

Branko Škafar*

Voditeljstvo in njegov pomen za doseganja poslovne odličnosti organizacije

POVZETEK

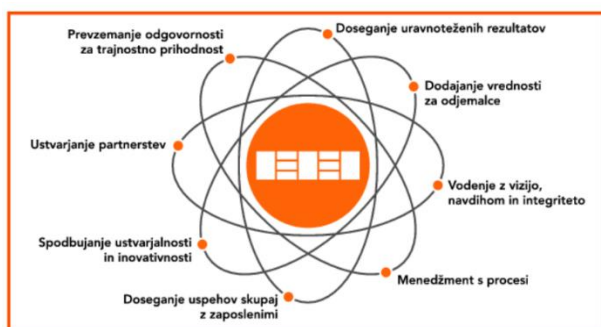
Vodje so pomemben sestavni del organizacije. Vsekakor pa vodja mora postati voditelj, da bo organizacija lahko lažje postala poslovno odlična. Da bi to potrdili so predstavljene temeljne ugotovitve številnih svetovnih avtorjev o pomenu vodje, voditeljstva za doseganje poslovne odličnosti organizacije. Voditeljstvo je vsekakor eno od pomembnejših sestavin doseganja odličnosti organizacije in to smo spoznali na osnovi predstavljenih teoretičnih spoznanj in kvantitativne raziskave. Na koncu pa je podan predlog kakšen bi na bil voditelj v organizacijah, ki želijo postati poslovno odlične.

Ključne besede: vodja, voditeljstvo, poslovna odličnost, ravnanje z zaposlenimi, trajnostna prihodnost.

Poslovna odličnost

Pred navedbo elementov doseganja odličnosti organizacij definirajmo najprej kaj je poslovna odličnost. Poslovna odličnost je preseganje pričakovanj vseh, ki so kakorkoli povezani (deležniki) z organizacijo (kakovost pa je izpolnjevanje pričakovanj deležnikov organizacije). Gre torej za nadpovprečne organizacije v svoji panogi in tudi širše na globalnem trgu.

Temeljna načela odličnosti (EFQM, 2009 in MIRS, 2011, str. 4, v Kern Pipan, 2017)) predstavljajo osnovni koncept - filozofijo odličnosti na kateri je osnovan evropski model odličnosti (Slika 1). Pri modelu opredelimo, zaradi naše raziskave, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.



Slika 1. Temeljna načela odličnosti (EFQM, 2009 in MIRS, 2011, str. 4, v Kern Pipan, 2017).

Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Model poudarja usmerjenost voditeljev v prihodnost organizacije ter osebnem zgledu, razvoju vrednot in etiki pri vedenju, dnevnem in strateškem poslovanju. Obenem model izpostavlja, postavljanje jasnih usmeritev in strateških ciljev s strani voditeljev, ki jih le-ti dosegajo skupaj z zaposlenimi ter vzdržujejo ravnotežje med potrebami organizacije in njenih deležnikov. Model poudarja tudi pomen tehničnih in pravočasnih informacij ter predhodnih izkušenj za ustrezno strateško odločanje. Model promovira fleksibilen način vodenja, redno pregledovanje in prilagajanje strateških usmeritev, v zavedanju, da je trajna odličnost odvisna od sposobnosti hitrega učenja in odzivanja na spremembe. Pri tem se izpostavlja doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi. Prav tako je zelo pomembna vloga voditeljev pri ustvarjalnosti in inovativnosti, obvladovanju poslovnih procesov in pri prevzemanju odgovornosti za trajnostno prihodnost (Kern Pipan, 2017).

*Ekonomška šola Murska Sobota, Višja strokovna šola
E.naslov: branko.skafar@siol.net

Voditeljstvo /različne ugotovitve avtorjev

Poslovno voditeljstvo je koncept razumnega in umerjenega vodje, ki strumno in pogumno koraka po svobodnem trgu. Njegovo vodenje je dobro za vse déležnike, kjer ena skupina déležnikov in okolja ne trpi za ceno druge. Poslovni voditelj prinaša podjetju profit in bistroumno preučuje poslovanje ter vizionarsko kreira prihodnost. Poslovni voditelj ve, kaj hoče doseči s podjetjem na trgu, in je hkrati gibljiv in pripravljen na spremembe. Nima upognjene hrbtenice, ki klečeplazi za drugimi velezniki, ampak ima ravno držo, ki odraža njegov notranji jaz in je dobra praksa odločevalne funkcije. Poslovni voditelj ne glede na okoliščine išče in najde zlato sredino, ravnovesje in skupno dobro. Ta voditelj je oseba s karizmo, ki je rezultat oblikovanega in treniranega značaja.

Kako vodja postane voditelj? Pot človeka je raziskovanje in odkrivanje, zato je tudi za vodjo ključno poglobljanje ne zgolj v trg in poslovanje, ampak tudi vase, v svoj značaj in vedenje. Pot voditeljstva se začne pri vprašanju, kaj pomeni biti živeč voditelj, in se nadaljuje v globino jaza, spoznanja, kdo sem kot oseba in vodja (Kosec. M., 2017).

1. korak: ZAVEDANJE KDO SEM

Prvo vprašanje je fundamentalno in razkriva, kar je naše najpristnejše: odgovor kdo sem in kdo sem kot vodja podjetja. Do odgovora nam pomagajo priti sledeča vprašanja: Kaj meni osebno pomeni vodstveni položaj? Ali to pomeni, da upravljam procese podjetja in/ali upravljam človeške vire? Kako to udejanjam v praksi? Ali vem, kaj drugi, kader in déležniki pričakujejo od mojega vodstvenega položaja? Koliko so drugi na trgu vpeti v moj vodstveni položaj in kako ter koliko nanj vplivajo? Ali sploh vem, kaj pomeni vodstvena funkcija? Kaj so moje naloge in obveznosti? Komu in kako odgovarjam s svojimi ravnanimi? Ali se zavedam svoje moči, ki mi jo daje vodstveni položaj? Ali to moč uporabljam ali izrabljam? Kašen vodja želim biti? Imam model dobre prakse? Imam pogum za pravičnega in družbeno odgovornega vodjo? Zakaj sploh sem vodja? Sem se odločil za to funkcijo, je ta v mojem interesu ali sem do nje prišel po spletu okoliščin? Ali sem kot vodja našel ali izgubil sebe? Ali kot vodja izvajam pritisk in stres na sebe in druge? Kako uravnotežim poklicno in poslovno življenje? Se zavedam, kdo sem? Sem zadovoljen s sabo in svojim načinom življenja? Bi kaj spremenil in dopolnil? Na kaj sem ponosen? Kaj je pri meni dobrega in bi to rad prenesel na druge? Sem oseba, vredna sledenja?

2. korak: TIŠINA RAZUMA

Zgornja vprašanja so vprašanja razuma, ki raziskujejo in se analitično poglobljajo v razumevanje pomenov, tako sebe kot okolja. Ta razumska vprašanja so prva postojanka za posnetek stanja in pridobitev obzorja »Kdo sem«. Vprašanja služijo razumevanju lastne zgodovine, sedanosti in prihodnosti. Vendar moramo paziti, da ne zapademo v blodnjak spraševanja, neprestane analize, ki nam povzročijo manj, ki v nas rodi podobo večnega pomanjkanja in nezadostnosti.

Vodja se mora znati ustaviti v razumu in odpreti tišini. To je v današnji hitrosti in neprestanem hrupu postal velik izziv. Predati se tišini pomeni prepustiti se nepoznani globini

neskončnosti, stanju nič in presežnega, nepoznanega in hkrati lastnega in domačega. Tišina je odsotnost razuma in brnečega spraševanja. V tišini se odpre srce. Poslovni vodja potrebuje tišino zato, da je v stiku s sabo, saj le tako lahko sprejema pravilne odločitve, ki ne puščajo tesnobe in uničenja. V tišini se poslovni vodja spusti v svoje jedro in jedro vodstvene funkcije. V tišini razuma seže v globino lastnega presežnega.

Tišina razuma je prostor, kjer se odpre naša lepota, to je naše bistvo, kjer domuje naše najbolj intimno, to kar nas dela enkratne in veličastne. V začetku sem omenila, da je voditelj karizma, kar pomeni to živečo lepoto notranjega, ki je dnevno izražena med ljudmi in v dejanjih. Poslovni vodja v tišini osmišlja svoje delovanje in tudi hvaležnost za možnost uresničevanja svojega poklica. Tišina je prostor, kjer vodja doživi notranji mir in samorefleksijo bivanja in poslovnega udejstvovanja. V tišini razuma se poglobi v svoje delo in osmisli ali je le-to njegovo poslanstvo.

3. korak: ODLOČITEV ZA VODITELJSTVO

Po tem, ko vodja vstopi v svet poizvedovanja in svet tišine, je pripravljen, da potegne črto in naredi sklep, ali je njegov poklic vodenje podjetja. Če je prišel do odgovora, da je vodenje podjetja delo, ki ga osmišlja, daje smisel bivanja, potem je odkril svoje poslanstvo. Poslanstvo je delo, za katerega posameznik ocenjuje, da je vredno življenja, saj ga le-to osebnostno/notranje izpopolnjuje in vsakič v njem vzbudi vedoželjnost in napredovanje. Toda vedeti oziroma spoznati še ne pomeni živeti. Za to je potrebna odločitev. Pravzaprav niz odločitev.

Kako do odločitve? Tako, da preprosto stopimo na pot, da gremo v akcijo (to je odločitev!). Ko »zasveti v glavi«, moramo paziti, da se ne ujamemo v zanko blodenja, kako to narediti, ampak enostavno gremo v delovanje. Zagotovo prvi koraki ne bodo perfektni in bomo po vsej verjetnosti padli. A to je naraven proces. Ključno je, da se ne ustrašimo padca, se poberemo in hodimo naprej. Tako pri vsakem padcu sklenemo odločitev za delovanje. Več ko hodimo, bolj je trden naš korak. A paziti moramo, da v suverenem koraku ne postanemo pretežki in okorni, da ostajamo gibljivi. Biti moramo prepuščeni toku (trga in poslovanja), četudi poslovno pot načrtujemo. Poslovni voditelj dobro pozna trg in okolje (podjetje in konkurenco), kjer deluje, zato zna dobro predvidevati in zato krmariti v neurju. Zna pa tudi poslušati svoj notranji glas, kar zmore le, če je uglašen v sebi, kar mu prinese praksa tišine.

Ko se voditelj odloča, mora paziti, da si ne postavlja pretežkih – nereálnih zahtev in ciljev. Ostati mora realen in moder ter znati oceniti, kaj lahko doseže v določen času in okolju. Vendar ne preišlja preveč in predolgo. Včasih se zdi, da je za dobro (pravilno) odločitev potrebno veliko časa. In je, če smo v dani situaciji oddaljeni od sebe. Če pa smo istovetni s sabo, torej lastnim jazom, ki je nosilec vrednot in morale, potem hitro sklenemo skladno odločitev. Problem po navadi nastane, ker človek ne ve, kdo je in za čim stoji. Zato smo dali prvemu vprašanju »Kdo sem« tolikšno težo, saj odgovor nanj določa vse naše nadaljnje odločanje in delovanje.

Bistveno je, da se na neki točki svojega življenja odločimo zase, za poslanstvo, za to kar smo. Ko v sebi sprejmemo odločitev, da bomo sledili sebi in svojemu poslanstvu, prvič osvojimo vrh gore – in ta občutek, ko se človek odloči zase, nima primere. Vsi

nadaljnji vzponi so lažji, saj vemo, zakaj osvajamo vrh; to je zaradi pomena, ki ga nam daje poslanstvo. Imeti smisel v življenju in v poslovnem delovanju je ključ za uspeh. Kajti človek, ki ima smisel, vztraja in sledi (tako je: vodja s poslanstvom je prvi v vrsti, ki sledi!) poti na vrh. Sočasno pa smisel dela, ki ga živi med in z déležniki, v vodjo naseljuje mirnost in izpopolnjenost. Zato pogumno v odločitve za voditeljstvo! Že zato, ker je sama pot navdihujoča in izpolnjujoča.

4. korak: PRAKSA V POSLOVNEM OKOLJU

Ostajati v mislih v glavi za voditeljstvo ni dovolj. Voditelja odlikujejo dejanja oziroma praksa v okolju, kjer opravlja svojo funkcijo. Zato mora poslovni voditelj dobro razumeti teren, kjer deluje, da se lahko krepi do odličnosti. Če ne pozna okolja in ljudi, ni voditelj, saj je voditeljstvo koncept, kjer poslovni vodja deluje za druge, tako za profit podjetja kot za déležnike. Pravzaprav je celotna vodstvena funkcija izvrševanje – praksa za druge. Žal si obče še vedno predstavljamo, da poslovni vodja deluje najprej zase, a to ni res. Najprej dela za podjetje (podjetje niso le lastniki, četudi je sam lastnik!) in kader, ki sploh omogoča delovanje podjetja. Tako je na mestu, da si voditelj na svoji poslovni poti ne pozabi zastavljati sledečih vprašanj:

- Ali svoje delo dobro opravljam? Ali delam prav?
- Ali v praksi ostajam zvest po-klicu? Ali ostajam zvest sebi? Ali sem zvest podjetju? Ali sem zvest kadru?
- Ali vnaprej ocenjujem in preverjam sprejete odločitve? Delam odločitve na kratki rok ali tudi na dolgi rok?
- Se sprašujem pri vsaki odločitvi, kaj ta pomeni za podjetje, zame, kader, okolje in druge déležnike?
- Je moja praksa odraz mojega značaja ali praksa določa moj značaj?
- Koliko poslovna praksa drugih vpliva na moje odločitve in vodenje?
- Ali poizvedujem in delam posnetke stanja odločitve, ki jih sprejemam?
- Kdo od moje prakse pridobi ali izgubi največ: podjetje, kader, jaz, déležniki ali okolje?

V poslovnem voditeljstvu dobro prakso predstavlja dosledna praksa, ki zvesto zastopa značaj vodje. Dobra praksa je neprestan proces, ki nima konca, četudi ima vmesne postanke. Dobra praksa ni linearen potek, ampak vijugasta pot, kjer je čas za rast, umiritev, pregled stanja in nato spet rast. Voditeljstvo je dobra praksa, ko delamo to, kar govorimo. Ko smo identični v dejanjih z govorno besedo. Takrat postanemo zgled, vreden posnemanja. Toda ne pozabimo, da je voditelj tudi dober komunikator in mentor in zato redno predaja v besedi, to kar dela. Skozi besedo déležnikom komunicira svoje odločanje in ravnanje. Voditelj se zaveda, kaj in kako komunicira z déležniki, ker ve, da je tudi komunikacija dobra praksa, ki vodi podjetje do profita in uspeha.

5. korak: DIALOG

Dialog je tista oprava, skozi katero se človek razodeva in osmišlja. Ni namreč samo (fizično) delo tisto, ki kaže naš obraz, ampak ga razkrivata tudi govor in beseda, torej sporazumevanje z déležniki. Dialog je vezivo in orodje, s katerim gradimo socialne stike in skupnost ter kulturo podjetja. Naš značaj pride do izraza skozi dialog, saj skozi besedo najbolj nazorno izkazuje, kdo smo. Zato poslovni voditelj premišlja besedo, jo modro izbira in ji še bolj modro prisluhne. Voditelj se zaveda moči izgovorjenih besed, zato tudi svojih ne vsiljuje.

Poslovni voditelj neguje dialoško besedo in ga ni strah novih in drugačnih spoznanj. Vsakega déležnika povabi in spusti v dialog, ga nagovori in lepi besedi in ga poslušata ter vzame v zakup povedano sporočilo. Za to pa zna odmakniti svoj ego – zna stopiti dol iz stopničke ter med sogovorniki ustvari bližino in zaupanje.

Poslovni voditelj pogumno vstopa v dialog z déležniki, kjer reflektira sebe in svoja dejanja. Skupaj z déležnikom v besedi raziskuje sebe in svoje poklicno delovanje, sočasno pa skozi to isto besedo in srečanje spoznava sogovornika v njegovem mišljenju in izkušnjah. Srečanje skozi dialoško komunikacijo bogati tako strokovno kot osebno, saj je dialog prostor učenja, kjer izmenjujemo in poglobljamo mnenja, informacije, izkustva in vizije. V dialogu pogosto pridemo do ugotovitve, da »vedno na koncu sta dve poti, izbereš pa tisto, ki je«. Da pa najdemo pot, ki je ni, ki je sami ne vidimo, potrebujemo sočloveka, sogovornika oziroma déležnika. Poslovni voditelj se zaveda, da je njegovo vodenje enako nič, če ne vključuje sodelavcev in drugih déležnikov podjetja. Zato je sam primer dobre dialoške prakse, skozi katero plemeniti svoj vodstven značaj. Peter Drucker (Harvard Business Review) je zapisal, da uspešen vodja sledi osmim preverjenim praksam in sicer:

1. Vpraša se: Kaj moramo narediti?
2. Vpraša se: Kaj je dobro za podjetje?
3. Razvija akcijski plan
4. Prevzema odgovornost za odločitve
5. Prevzema odgovornost za komunikacijo
6. Je osredotočen na priložnosti, ne na probleme
7. Organizira učinkovite sestanke
8. Reče "mi" in ne "jaz".

Težava je v vodstvu (Deming 1988, 304-397). Torej je za uspešnost organizacije ključnega pomena vodstvo.

Managerski koncepti so standardizirani in jih je razmeroma preprosto mogoče uporabiti v podjetju v različnih panogah. Sistem vodenja pa zahteva individualno obravnavo: za vsako podjetje ga morate razviti sami.

Ena od definicij sistema vodenja (management system, Führungssystem) je »skupno razumevanje vseh vodilnih v določenem podjetju o smernicah vodenja sodelavcev, poslov in gospodarske družbe« (Mušič 2003, 20-23).

Bistvena razlika med managerskimi koncepti in sistemi vodenja je v tem, da se sistemi vodenja osredotočajo na vodenje sodelavcev, komunikacijo, napredovanje, nagrajevanje in druge »notranje« zadeve, manj pa se ukvarjajo z zunanjimi dejavniki, ki so tekmeči na trgu, stranke in poslovni partnerji (prav tam, 22-23).

Ker za sistem vodenja ni splošne in pri vseh sprejete definicije, ki bi zaživel tudi v poslovni praksi, ga je najlažje določiti z njegovimi elementi. Med najpomembnejše elemente sistema sodijo način napredovanja, sistem nagrajevanja, slog vodenja, sistem načrtovanja, način komunikacije in izbira in razvoj vodilnih kadrov (Mušič 2003, 20-23).

Podjetje je uspešno, če mu njegovi izdelke ali storitve prinašajo vse večje donose. Poslovni uspeh zahteva od novega vodilnega delavca (Collins 2004, 20):

- vpogled v to, kakšna bo prihodnost,
- intuicijo za pravilno odločanje,
- pobude za uspešno delovanje,
- inovativnost za ustvarjanje drugačnosti,
- doslednost, s katero bo korektno končal začeto delo,
- individualnost, da bo imel lastniški odnos do dela,
- sposobnost delovanja v timu, da bo naštete vrednote prenesel tudi na kolege.

Collins in Porras ugotavljata, da v »trajnih« podjetjih, ki so uspešna že desetletja, zagotavlja nenehno razvijanje vodenja kulturno prednost in je ključni dejavnik trajnega poslovnega uspeha (Collins in Porras 1994).

Načrtna inovativnost spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče priložnosti (Drucker 1999, 86). Podjetništvo zahteva management, drugačen od obstoječega (Drucker 1985, 141).

Ko vodje, ki so slepo obsedeni s takojšnjimi finančnimi cilji, pri čemer se sploh ne ozirajo na dolgoročno človeško ali organizacijsko ceno, ki jo bo uresničitev teh ciljev terjala, končno odidejo, je podjetje pogosto podobno body-builderju, jemlje steroide: na hitro se je nakopičila »mišična masa«, da bi bilo videti dobičkonosno, toda na škodo dolgoročnih človeških in ekonomskih virov, ki so potrebni za vzdrževanje dobičkonosnosti (Maccoby 2000 in Collins 2001).

Managerski koncepti so standardizirani in jih je razmeroma preprosto mogoče uporabiti v podjetju v različnih panogah. Sistem vodenja pa zahteva individualno obravnavo: za vsako podjetje ga morate razviti sami.

Ena od definicij sistema vodenja (Management system, Führungssystem) je »skup-no razumevanje vseh vodilnih v določenem podjetju o smernicah vodenja sodelavcev, poslov in gospodarske družbe«.

Bistvena razlika med managerskimi koncepti in sistemi vodenja je v tem, da se sis-temi vodenja osredotočajo na vodenje sodelavcev, komunikacijo, napredovanje, nagrajevanje in druge »notranje« zadeve, manj pa se ukvarjajo z zunanjimi dejavniki, ki so tekmeci na trgu, stranke in poslovni partnerji.

Ker za sistem vodenja ni splošne in od vseh sprejete definicije, ki bi zaživel tudi v poslovni praksi, ga je najlažje določiti z njegovimi elementi. Med najpomembnejše elemente sistema sodijo način napredovanja, sistem nagrajevanja, slog vodenja, sistem načrtovanja, način komunikacije in izbira in razvoj vodilnih kadrov (Mušič, 2003).

Pravilnega vodenja se je lahko naučiti in to samo enkrat in temeljito.

Vodenje je povsod enako ne glede na države in dejavnosti. Razlika je v tem, da je ponekod potrebno več vložiti (truda zaradi konkurence, zahtevnosti...).

Skupni elementi učinkovitih vodij so: imajo neka pravila po katerih se zavestno ali nezavestno ravna in določajo njihovo vedenje, naloge izpolnjujejo posebno skrbno in temeljito, v načinu dela je vedno mogoče odkriti izrazito metodičnost in sistematičnost.

Opazovanje vodij je najboljše KAJ IN KAKO DELAJO, ne pa kaj govorijo.

Pravi preizkus glavnega vodje ni uspešnost med njegovim delovanjem ampak je v odgovoru na vprašanje kakšna je organizacija po njegovem odhodu. Mora biti vsaj še 3 leta uspešna.

V organizaciji mora vsak, tudi vodja, upoštevati PRAVILA. Organizacija ne sme biti izpostavljena samovoljni vodilnih ljudi ne glede na to kako pomembni in sposobni so ter kakšne uspehe so dosegli.

KLJUČNO: Ni pomemben vrhunski dosežek ampak trajna uspešnost na razmeroma visoki ravni. Nenehno izboljševanje je pomembnejše kot stremljenje za velikim genialnim dosežkom. Prilagajanje spremembam pa je nuja (skozi cilje ob danih in pričakovanih razmerah).

Vodij se ne išče, se jih naredi, vzgoji in oblikuje. Ni vprašanje kdo naj vodi ampak kakšno je pravilno vodenje.

Vsak poklic določajo 4 elementi: NALOGE, ORODJA, NAČELA, ODGOVORNOST.

Naloge, orodja in načela se da naučiti glede odgovornosti pa je to stvar etike in je vprašanje, problem kako to naučiti. Beg pred odgovornostjo je pri nas velik. Kdor ne sprejema odgovornosti ni vodja ampak karierist.

Za izpolnitev najtežjih vodstvenih nalog je izobraževanje premalo. Potrebna je še nadarjenost, zmožnost, sreča in izkušnje.

Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. MANIPULIRANJE je vplivanje na druge ljudi brez njihove volje. Na druge se lahko vpliva z ustrahovanjem ali z zaupanjem. NADZOR je potreben toda zaupanje je bistveno.

Uspešen manager prilagaja vodenje zrelosti sodelavcev. Nemotiviranim in nesposobnim ter motiviranim in sposobnim bo naloge določal, jim dajal navodila in jih nadzoroval. Sposobne, a nemotivirane bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo.

Uspešni managerji so neopazno navzoči in pri vsem sodelujejo. Uspešni managerji so dejavni, znajo motivirati, usmerjati, odločati, reševati konflikte. So vzdržljivi, samokritični in se znajo pogovarjati. So dobri strokovnjaki, previdni igralci, vzdržljivi bojevniki in modri povezovalci.

Uspešni manager:

- sodelavce dobronamerno kritizira, spodbuja in opogumlja,
- ohranja avtoriteto, analizira kot računalnik natančno, konstruktivno povezuje in miri, se pogumno bojuje in ustvarjalno razmišlja.

Uspešen manager:

Vleče kot lokomotiva, ohranja podjetje zdravo, skuša doseči čimveč, je iznajdljiv in zna izrabiti vse priložnosti, Ne ponavlja samo starih izkušenj, ampak gredo naprej in vedno drugače.

Je posloven in strog, veder, kritičen, humani, objektivni, dosleden, včasih popustljiv, poln razumevanja, marljiv in vzdržljiv.

Manager kot vodja je:

Močan, odločen, pravičen, blag, človeški, iskren, pošten, velikodušen, zmeren, radoveden, odgovoren, bojevit, sposoben imeti rad, komunikativen, pogumen, vzdržljiv, inteligenten, sposoben, ustvarjalen, prepričan vase in trden.

Nalogo zna izbrati in jo opraviti, probleme zna odkrivati in rešiti, ima vizije in jih zna uresničiti, sodelavce zna navdušiti in nadzirati, podjetje zna voditi in z njim tudi upravljati.

Menedžer ali vodja

Menedžerska teorija loči vodjo od klasičnega menedžerja. Menedžerji se trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati. Vodje ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in navdihujejo sodelavce. Vodenje je mogoče opredeliti kot sposobnost vplivanja na vodenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da ti z navdušenjem težijo k uresničevanju ciljev v organizaciji. Tisto, k čemur mora menedžer večino delavcev priganjati, uspe vodji tudi takrat, ko od njih ničesar ne pričakuje.

Vodja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v podjetju. Vodja z izpolnjevanjem nalog vpliva na delo celotnega podjetja. S svojimi osebnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarja med ožjimi sodelavci in vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo.

Vodja mora verjeti v spremembe. Energijo podjetja mora usmeriti v neprestano inoviranje. Imeti mora sposobnost vplivanja na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Imeti mora občutek za smer in razvoj podjetja v prihodnje. Imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo. Funkcije menedžmenta kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola (nadzor) so prisotne na slehernem menedžerskem nivoju. Vendar pa sodobne teorije pozabljajo še na ostale funkcije menedžmenta. Razširjene funkcije menedžmenta so: planiranje, organiziranje, fascimiranje, usmerjanje, kontroliranje, analiziranje, te-le komuniciranje in inoviranje. Današnji menedžerji premalo časa posvečajo inoviranju. V nadaljevanju se bomo omejili predvsem na področji usmerjanja (vodenja) in fascimiranja (motiviranja).

Opredelevanje vodenja

“Komplementaren tim je kot roka, sestavljena iz prstov različnih delov in sposobnosti, njegov vodja pa je kot palec. Biti vodja je biti palec, ki združuje druge prste, da skupaj delujejo kot roka.” (Ichak Adizes, 1996).

Pojem vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, so še vedno nesoglasja glede vsebine tega pojma. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi.

Znani raziskovalci o vodenju:

- Rozman opredeljuje vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač, 2012).

- Možina pravi, da se vodenje nanaša na ljudi in na to, kako jih usmerjati, motivirati in nanje vplivati, da bi zadane naloge

čim boljje izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vodenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. (Možina, Stane, 1994, str. 4)

- Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo. (Krause, 1999, str. 7).

Pojem vodenja je opredeljen kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju. Namen vodenja je, da posameznika oziroma skupine usmerimo k zastavljenim ciljem podjetja. To dosežemo s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem. Bistvo vodenja je v doseganju ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov (čas, znanje, kadri) in z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije.

Če strnemo vse definicije o vodenju lahko zaključimo, da je vodenje proces, s katerim vodja nezavestno in zavestno vpliva na podrejene s svojo celotno podobo (z obrazom, obleko, znanjem, osebnostnimi lastnostmi, načinom komuniciranja ...) z namenom, da dosežejo skupni cilj.

Stili vodenja

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vedenje, je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi. Lobnikar loči med sistemskimi in nesistemskimi stili vodenja.

Nesistemski stili vodenja (Lobnikar, 2003, str. 46-47) so:

- Ad hoc dnevno vodenje. Je vodenje brez koncepta, planov, principov in ciljev, razen morda želje po čimprejšnjem dobičku.

- Razdrobljeno vodenje. Poudarja se enkrat eno, drugič drugo, kar v danem trenutku najboljše kaže. Takšno vodenje imenujemo tudi vodenje brez strategije.

- Svobodno vodenje. Vodja postavi široke smernice in se v delo skupine ne vmešava. Vso odgovornost prenese na sodelavce.

- Manipulativno vodenje. Je vodenje s pisnimi nalogi in okrožnicami. Vodenje poteka brez osebnega stika vodje s sodelavci.

- Karizmatično vodenje. Vodja vpliva na podrejene s svojo osebnostjo in karizmo, da mu ti slepo sledijo. Slabost tega stila je v tem, da sodelavci vodji sledijo tudi v negativnih dejanjih.

Sistemski stili vodenja so (Lobnikar, 2003, str. 48-49):

1. stopnja – ukazovanje. Vodja sam rešuje problem in sprejme odločitve, podrejeni morajo brez vprašanja izpolnjevati postavljene naloge.

2. stopnja - utemeljevanje odločitev. Vodja sam rešuje problem in podrejenim utemelji, kaj in zakaj je treba nekaj storiti, o izvedbi pa ni razpravljajna.

3. stopnja - posvetovanje s posamezniki. Vodja želi o rešitvi problema dobiti mnenje nekaterih podrejenih na kolegiju, o izvedbi pa po tem ni razpravljajna.

4. stopnja - posvetovanje s skupino. Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi, torej z delovno skupino.

5. stopnja - skupinsko odločanje. Vodja se o rešitvi problema posvetuje z vsemi podrejenimi in razpravlja o njej, dokler ni doseženo soglasje. Kasneje skrbi za uresničitev sprejete odločitve, ki je obvezujoča.

Tehnike vodenja

- Vodenje s cilji. Gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje organizacije in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v takem primeru meri po doseženih ciljih.

- Vodenje z izjemami. Pri tem konceptu naj se vodje ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami. Vse naloge, ki niso naloge vodenja, se morajo prenesti na podrejene. Določiti morajo merljivo področje delovanja in komunikacijska pravila.

- Vodenje s soudeležbo. Tukaj poudarjajo, da je nujno sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako bo mogoče doseči identifikacijo s cilji in zavzeto izvrševati naloge. Predpostavljeni in sodelavci morajo sodelovati.

- Vodenje z delegiranjem. Bistvo je v delegiranju odgovornosti na sodelavce, z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med vodji in sodelavci. Delegira se lahko samo pristojnosti in ne odgovornosti.

- Vodenje z motivacijo. Koncept je osnovan na želji človeka po samo uresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če jim bodo dane možnosti za izobraževanje in razvoj. Ponuja privlačno delo z veliko avtonomije in pogojev za samokontrolo o rezultatih, namesto zunanje kontrole. Pri tem načinu vodenja predpostavljeni in delavci sodelujejo.

Novi trendi vodenja

Konkurenčnost podjetja v prihodnosti bo prav gotovo temeljila tudi na učinkovitem vodenju zaposlenih in čim boljšemu »izvabljanju« njihovih sposobnosti in talentov. V prihodnosti se naj bi vodje izogibali načinu ukazovanja, grajanja in kontrole delavcev. Bistvo je, da si bodo vodje pridobili zaupanje svojih podrejenih in tako z njimi ustvarjali skupne cilje. Avtorji zagovarjajo novo filozofijo vodenja, ki bo temeljila na sledečih značilnostih:

- Menedžment je odgovoren za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje poslovnega procesa.

- Vodja mora izhajati iz predpostavk, da so podrejeni pridni, se ne upirajo spremembam in so pripravljeni sprejemati odgovornost.

- Menedžment mora zagotoviti ustrezne pogoje, da uskladijo cilje zaposlenih in cilje organizacije. (Merkač, Skok, 2005).

V prihodnosti bo potrebno uvesti v teorijo in prakso tudi novo tehniko vodenja in sicer vodenje na podlagi vrednot. Vrednote kot so ljubezen, mir, nenasilje, odprtost, prijaznost, pravičnost, poštenost, potrpežljivost, resnicoljubnost in sočutje lahko pri zaposlenih vzpodbudijo večjo motivacijo za delo, kot vse ostale poprej omenjene tehnike vodenja. Menim, da bodo uspešni vodje v prihodnosti morali graditi tudi na svojem osebnem razvoju. Vodje danes veliko časa posvečajo

fizičnemu zdravju in dobri kondiciji, prav tako tudi duševnemu zdravju, kar je povsem pravilno. Vendar to ni dovolj.

Odlični vodje bi morali tudi več časa posvečati duhovnemu znanju. Vodje morajo spoznati, da so kot vodje odgovorni za vse zaposlene v podjetju, ki ga vodijo, med drugim tudi za njihov osebni razvoj.

Kvantitativna raziskava

Kvantitativna raziskava o voditeljstvu in njegovem pomenu za odličnost organizacije je bila opravljena na vzorcu 98 organizacij iz javnega in zasebnega sektorja v Sloveniji in Avstriji.

Rezultati raziskave so sledeči. Organizacije, ki pri svojem delu v praksi bolj uveljavljajo temeljna načela odličnosti (ki pravzaprav vsebujejo tudi elemente voditelja, kakšen bi naj bil v uspešni organizaciji), ki smo jih omenjali v podnaslovu poslovna odličnost, so uspešnejša. S tem lahko le potrdimo, da so le ta (in še nekatera) za voditelja pomembna za doseganje poslovne odličnosti organizacije.

Voditelj za odlične organizacije – predlog

Na osnovi teoretičnih spoznanj in raziskave lahko predlagamo sledeče elemente za voditeljstvo, ki bi zagotavljalo odličnost organizacije in to na dolgi rok ob upoštevanju trajnostnega razvoja. O njih govori tudi Sriča (2014/17) (izziva spremembe, misli dolgoročno, inovira, ustvarja original, razvija organizacijo, navdihuje, je orientiran na procese, dela prave stvari).

Voditelj, ki bi bil uspešen na dolgi rok in šel po poti poslovne odličnosti bi naj:

- sledil opredeljeni viziji organizacije in dosegal postavljene cilje,
- imel fleksibilni način vodenja,
- redno pregledoval in prilagajal strateške cilje,
- sodeloval z zaposlenimi in jih spodbujal (timsko delo, motivacija, nagrajevanje...),
- spodbujal ustvarjalnost in inovativnost pri vseh v organizaciji,
- se hitro učil in skrbel za svoje fizično in duševno zdravje,
- verjel v spremembe, se pravočasno na njih odzival in jih skupaj z zaposlenimi udeleževal,
- vodil na osnovi vrednot (odprtost, prijaznost, pravičnost, poštenost, potrpežljivost, resnicoljubnost in sočutje),
- obvladoval poslovne procese in
- skrbel za dolgoročni razvoj organizacije in trajnostno prihodnost.

Ob tem je potrebno poudariti, da je za uspeh organizacije pomembna ustrezna organizacijska kultura. Organizacijska kultura je značilni duh organizacije kako zaposleni v njej delujejo, stopajo v medsebojne odnose... Organizacijsko kulturo tvorijo vrednote, norme, pravila in še kaj. Ustrezna poslovna kultura in kakšno bi naj bilo razmišljanje uspešnih vodij (Sriča, 2014):

1. Cenim sposobne

2. Izbiram zaposlene, ki so najboljši za delo, ki ga potrebujem

3. Sem optimist in ambiciozen
4. Verjamem, da je lahko vedno boljše
5. Želim in potrebujem zmage
6. Težim konsenzu
7. Uspešno upravljam s konflikti
8. Znam "prodajati"
9. Proaktiven sem in iniciativen
10. Znam poenostaviti.

Zaključek

Vsaka organizacija si želi biti učinkovita in uspešna ter "korakati" na poti k poslovni odličnosti. Da bi to dosegla je potrebno marsikaj. Kakor smo v tem prispevku ugotovili je ena ključnih stvari ustrezno vodstvo organizacije. Na osnovi teoretičnih dognanj in raziskave smo predstavili kakšno bi naj bilo vodstvo, da bi doseglo poslovno odličnost. Pri tem izpostavimo inovativnost, vključevanje zaposlenih in ustrezno ravnanje z njimi, timsko delo, dolgoročni in trajnostni razvoj.

Literatura

1. Adizes, I. Obvladovanje sprememb: Moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi. Ljubljana: Gospodarski vestnik 1996.
2. Colin, T.: Lead to Succeed, Creating Entrepreneurial Organizations, by Texere 2002.
3. Collins, J. Good to great. London: Random House Bussines Book. 2001.
4. Collins, J. C., in Porras I. Built to last: successful habits of visionary companies. 3. izdaja. London: Random House. 2000.
5. Collins, J. Leadership. Harvard Bussines Review 2001, 5: 66-76.
6. Garvin, D. A.: Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work, Boston, Harvard Bussines Press School, 2000, 256.
7. Deming, W. E. The Prophets of Quality. The quality Review, Fall, 1988.
8. Drucker, P. F. 1985. Innovation and entrepreneurship. *New York: Harper Business* 1985.
9. Drucker, P. F. Management challenges for the 21st century. Oxford: Butterworth-Heinemann 1999.
10. European Commission. Green paper on innovation. COM 1995, 688.
11. Goffe, R., J. G.: Organizational Culture, Organization 21C – Someday all Organizations will lead this Way, Pearson Education, New Jersey, 2000, 384.
12. Harrington, J. H., Harrington, J. S., Total Improvement Management, New York, McGraw-Hill. Inc. 1994.
13. Kern Pipan, K. Voditeljstvo, odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM. Dostopno na: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/2011-september-DSU-KKP.pdf> (13. 7. 2017).
14. Kosec, M. Poslovno voditeljstvo v petih korakih. Dostopno na: <http://www.zadialog.si/poslovno-voditeljstvo-v-petih-korakih/> (13. 7. 2017).
15. Krause, R. Zgled vodje. Ljubljana: Založba Toxus 1999.
16. Lobnikar, B. 2003. Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. V: Podjetnik 2003, 12, 46.
17. Maccoby, M. Narcissistic Leaders: The incredible Pros the Inevitable Cons Harvard Bussines Review. Jan.-Feb. 2000.
18. Merkač Skok, M. Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management 2005.
19. Mulej, M. in soavtorji. Inovacijski management, I. knjiga, Inoviranje managementa. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta 1994.
20. Mušič, M. Sestavite si svoj sistem vodenja. Manager št. 2, 2003.
21. Možina et all. Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.2002.
22. Rozman, R.; Kovač, J. Management. GV Založba 2012.
23. Sriča, V. Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik 1999.
24. Sriča, V. Vođenjem do organizacijskog sklada. Dostopno na:<http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/Ravnatelj%20Westin%202014.pdf> (14. 7. 2017).
25. Škafar, B. Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju. Pomurski Ekološki center 2005.
26. Škafar, B. Uspešni v in po krizi. Ekonomska šola Murska Sobota, Višja strokovna šola 2013.
27. Škafar, B. (Ne)delovanje sistemov vodenja kakovosti in modelov odličnosti v praksi. Ekonomska šola Murska Sobota, Višja strokovna šola 2016.