

UDK: 65.012.4

Pregledni znanstveni članek (*Preview Scientific Paper*)

Sem lahko dober manager ali celo vodja?

Can I am a good manager or even a leader?

F. Bizjak¹

Izvleček

Vodenje je proces, ki poteka po fazah; njegov cilj je praviloma reševanje problemov. Številna dela opisujejo metode in stile vodenja, utemeljene predvsem s teorijo vedenjskih znanosti z namenom spoznati učinkovite vodstvene stile. Sodobna ameriška spoznanja opozarjajo, da bo vodenje učinkovitejše, če bo zasnovano na zaupanju in spoštovanju, če bo vodja oblikoval kreativne vodstvene teame, znal pridobiti sodelavce, zasnoval vodenje na kulturi, etiki, moralni, oblikoval tak stil obnašanja, ki je sprejemljiv za ljudi, je pravičen, koristen in vljuden. Pri tem pa Japonci poudarjajo še, da je potrebno delati le to, kar povečuje vrednost in opuščati nadzor in kontrolo, če to ni potrebno. Tudi to je mogoče le ob zaupanju in spoštovanju sodelavcev. V prispevku so zato opisane vedenjske teorije, vodstveni slogi in lastnosti vodij, vodstveni proces, proces vodenja z zaupanjem in spoštovanjem, načela tega vodenja pa tudi model preveritve sposobnosti posameznika za vodenje z namenom, da spremenimo svoje vodstveno obnašanje.

Ključne besede: slogi vodenja, slogi obnašanja, kultura, etika, morala, sinergija, entropija, teamsko vodenje, duševno zdravje

Abstract

Leading is a process which is going on by phases, it's goal is solving problems. Numerous writings are talking about methods and styles of leading, based on behaviour science theory with intention to recognize efficient leading styles. Contemporary american knowledge warns that leading will be more effective if it's based on confidence and respect, if leader would form creative leading teams, if he would acquire members, if he would based leading on culture, ethic and morality, if he would form style of behaviour which is acceptable to people, is fair, useful and polite. The Japanese are also emphasized that is necessary to work on only on those phases, which raises the value and to omit the control which is not strictly necessary. This is also possible only by confidence and respect of collaborators. In the article are described behaviour theories, styles of leading and properties of leaders, leading process, process of leading by confidence and respect, rules of that leading and also the model of self conviction for a leading with intention to change our leading behaviour.

Keywords: *styles of leading, styles of behaviour, culture, ethic, morality, synergy, entropy, team leading, mental health*

1. UVOD

Razpravljati, ali načini vodenja vplivajo na uspešnost opravljenega dela, je odveč. Vsak povprečen poznavalec problemov organizacije dela, podjetja, družbe, ve, da je tako. Problem pa je spoznati stile vodenja, ki v danih okoljih največ prispevajo k učinkovitosti organizacije. V naših razmerah se hitro spreminjajo tudi načini vodenja, etika, morala, stili obnašanja, vprašanje pa je, če v pravo smer. Vzrokov za pomisleke o tem je zelo veliko. Učinkovitost številnih podjetij, gospodar-

stva in družbe dovoljuje domnevo, da nismo učinkovito vodeni. Kje so vzroki za to? Gotovo jih je veliko, zanesljivo pa je med njimi tudi pomanjkljivo znanje o vodenju. Poglobiti to znanje pa tudi podati instrumentarij za samo-evalvacijo sposobnosti za vodenje je namen tega prispevka.

2. VEDENJSKE TEORIJE KOT IZHODIŠČE VODENJU

Številne vedenjske teorije za potrebe organizacije preučujejo predvsem naslednje značilnosti ravnanja človeka v organizaciji:

- * vodstveno vodenje,
- * motivacije,
- * procese komuniciranja,

- * vzajemno delovanje,
- * sprejemanje odločitev,
- * oblikovanje ciljev,
- * oblikovanje delovnih skupin,
- * nadzorne procese,
- * izvrševanje in usposabljanje.

Tako želijo spoznati tiste vedenjske zakonitosti, ki zagotavljajo učinkovito organizacijo. Na podlagi teh spoznanj se oblikujejo različne organizacijske oblike in načini organizacije dela in podjetja. V razvoju organizacijske znanosti so zelo znane teorije X, Y in Z, ki različno ocenjujejo človeka in njegovo vedenje v organizaciji. Temeljne značilnosti teh teorij so razvidne iz preglednice št. 1.

¹ Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Rožna dolina Cesta VIII/34

Teorija X

- čuti odpor do dela, se mu izogne, če je le mogoče;
- vodstvo mora skrbeti za storilnost in uspehe;
- preprečevati mora težnjo po izogibanju delu;
- biti mora prisiljen k delu, zato pa tudi nadzorovan, usmerjan, da dosega cilje;
- se da usmerjati, se želi izogibati odgovornosti, ima le malo ambicij;
- želi delovati v natančno določenih mejah.

Teorija Y

- dela ne sovraži, lahko mu je vir zadovoljstva;
- sam nadzira in sam usmerja svoje delo, če vanj zaupa;
- z delom se samopotrjuje, kar je najpomembnejša nagrada za delo;
- sprejema in celo išče odgovornost;
- je ustvarjalen in sposoben;
- v obstoječih organizacijah slabo izrablja svoje sposobnosti.

Teorija Z

Povprečen človek:

- ima voljo in ambicije;
- je nagnjen k dobremu in slabemu;
- je motiviran odvisno od sposobnosti in okolja;
- je odvisen od razmer v okolju, od medsebojnih odnosov v družbi;
- deluje odvisno od stvarnosti;
- razmere pogojujejo njegovo obnašanje.

Preglednica 1. Značilnosti vedenjskih teorij

Iz preglednice lahko ugotovimo predvsem naslednje:

Teorija X obravnava človeka kot element v organizaciji. Ta element se mora v organizaciji popolnoma prilagoditi, kar onemogoča osebno iniciativo. K tej povprečen delavec tudi ni nagnjen. Ta teorija torej obravnava človeka kot izvajalca delovnih nalog, ki mora biti k delu prisiljen, saj je po naravi nagnjen k neaktivnosti.

Teorija Y obravnava človeka kot celoto, osebnost, nepovezano z organizacijo. V človeku išče predvsem pozitivne lastnosti, ki človeka silijo v aktivnost, delo in samopotrjevanje. Treba je le zagotoviti ustrezne delovne razmere in okolje, pa bo zagotovljeno tudi uspešno delo.

Teorija Z se je razvila kot kritika prejšnjih dveh in poudarja, da človeka predvsem okoliščine silijo, da je tak, kakršen je, to je dober in slab. Razmere povzročajo njegovo vedenje, čeprav je to odvisno tudi od motivacij, s katerimi poskrbi za doseganje osebnih ciljev. Zato ga je potrebno obravnavati kot celoto organizacije in človeka. Na podlagi različnega gledanja na človeka so se razvile različne organizacijske teorije.

Teorija X je podlaga za vse klasične teorije organizacije, katerih utemeljitelji so bili predvsem Taylor, Fayol, Gantt, Emerson in številni drugi. Pomembne so zlasti zato, ker so organi-

zacija znanstveno utemeljili kot vedo. Za tedanja stopnjo tehnološkega razvoja so razvili tudi številne učinkovite metode in načela organiziranja dela in podjetja.

Teorija Y je podlaga za razvoj teorije človeških odnosov (human relations), ki je nastala zaradi neučinkovitih formalnih organizacijskih struktur in odtujenih odnosov v podjetju. Ta teorija zagovarja podjetje, ki je kot družina, torej organizacijo, kjer so temelj vsega delovanja predvsem človeški odnosi. Medtem ko je v klasični organizacijski teoriji organizacija tehnični sistem, so jo Elton Mayo in njegovi somišljeniki obravnavali kot socialni sistem. Dokazali so odvisnost učinkovitosti od odnosov v organizaciji. Na začetku je bila teorija v praksi zelo uspešna, ko pa so se delavci privadili novim odnosom, je splahnel tudi interes za delo, zato so začeli take organizacijske oblike opuščati. Gradi namreč na idealizirani podobi človeka.

Teorija Z na spoznanjih o nehumanosti klasične organizacijske teorije in naivnosti teorije človeških odnosov oblikuje izhodišča za različne situacijske teorije organizacije. Te uveljavljajo realna spoznanja o človekovem vedenju, kar praviloma zagotavlja določene uspehe. Iz teh teorij izhajajo teamsko vodenje, oblikovanje delovnih skupin, in še druge metode organizacije dela. Spoznanja teh teorij pa niso vzrok le različnim organizacijskim konceptom in organizacijskim obli-

kam, ampak so pogosto tudi podlaga slogu vodenja podjetja. Glede na to da so različni stili vodenja pogostokrat že bili opisani, se bomo na tem mestu posvetili le slogu vodenja, ki temelji na zaupanju in spoštovanju.

3. VODENJE Z ZAUPANJEM IN SPOŠTOVANJEM

3.1. Kako zagotoviti temeljni pogoj za dobro vodenje, to je spoštovanje in zaupanje?

Očitno je odgovor na navedeno vprašanje dokaj enostaven, to doseči pa je seveda mnogo težje:

- * temeljni pogoj je dobra organizacija. (v slabi organizaciji je težko biti dober vodja in narobe, dober vodja bo najprej spremenil organizacijo);
- * tako vodenje lahko zagotovi le dober vodja.

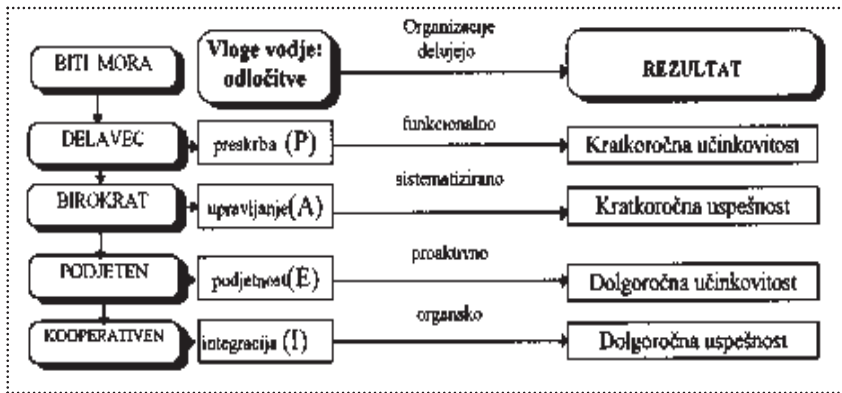
Organizacija mora torej podpirati in vzpodbujati spoštovanje in zaupanje, v nasprotnem primeru se razvije nezaupanje in nespoštovanje.

Na tem mestu ne bomo pisali o organizaciji, to smo storili že večkrat, razmišljanja pa bomo posvetili vprašanju, kdo je lahko dober vodja.

Kdo je dober vodja?

Da bi delo potekalo uspešno mora vodja:

- zagotoviti, priskrbeti sredstva za



Slika 1. Lastnosti vodje in uspešnost (dopolnjeno po Adizesu)

- uspešno delo (funkcionalnost),
- sistematično organizirati delo (sistematičnost),
- biti mora podjeten (proaktivnost)
- organsko povezati vse napore (integrativnost).

Že omenjeni avtor Ichak Adizes te lastnosti povezuje z rezultati, kratkoročno, dolgoročno dimenzijo, učinkovitostjo in uspešnostjo tako, kot kaže slika 1.

Osnovna naloga vodje pa je reševanje problemov, saj tako največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti sistema.

3.1. Proces reševanja problemov

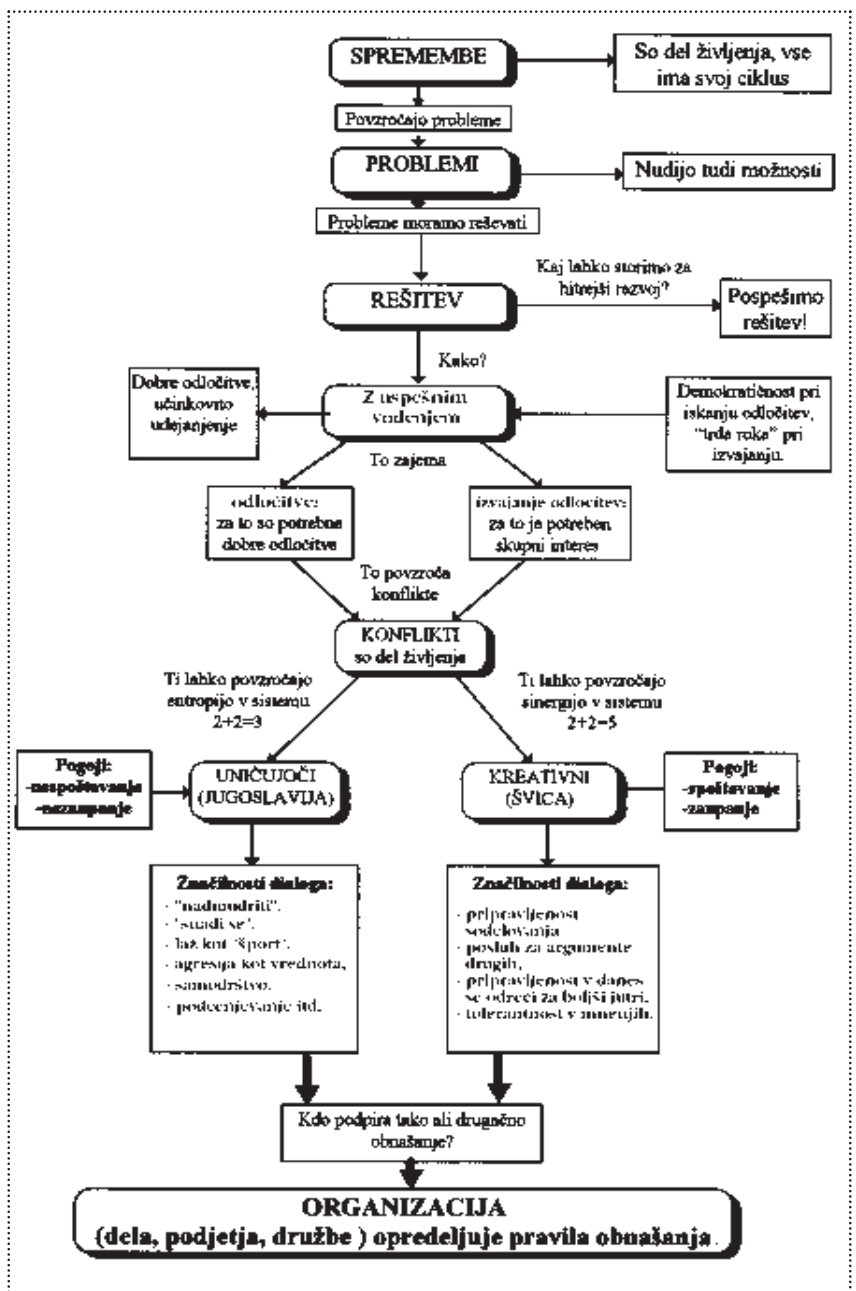
Vodstvene teorije obravnavajo sloge vodenja predvsem s formalnega vidika, to je odnosov med vodjem in podrejenimi, premalo pa upoštevajo temeljni problem vodenja, to je reševanje problemov. Namreč, povsem jasno je, da bo vodja uspešen, če bo uspešno reševal organizacijske probleme, saj se prav to najbolj pričakuje od njega. Proces reševanja problema je podan na sliki 2.

Pozorno branje sheme omogoča razumevanje bistva tega procesa brez dodatnih pojasnil.

Slika 2. Ustvarjalno ali razdiralno reševanje problema

V nadaljevanju navedeni avtor⁽¹⁾ zelo duhovito opisuje značilnost vodij, kjer prevladujejo posamezne lastnosti, na kraju pa ugotovi, da vodje, ki bi zdru-

ževal vse zahtevane lastnosti, enostavno ni. Potrebno je namreč teamsko delo. Dober vodja je torej vodja, ki je sposoben oblikovati kreativen team, v katerem so sodelavci pripravljene in sposobni v celoti prevzeti navedene naloge vodenja. Prav zato so za zelo znanega in uspešnega ameriškega organizatorja zapisali, da zna ob sebi zbrati boljše ljudi kot je on sam. Prav zato so ameriški analitiki ob podelitvi priznanja "najboljši direktor" direktorju takratnega največjega jugoslovanskega podjetja rekli, da ne razumejo, kako je prejel tako priznanje, saj je v



Slika 2. Ustvarjalno ali razdiralno reševanje problema

resnici slab direktor, ker rešuje probleme, za katere so zadolženi podrejeni...

Kakšna načela se uveljavljajo pri vodenju z zaupanjem in spoštovanjem?

Naj navedemo le nekatera načela, ki so jih predvsem Japonci sistematično uveljavili v metodologijah za učinkovitejšo proizvodnjo in delo, uporabljajo pa jih tudi najuspešnejša zahodna podjetja⁽²⁾:

- vse dejavnosti, ki ne povečujejo vrednosti izdelka, so odveč,
- nadzor je lahko tudi nepotrebno delo,
- iskanje odvečnega dela in drugih

- izgub je naloga vodstva in delavcev,
- opravljaj samo tiste operacije, ki jih je kupec pripravljen plačati,
- delavcem ni treba neprestano nadzorovati dela stroja,
- kupec in prodajalec se zavedata, da sta v proizvodnem procesu povezana,
- delavci sami nadzorujejo kakovost svojega dela,
- znebi se zaklenjenih pisarn.

Prav zaradi zahteve po teamskem delu se sprašujemo, kdo je lahko dober vodja in katere lastnosti so zanj značilne. Ali:

- * vodenje je sposobnost dobiti različne rezultate od povprečnih delavcev,

- * ni slabih delavcev pod vodstvom dobrega vodje,
- * naloga vodje je, da zagotovi odlično izvajanje delovnih nalog,
- * vodja je oseba, ki je izbrala samo dobre sodelavce,
- * managerji imajo sposobnost, da vodijo ljudi, vodje imajo sposobnost vizije prihodnosti,
- * vodja sprašuje predvsem o problemih, ki jih je treba rešiti.⁽³⁾

To pa zahteva zaupanje sodelavcem in spoštovanje sodelavcev.

5. DOBER VODJA JE LAHKO LE DUŠEVNO ZDRAVA OSEBNOST, KI JE SPOSOBN MOTIVIRATI IN RAZVIJATI ODNOSE S SODELAVCI

Ta trditev verjetno ni sporna, vprašanje pa je, kako spoznati tako osebnost. Poskusimo to preveriti z naslednjimi vprašalniki.

Ali ste pripravljeni preveriti svoje sposobnosti za vodenje?

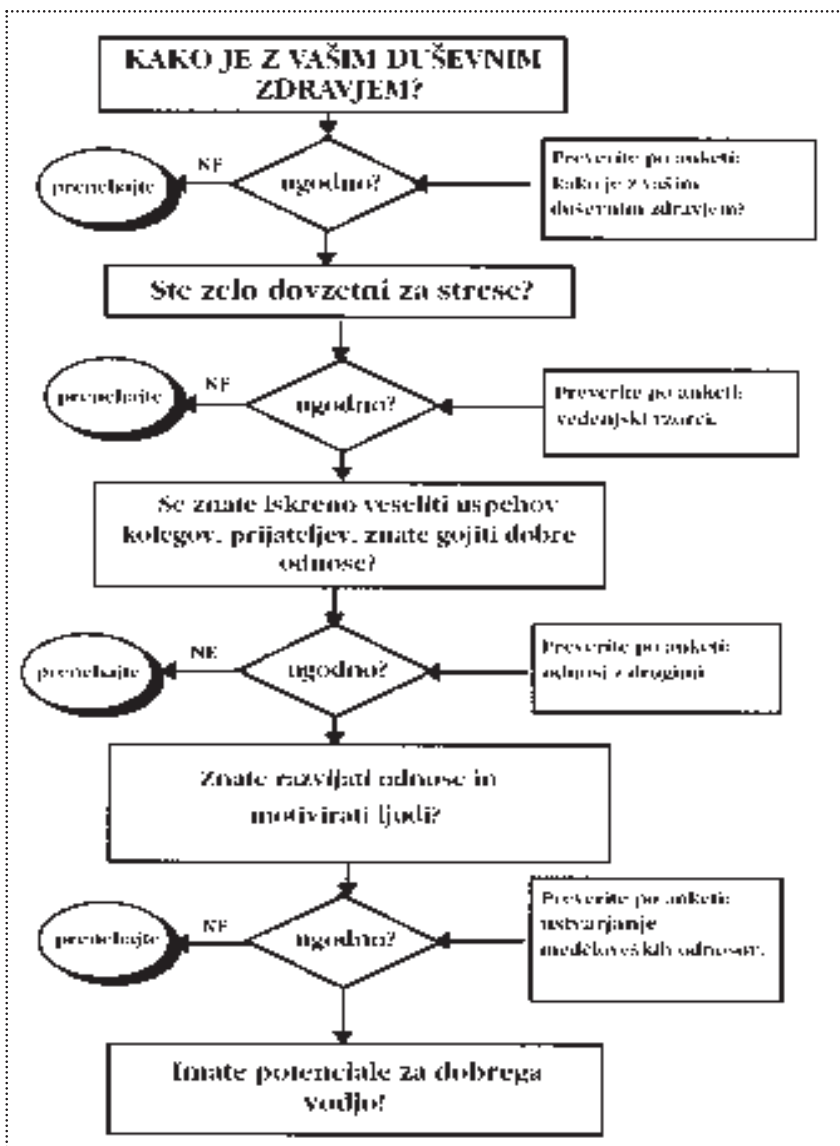
Veliko dobrega bi storili, če bi pred prevzemom vodilne vloge v podjetju vsaj okvirno preverili lastne sposobnosti za vodenje. Koristi bi imeli sami, še večje pa sodelavci in podjetje. V ta namen podajamo model, ki ga prikazuje slika 3.

Normalno bi bilo, da bi podobno preveritev opravili nadrejeni kandidatov za vodje, saj iz prakse lahko spoznamo številne primere precejevanja lastnih sposobnosti za vodenje. Prav izobraževanje in preverjanje sposobnosti za vodenje je značilno za najuspešnejša podjetja. Znano je, da v tujini za najodgovornejša mesta šolajo več kandidatov hkrati, ob zamenjavi vodstva pa izberejo najsposobnejšega.

5.1. Kako je z vašim duševnim zdravjem?

To preverimo z vprašalnikom KAKO JE Z VAŠIM DUŠEVNIM ZDRAVJEM.

Če boste na pet ali več vprašanj odgovorili z DA, je to znamenje, da morate temeljito razmisliti o svojem odnosu do življenja.



Slika 3. Model potencialnih sposobnosti za vodenje⁽⁴⁾

MOJI PRIJATELJI BI SE STRINJALI S TEM, DA:

1. sem v bistvu pesimističen človek;	DA	NE
2. si pogosto želim, da bi bil nekdo drug, ali da bi imel lastnosti drugega človeka,	DA	NE
3. se pogosto jezim na ljudi,	DA	NE
4. rad krivim druge za lastne težave,	DA	NE
5. se večkrat čutim krivega za težave drugih ljudi,	DA	NE
6. se težka sprijaznim in privoščim uspeh drugim ljudem,	DA	NE
7. nerad sprejemam spodbude in pomoč svojih prijateljev in sorodnikov,	DA	NE
8. nimam veliko prijateljev,	DA	NE
9. sem neprenehoma v skrbeh zaradi reči, ki jih ne morem spremeniti,	DA	NE
10. me v strah spravljajo reči, zaradi katerih si drugi, kot je videti, ne delajo skrbi	DA	NE

Vprašalnik: KAKO JE Z VAŠIM DUŠEVNIM ZDRAVJEM

OZNAČITE STOLPEC, KI JE NAJBLIŽJE VAŠEMU VEDENJU

	Običajno					Poredkoma				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Se hitro premikate, hodite, jeste?										
2. Ste nestrpni spričo hitrosti, s katero poteka večina dogodkov?										
3. Poskušate dokončati stavke ljudi, s katerimi se pogovarjate?										
4. Vas razburja ali celo razkači, če avto pred vami vozi, po vašem mnenju, prepočasi?										
5. Se počutite nelagodna, če opazujete ljudi pri delu, ki bi ga vi znali opraviti hitreje?										
6. Se vam zdi težko z zanimanjem spremljati pogovor o nečem, kar vas sicer posebej ne zanima?										
7. Se vas poloti občutek krivde, če nekaj ur ali dni lenarite?										
8. Ali načrtujete več, kot je mogoče opraviti v predvidenem času?										
9. Menite, da ste uspešni predvsem na račun zmožnosti, da naloge izpolnjujete hitreje kot drugi?										
10. Ali med pogovorom kar naprej stiskate pesti in tolčete po mizi, da bi podkrepili svoja stališča?										

Vprašalnik: VEDENJSKI VZORCI

DRUGI O MENI MENIJO, DA:

	Običajno	Včasih	Redko
1. zlahka in sproščeno komuniciram z ljudmi,			
2. sem dober poslušalec,			
3. sem v svojih komunikacijah jasen in odločen, ne pa tudi kritičen in odklonilen,			
4. kažem v stikih z drugimi normalno samozavest,			
5. sem pripravljen razpravljati o svojih občutkih z drugimi,			
6. sem se zmožen soočiti s konfliktom in obvladati nasprotja,			
7. lahko rešujem osebne probleme med menoj in drugimi,			
8. sem zmožen sprejemati od prijateljev izraze tople naklonjenosti,			
9. zaupam drugim ljudem,			
10. pogosto konstruktivno vplivam na stanovske in poklicne kolege,			
11. lahko prevzamem nase odgovornost za kakršnekoli težave z drugimi,			
12. sem popustljiv, kadar razpravljam o pomembnih zahtevah,			
13. s svojim vedenjem spodbujam reakcije drugih,			
14. imam razmeroma le malo predsodkov (pozitivnih)			
15. sem odkrit in me je lahko spoznati.			

Vprašalnik: ODNOSI Z DRUGIMI

5.2. Ste zelo dovzetni za strese?

Da bi to spoznali izpolnite naslednji vprašalnik **VEDENJSKI VZORCI**.

Ocenite se in razmislite, kakšne možnosti imate za infarkt!

5.3. Znete gojiti dobre odnose?

Namen vprašalnika **ODNOSI Z DRUGIMI** je ocena vašega načina navezovanja odnosov z drugimi ljudmi. Bodite pošteni.

Če boste v desetih primerih odgovorili z "običajno", imate, kot vse kaže, dobre odnose z drugimi ljudmi. Če boste najmanj petkrat odgovorili z "včasih", bi to lahko utegnilo biti opozorilo, da morate tem področjem posvetiti več pozornosti. Če boste na katerikoli vprašanje odgovorili z "redko", pa to pomeni, da je napočil čas, ko morate marsikaj pri sebi spremeniti na bolje.

5.4. Znete razvijati odnose in motivirati ljudi?

Na vprašalniku **USTVARJANJE BOLJŠIH MEDČLOVEŠKIH ODNOSOV** obkrožite številke, ki najbolje ponazarjajo vaše odnose z drugimi ljudmi.

Če ste večkrat obkrožili številki 1 in 2 kot številki 4 in 5, je to bržkone znamenje, da bi se morali z večjo vnemo lotiti učenja sodelovanja z drugimi.

6. SEM MANAGER ALI VODJA (LEADER)?**6.1. Osnovna načela dobrega managerja**

Anglosaksonska literatura razlikuje managerja in leaderja. Prvega opredeljuje kot urejevalca, organizatorja materialnih in človeških resursov za dosego danih ciljev, drugega pa kot vizionarja, postavljalca ciljev in organizatorja. Te lastnosti pogosto niso združljive v isti osebi. Poglejmo zato štiri osnovne lastnosti dobrega managerja⁽⁵⁾ in dodatne za vodje:

Ne poslušam tistega, o čemer teče beseda.	1	2	3	4	5	Poslušam z največjim zanimanjem.
Sogovornikom segam v besedo	1	2	3	4	5	Ljudem pustim, da povejo svoje, preden se vključim v pogovor.
O ljudeh si ustvarim mnenje, preden jih bolje spoznam.	1	2	3	4	5	Ne dovolim, da bi bil za poznejše odnose odločilen že prvi vtis.
Ne zanimajo me problemi ali ideje drugih ljudi.	1	2	3	4	5	Drugim osebam namenjam vso pozornost, preden se jim zaupam.
Ne kažem nikakršnega zanimanja za uspehe drugih.	1	2	3	4	5	Iskreno lahko spodbujam in hvalim uspešnost drugih.
Ne morem prenašati šal in norčevanja drugih.	1	2	3	4	5	Uživati znam v humorju vseh vrst.
Zavračam mnenja, ki se razlikujejo od mojega.	1	2	3	4	5	Z navdušenjem se odzivam na nove ideje.
Z nepotrpežljivimi gibi in drugimi znamenji kažem nestrinjanje in zavračanje drugih.	1	2	3	4	5	S svojo nemo telesno govorico praviloma izražam strinjanje in odobravanje.

Vprašalnik: USTVARJANJE BOLJŠIH MEDČLOVEŠKIH ODNOSOV

- * OD SEBE ZAHEVAM VEČ KOT KDORKOLI DRUGI.
- * OD SVOJEGA TEAMA ZAHEVAM VEČ KOT KDORKOLI DRUGI
- * SKRBIM ZA TEAM BOLJ KOT ZA KOGA DRUGEGA.
- * VZBUJAM VEČ ZAUPANJA V TEAMU KOT KDORKOLI DRUGI?

Za preverjanje, oziroma oceno zadovoljevanja navedenih načel lahko oblikujemo ustrezne vprašalnike in teste. Kako izpolnjujemo navedene zahteve lahko preverimo po vprašalnikih v nadaljevanju za vsako lastnost.

Od sebe zahtevam več kot kdorkoli drugi

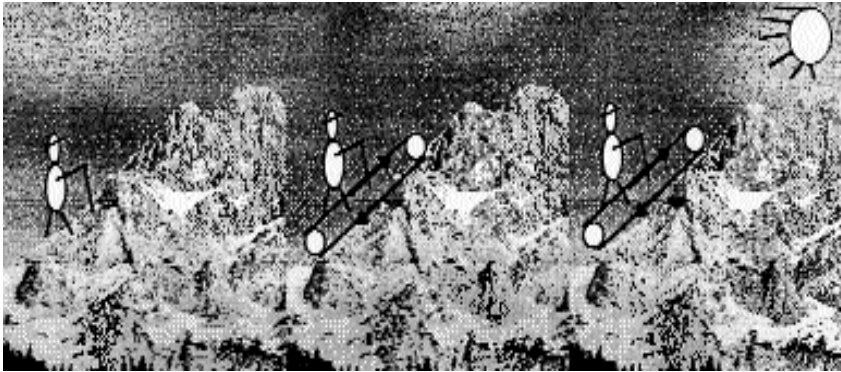
Samodisciplina mi je tuja.	1	2	3	4	5	Samodisciplina je moj življenjski stil
Zgledi vlečejo je fraza.	1	2	3	4	5	Zgledi vlečejo je dejstvo, zato se tako tudi obnašam.
Vedno se bojim storiti to, kar menim da je potrebno.	1	2	3	4	5	Vedno storim to, kar menim, da je potrebno.
Vedno se bojim, da se bom osmešil.	1	2	3	4	5	Nikoli se ne bojim, da se bom osmešil.

Od svojega tima zahtevam več, kot kdorkoli drugi

Verjamem, da se slabega delavca ne da spremeniti.	1	2	3	4	5	Verjamem, da je vsak delavec za nekaj lahko zelo dober.
Razlike med delavci me ne zanimajo.	1	2	3	4	5	Razlike med delavci nudijo možnost za motivacijo.
Cilje je potrebno dosegati.	1	2	3	4	5	Doseganje ciljev je potrebno motivirati.
Cilji morajo biti postavljeni visoko.	1	2	3	4	5	Samo realni cilji so stimulatívni.
Cilje je potrebno postavljati neglede na značilnosti delavca.	1	2	3	4	5	Cilje je potrebno postavljati glede na značilnosti delavca.

Skrbim za team bolj kot za kogarkoli drugega

Ne zanima me kaj si sodelavci želijo.	1	2	3	4	5	Zelo me zanima, kaj si sodelavci želijo.
Za svoj team se nočem izpostavljati.	1	2	3	4	5	Za svoj team sem se pripravljen izpostavljati
Sodelavci najbolje razumejo predvsem ukaz.	1	2	3	4	5	Verjamem, da so dobri odnosi najpomembnejši pogoj za dobro delo.
Ne znam vzpostaviti dobrih odnosov s sodelavci.	1	2	3	4	5	Znam vzpostaviti dobre odnose s sodelavci.
Za slabo delo podrejenih ne sprejemam odgovornosti	1	2	3	4	5	Za slabo delo podrejenih sem odgovoren.
Vseeno mi je, kakšen status ima team.	1	2	3	4	5	Delujem tako, da ima team mesto v organizaciji.



Slika 4. Razlika med managerjem in vodjem

Sklepamo lahko, da bo dober manager lahko le delavec, ki dosega po navedenih kriterijih nadpovprečne ocene.

6.2. Dodatne lastnosti dobrega vodje

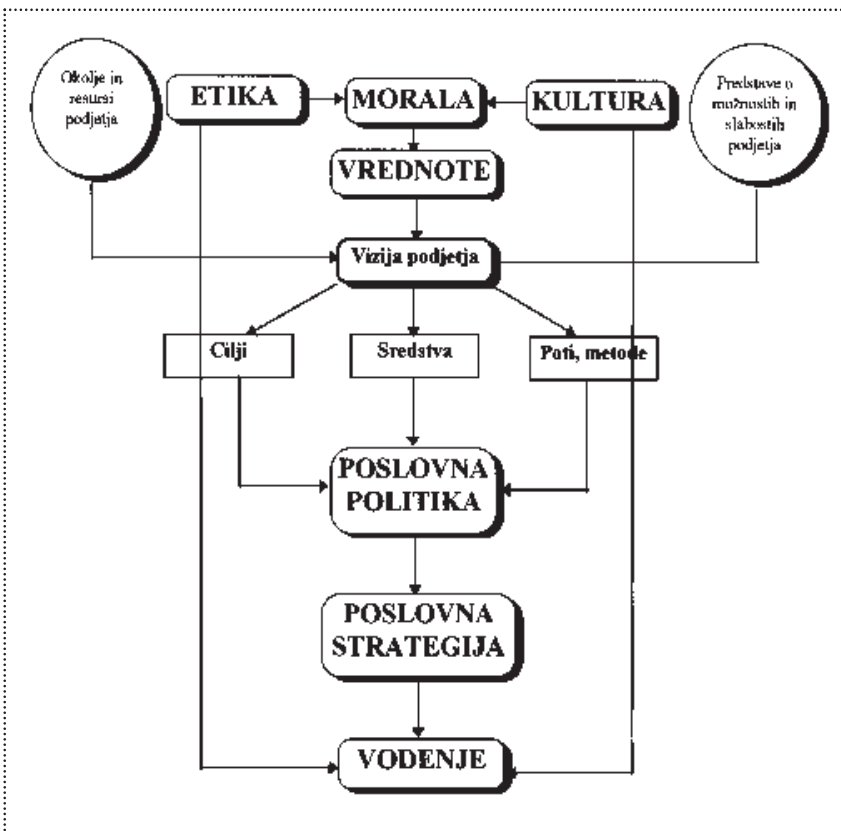
Razlika med vodjem in managerjem je v viziji podjetja. Prvi jo ima, drugi jo želi doseči. Vizijo opredeljujemo s cilji in potmi za doseg ciljev. Zato je za vodja značilno:

- znam predvidevati pomembne dogodke za podjetje?
- znam opredeliti pomembne cilje?

Slika 4 lahko komentiramo tako: posameznik, individualist ne more opraviti dela za celoten ti, zato ne more biti vodja. Manager organizira sredstva in delavce za dani cilj, (elevatorski na sliki) ki mu ga postavi vodja, vodja postavlja cilje ve kaj bo v prihodnosti pomembno (vrh gore v soncu), je vizionar in se primerno organizira (elevatorski moč organizacije).

Predstava o prihodnosti mi je veliko bolj jasna kot drugim:

Ko na tem mestu govorimo o vodenju



Slika 5: Izhodišča za moralno in kulturno vodenje

mislimo na vodenje podjetij, legalnih organizacij in ne kakršne koli kriminalne organizacije. Zato je pomembno tudi naslednje načelo, oziroma vprašanje:

Znam voditi sodelavce v okviru načel etike morale in kulture?

- Moje lastne vrednote so podobne vrednotam družbe?
- Vse kar je etično, kulturno in moralno, mi je zelo blizu?
- Sem sposoben voditi podjetje, team po zamisli, ki jo kaže slika 5?

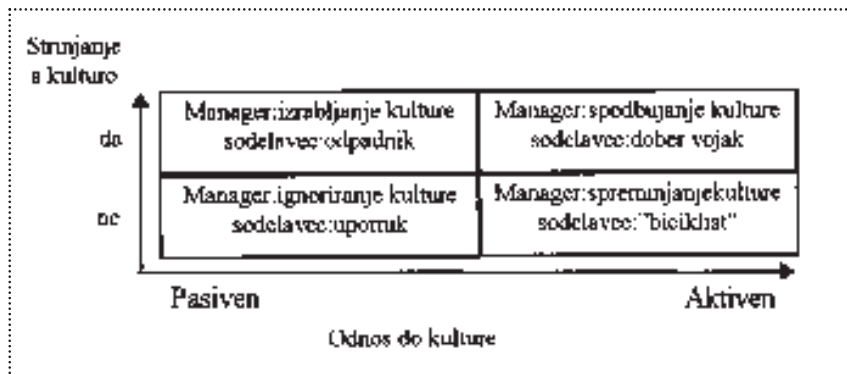
Tavčar⁽⁸⁾ prikazuje neskladnost teh vrednot pri vodenju in odnosa med vodjem in sodelavcem, kot kaže slika 7. Kot lahko iz prikaza vidimo, le manager, ki vzpodbuja kulturo in vodenje na podlagi morale in etike, lahko pridobi dobre sodelavce, vojake.

Manager, ki izrablja kulturo, bo ob sebi zbiral somišljenike, odpadnike, manager, ki kulturo ignorira, bo zbiral upornike, manager, ki spreminja, menja vrednote, zahteva ob sebi prilagodljivce, bicikliste. To pomeni, da manager, ki vzpodbuja kulturo in vodenje na podlagi morale in etike, lahko oblikuje moralno poslovno politiko in temu primerno vodenje na podlagi zaupanja in spoštovanja.

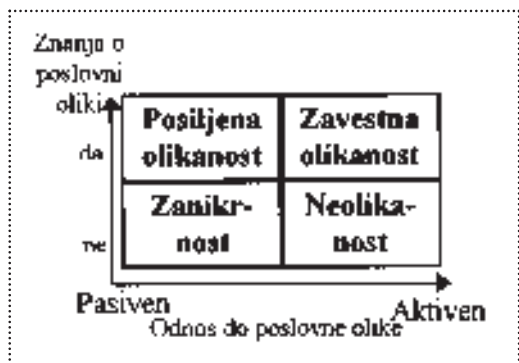
Za uspešno vodenje pa je pomemben tudi način obnašanja vodje. Ta mora biti namreč sprejemljiv za podrejene in okolico, v kateri vodja deluje. Vodenje ne bo uspešno, če ne bo obnašanje vodje sprejemljivo za podrejene, zato si poskusimo odgovoriti na to vprašanje.

Imam sprejemljiv stil obnašanja?

- Se znam za okolje sprejemljivo obnašati?
- Znam biti vljuden pa vendar odločen?
- Zamenjujem odkritost z nesramnostjo?
- Znam vljudno nastopati tudi v najbolj konfliktnih razmerah?
- Znam v najbolj konfliktnih razmerah umeriti razmere in povzeti bistvo?



Slika 6. Kulture podjetja in vodenje



Slika 7. Odnos managerjev do olike⁽⁹⁾

7. SKLEP

Zahteve po večanju učinkovitosti in uspešnosti podjetja narekujejo tudi spremembe načinov vodenja podjetja. Spoznanje, da je z dobrimi medčloveškimi odnosi mogoče povečati učinkovitost, je staro nekaj desetletij, možnosti to doseči pa še vedno raziskujejo. Ena od možnosti je tudi vodenje z zaupanjem in spoštovanjem, za to pa so potrebne določene osebnostne lastnosti. Te je koristno preveriti pred sprejemom vloge vodenja, ko sprejemamo vodilno vlogo. Še pomembneje pa je, da to preverijo nadrejeni, ko posameznika postavijo za vodjo. Žal se to le redko dogaja, posledice pa so lahko neuspešno delo in uničujoči medsebojni odnosi.

Če omenjeni avtor Tavčar navedene možne odnose prikazuje tako kot kaže slika 7.

Že omenjeni avtor Tavčar navedene možne odnose prikazuje tako kot kaže slika 7.

Jasno je, da je eden od pogojev za uspešno vodenje le zavestna olikanost. Za preveritev stila obnašanja pa je po navedenih vprašanih tudi mogoče oblikovati vprašalnike, ki pomagajo spoznati lasten stil obnašanja in s tem tudi sposobnosti za vodenje. Stil obnašanja in vodenja mora zato medsebojno upoštevati naslednja načela (slika 8).

To seveda ne velja le za vodenje, ampak bolj ali manj za vsako uspešno delo.



Slika 8. Načela obnašanja za uspešno delo

Literatura

1. U. Bestmann (redakcija): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien 1990
2. Ichak Adizes: Obvladovanje sprememb, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1996
3. F. Bizjak, T. Petrin: Uspešno vodenje podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1996
4. F. Merrill, D. Geoge: Duševna vitalnost in čilost za podjetnike in poslovneže, Mladinska knjiga, Ljubljana 1992

5. Vsi vprašalniki so povzeti po F. Merrill, D. Geoge: Duševna vitalnost in čilost za podjetnike in poslovneže, Mladinska knjiga, Ljubljana, 1992
6. Načela so povzeta po predavanjih na seminarju Quality Membership through Quality Leaders. European Leadership Conference 1998, Bled, marec 1998
7. Mitja Tavčar: Povezanost poslovne etike, kulture in olike (povzeto po Sathe, 1983.5-23) Izzivi managementa, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Zbornik posvetovanja, Portorož, 1998
8. Ichak Adizes, Stane Možina, Zoran Milivojevič, Ivan Svetlik, Milan Terpin: Človeku prijazno in uspešno vodenje, Panta Rhei-Sinteza, Ljubljana, 1996
9. Brian Tracy: Vodenje za 21. stoletje, Vernar Consulting d.o.o, Ljubljanska 24 A, Kranj, Gradivo za seminar, N. Gorica 1997

Opombe:

- 1 Ichak Adizes, pod 2 citirano delo.
- 2 Glej na primer Iwao Kobayashi, 20 Keys to Workplace Improvement, skrajšano povzeto v delu F. Bizjak, T. Petrin Uspešno vodenje podjetja, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1996, stran 49-71.
- 3 Brian Tracy: Vodenje za 21. stoletje, Vernar Consulting d.o.o Ljubljanska 24 A, Kranj, Gradivo za seminar, N. Gorica 1997 (povzeto)
- 4 Vsi ti vprašalniki so povzeti po: F Merrill, D Geoge, pod 5 citirano delo
- 5 Ta štiri načela so povzeta po delu, citiranem pod 6
- 6 Povezanost poslovne etike, kulture in olike. Izzivi managementa Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, stran 46, (povzeto po Sathe, 1983, 5-23)
- 7 M. Tavčar, pod 7 citirano delo, stran 424