje. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru, 2011.VII.90.

Možina, Stane (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija*. 34(6), str.: 341–343.

Nemec, Viljem (2005): Kako do uspešnega managementa. (1. izd.). Ljubljana: Modrijan.

Rani, Rekha in Kumar-Lenka, Sameer (2015): Motivation and Work Motivation: Concepts, Theories & Researches. *International Journal of Research in IT & Management*. 2(8), str.: 4–6,

N.Root III, George (2014): Examples of Intrinsic Workplace Motivation. *Chron*. Retrieved 27.

Rozman, Rudi (2000): Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Tavčar, Mitja, Ivan (2007): Strateški management. Celostno primerjalno presojanje politike organizacij. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management Koper.

Trice, Harrison Miller in Janice M. Beyer (1993): *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Weckenmann, Albert; Goekhan, Akkasoglu in Werner, Teresa (2015): Quality management- history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), str.: 281-293.