

# Stili vodenja

*Emina Postružnik*

## Uvod

170

Vsak izmed nas se je že znašel v določeni situaciji ali dogodku, ko je moral poseči po vodenju. Odvisno od situacije se je potem vsak izmed nas prelevil v tistega, ki je moral zadevo odpeljati do konca kot vodja ali pa nasprotno – prisluhniti vodji, njegovim željam in pričakovanjem ter jih izpeljati tako, kot si je ta to zamislil. Omenjena tema – vodenje – je že veliko let v razpravi pri raznolikih raziskovalcih, ki prihajajo vsak iz svojega polja – to so lahko psihologi, sociologi, politologi in drugi, ki se ukvarjajo in sprašujejo po dejavniki uspešnega ali neuspešnega vodenja. Na področju družboslovja je to postala zelo preučevana tema, zelo zanimiva pa je tudi za posameznike, ki se s tem nikoli niso ukvarjali na profesionalen način (Boštjančič in Pezdir, 2018). Ravno to zadnje je tudi mene spodbudilo k temu, da se tej temi tudi posvetim.

V teoretičnem delu prispevka se bom ukvarjala s tem, katere stile vodenja pravzaprav poznamo in v čem se ti med seboj razlikujejo. Predstavila bom avtokratični, demokratični, participativni in kooperativni stil vodenja ter druge stile oziroma tipe vodenja pa tudi to, kako posamezni avtorji definirajo stile vodenja. Opisala bom povezavo in razlike med vodenjem ter menedžmentom in pojasnila, kateri tipi menedžmenta in menedžerjev obstajajo. Posebno poglavje bom namenila prilagajanju vodenja določenim situacijam in opisala dve (po mojem izboru) najpomembnejši situacijski teoriji.

Ker je v vsakdanjem življenju pomembno, da vodja svoje podrejene motivira in spodbuja k temu, da bodo svoje delo opravili kar najbolj učinkovito in uspešno, me bo torej zanimalo tudi, kak tip vodenja bi bil najbolj optimalen oziroma če sploh obstaja neki »idealni« tip vodenja oz. voditelja. Zadnje poglavje bom namenila vodenju v Slovenski vojski. Skozi tri intervjuje z določenimi izbranimi akterji bom preverila, kateri stil vodenja tam prevladuje in kak je njihov pogled na idealni tip vodenja.

## *Raziskovalni vprašanji*

1. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stil vodenja glede na situacijo ali ne?
2. Ali obstaja »idealna« tip vodenja?

## *Metode in tehnike raziskovanja*

Analiza sekundarnih virov: pri pripravi prispevka mi bodo v pomoč različni tuji in slovenski viri: članki, internetni viri, raziskave, ki mi bodo pomagali čim bolj razumeti in razložiti tematiko, ki jo preučujem.

Intervjuji: za potrebe prispevka bom opravila intervjuje s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah: državnem podjetju, javni upravi in s. p.-ju, da dobim različne poglede na tematiko, povečam zanimivost in da prepoznam morebitne medsebojne razlike ali podobnosti, ki jih bodo podali sogovorniki.

## Vodenje

Fiedler je bil v preteklosti jassen, da je ravno toliko definicij, ki opisujejo vodenje, kot je tudi vseh z njim povezanih teorij in psihologov, ki se ukvarjajo s tem. Velika večina definicij tako pri svojih razlagah uporablja predvsem razlago, ki opisuje vodjo kot posameznika, ne pa njegovo vedenje in sam odnos med vodjo in vodenimi (Bass in Bass v Boštjančič in Pezdir, 2018). Stogdill v Boštjančič in Pezdir (2018) uporablja definicijo vodenja, ki pravi, da gre pri vodenju za sodelovanje med člani in skupino, samega vodjo pa opredeli kot vir sprememb, saj njegove odločitve veliko bolj vplivajo na druge ljudi kot drugi ljudje na njega. Proces, ko posamezni član skupine spremeni motivacijo ali pristojnosti drugih v skupini, torej imenujemo vodenje. Naslednja definicija pravi, da je vodenje proces, ko se vpliva na druge z namenom, da bi se doseglo skupne zastavljene cilje, določen član te iste skupine pa ima vlogo vodje, ki vodi druge člane (Zaccaro, 2007).

Če pogledamo še drugačno percepcijo vodenja – za vodenje potrebujemo človeški stik, personalni vzor in prisotnost čustev na obeh straneh. Vsaka oseba je lahko polna talenta in ustvarjalnosti, vendar brez tega, da prebudimo in prepoznamo njene potenciale, ne bo nikoli zrasla. Vodenje in tudi usmerjanje morata biti urejena na tak način, da določena organizacija in posamezniki znotraj nje vedno delujejo

uspešno in tudi učinkovito (Lipičnik v Osterman, 2007). Meni najbližjo in najbolj razumevajočo definicijo vodenja so znanstveniki s področja družboslovja podali leta 1994 na srečanju projekta Globe, ko so sklenili, da je vodenje »spodobnost vplivanja, motiviranja in omogočanja ljudem, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacij, katerih člani so« (Boštjančič in Pezdir, 2018). Pomen vodje oziroma menedžerja je v tem, da ta ustvari celoto, znotraj katere bodo vsi posamezni deli delovali enotno, kot npr. orkester, ki je dober primer za vizualizacijo odnosa vodja – vodeni. Prav z vizijo voditelja (dirigenta) in njegovim delom vsak posamezen instrument (igrallec instrumenta) dobi pravi zvok in usmeritev, skupaj pa povzročijo to, da zazvenijo kot celota, kot nekaj, kar je med seboj skladno, soodvisno in harmonično (prirejeno po Križman in Angelovski, 2008).

## Menedžment

Bolj kot so s časom nastajala vedno večja podjetja po velikosti in tudi številu zaposlenih, vedno večji sta postajali želja in težnja po boljši organiziranosti dela in zaposlenih z namenom, da bi se delo olajšalo in opravljalo kar se da najbolj učinkovito in uspešno z jasno začrtano potjo doseganja ciljev. Vse omenjeno nas počasi pripelje do še enega pomembnega poglavja, ki bo pojasnilo, kaj je menedžment in kako je povezan z vodenjem.

Razvoj menedžmenta, ki ga v praksi poznamo danes, se je razvil okoli 1. svetovne vojne. »Pri menedžmentu gre torej za proces doseganja organizacijskih ciljev ob podpori vseh zaposlenih, pri čemer je pomembna učinkovita in uspešna uporaba virov ter sredstev« (Urbančič, 2019). Proces, ki ga opisujemo kot menedžment, se da razumeti skozi tri različne perspektive. Prva perspektiva je ta, ki se dotika samega usklajevanja delovnega procesa. Druga v ospredje predstavlja organiziranost procesa dela, ki omogoča urejenost, tretja pa v prvi plan postavi odločitve kot glavno in ključno temo menedžmenta. Med najbolj priljubljenimi opredelitvami menedžmenta v zdajšnjem času še vedno ostajata usklajevanje in koordinacija delovnih nalog. Med industrijskim razvojem in organizacijo se je pokazalo, da je to, kako dojemamo proces, če to počnemo samo z vidika usklajevanja, precej ozkogledno, saj izhaja iz domneve, da so vse dejavnosti organizacije v nadaljevanju jasne (Skobir, 2020). Jasno je, da menedžment ne samo usklajuje aktivnosti procesa dela, ampak tudi stremi k temu, da se dosega cilje, ki si jih je zastavila organizacija. Menedžment je torej lahko tudi integracija in prilagajanje sklopov in razmerij, povezovanje ciljev delovanja in okolja znotraj medsebojno usklajenih

procesov, ki se dogajajo znotraj organizacije z mislijo in upoštevanjem stroškov in časa, ki so bili vloženi za določeno nalogo, ki smo si jo zastavili (Možina idr. v Skobir, 2020).

## Vodenje in menedžment

Ob raziskovanju in prebiranju literature, povezane z vodenjem, lahko hitro opazimo, da je razprava sklenjena tudi glede tega, ali pri vodenju govorimo o samostojnem procesu, ali je ta mogoče del menedžmenta oz. ali bi lahko mogoče celo govorili o tem, da sta pojma vodenje in menedžment sopomenki za enako stvar. Iz prebranega lahko hitro opazimo, da posameznik, ki je vodja, ni nujno tudi menedžer in nasprotno, se pa oba pojma med seboj dopolnjujeta in na določenih mestih celo prekrivata.

173

Lubi (2007) v svojem priročniku opiše razliko med vodenjem v ožjem in širšem smislu. Vodenje v širšem smislu se v angleščini pojmuje kot izraz *management*, ožji smisel vodenja pa z izrazom *leadership*. Vodenje v ožjem smislu je torej proces vpliva posameznika (vodje) na celotno skupino ali določenega posameznika za doseganje nekega skupnega cilja organizacije. Glavni smisel vsega pa je ta, da bi pri svojih pripadnikih vodja dosegel zaželeno obliko vedenja, da bodo prizadevanja posameznikov pripomogla in stremela k uresničevanju skupnih ciljev v organizaciji.

Če torej pri obeh pojmih izluščimo skupne značilnosti, lahko ugotovimo, da gre pri vodenju (v ožjem smislu – *leadership*) za sestavni del vodenja v širšem smislu, torej menedžmenta. Pri menedžmentu (torej vodenju v širšem smislu) je glavni poudarek na doseganju ciljev organizacije prek usklajevanja uporabe vseh virov organizacije, medtem ko je pri vodenju kot *leadershipu* ključen poudarek na medosebne vplivanju z namenom, da bi dosegli skupne cilje organizacije (Lubi, 2007). Če nekoliko poenostavimo prejšnjo delitev na širši in ožji smisel, bi lahko na kratko povedali tako: vodenje je povezano z ljudmi, osebami s ciljem osredinjanja na vrednote, vizijo in na samo poslanstvo, ki ga neko podjetje ima, medtem ko se menedžment bolj ukvarja z načrtovanjem, organizacijo in administrativnimi zadevami ter z izvedbo nalog.

## Stili vodenja

Stili vodenja so vedenjski vzorci, ki jih uporablja vodja za vplivanje na vedenje njegovih sledilcev, torej način, na katerega daje usmeritve podrejenim in jih motivira, da dosežejo zastavljene cilje (Business Jargons).

Gledano skozi zgodovinsko perspektivo, je vodenje nekako prešlo od vodenja v obliki ukazovanja k vodenju, pri katerem prevladujejo medsebojno sodelovanje, demokratične metode in pomembnost dela v timu, upadati pa je začela avtoritativna oblika vodenja. Menedžerji skušajo svoje zastavljene cilje doseči na načine, da prepričujejo, navdušujejo in navdihujejo, saj vedo, da je za nadaljnje vodenje pomemben pogled naprej, z zdravo mero vrednot (Kramar - Zupan v Urbančič, 2019).

174

Način vodenja ima pomembno vlogo v celotnem delovnem procesu. Na primeru državne uprave lahko vidimo, da je zanjo značilna raznolikost stilov vodenja, medtem ko druge moderne organizacije stremijo k vse večji kooperativnosti in uporabi demokratičnega stila vodenja. Za to, da lahko opredelimo raznolike stile vodenja, nam bo v pomoč Tannenbaum-Schmidtova lestvica raznolikih stilov vodenja, ki pri vsakem izmed stilov upošteva lastnosti vodje, njemu podrejenih in situacijo oziroma dogodek. Omenjena lestvica torej loči med naslednjimi tipi oziroma stili vodenja (prirejeno po Urbančič, 2019):

**Avtoritativni oziroma avtokratični stil vodenja:** gre za vodenje, pri katerem vodja sprejme vse odločitve, ne da bi pri tem upošteval zaposlene. Gre torej za tipični odnos nadrejenega nasproti podrejenemu.

- **Patriarhalni stil vodenja:** gre za odnos, ki temelji na tem, da so odločitve vodje sprejete samostojno, hkrati pa svoje podrejene želi prepričati o tem, da je njegova odločitev pravilna. Gre za nekakšen odnos v stilu oče – otrok.
- **Informirajoči stil vodenja:** gre za stil, pri katerem vodja podaja informacije, njegovi podrejeni pa izražajo svoja mnenja.
- **Kooperativni stil vodenja:** je najpogostejši stil vodenja v današnjem času, saj omogoča, da so zaposleni v organizaciji vključeni pri odločitvah in da ti razvijajo načrte; nadrejeni so tisti, ki na koncu določijo, kakšna bo rešitev.
- **Participativni stil vodenja:** gre za novejši pristop vodenja, pri katerem celotna skupina odloča samostojno, skladno z dogovorjenimi okviri. Model v ospredje postavlja učinkovitost odločitev, ki je odvisna od tega, kako sprejemljiva je ta pri članih skupine. Da bi vodja izbral najboljšo mogočo rešitev in se prav

odločil, pa mora najprej pregledati dano situacijo in potem poiskati pravi način odločanja (Golob, 2009).

- **Demokratski stil vodenja:** podobno kot pri participativnem stilu vodenja skupina odloča samostojno, vodja pa prevzame vlogo koordinatorja in tako ne prevzema odgovornosti nad tem, kako so se zaposleni odločili. Naloga vodje je torej prikaz in pojasnitev težave drugim zaposlenim.

Poleg zgoraj omenjenih stilov vodenja številni drugi avtorji navajajo še druge tipe oziroma prej omenjene poimenujejo drugače. Tako je npr. Yukl izdelal t. i. sestavljeni model **situacijskega vodenja**, ki loči med posredovalnimi in situacijskimi spremenljivkami vodenja, med katere uvrščamo npr.: koliko si podrejeni prizadevajo, jasnost vloge in splošna delovna usposobljenost podrejenih, podporne službe, organiziranost delovne naloge, kohezivnost skupine in splošni občutek za delo v timu (Možina idr. v Golob, 2009). Ta model bi lahko definirali kot enega izmed kompleksnejših, saj je naloga vodje ta, da sam oceni situacijo in karakteristike, ki obstajajo v organizaciji, ter sam sprejme pozneje odločitev o tem, kateri način vodenja bo v določenem trenutku ali času izbral (Golob, 2009).

### *Dodatne delitve stilov vodenja*

Eden izmed znanih predstavnikov, ki se je ukvarjal s preučevanjem vodenja v organizacijah, je Max Weber, ki omenja po njegovem najbolj idealne oblike stilov vodenja, ki so bile opisane že na prejšnji strani. Weber zagovarja že prej omenjeni avtokratski in patriarhalni stil vodenja, dodaja pa še dva. Prvi, **karizmatični stil vodenja**, predstavlja vodjo, čigar moč izvira iz njegovih osebnostnih lastnosti. Vodja torej ne posega po strukturnih elementih v organizaciji, ker se opira na svoje osebne značilnosti, velikokrat pa posebno mesto takšni tipi vodij dobijo v zapletenih situacijah, v katerih sta pomembna upanje in verovanje v to, da se takšna situacija razreši. Drugi tip vodenja, ki ga izpostavlja Weber, je t. i. **birokratski stil vodenja**, pri katerem nam že sam izraz pove, da gre za vodenje po formaliziranih elementih določene organizacije, ki povečujejo hladno povezanost med vodjem in vodenim (Golob, 2009). Lipičnik v svoje idealne torije uvrsti še t. i. **razvijalski tip vodenja**, v katerem vodja spodbuja svoje podrejene, jim zna prisluhniti, razumeti, podpirati s tem namenom, da v njih vzbudi avtonomijo pri delu. Lipičnik (1996 v Golob, 2009) doda še **izvrševalski stil vodenja**, ki opisuje vodjo kot osebo, ki uporablja delo skupine pri odločanju in napeljuje posameznike k temu, da se samo zavežejo k doseganju določenih ciljev v smislu njihovega spodbujanja in posledično doseganja večje učinkovitosti. Omeni pa tudi zanimiv **misijonarski**

**stil vodenja**, ki naj bi bil manj uspešen, saj vodja predstavlja nekakšnega »misionarja«, ki se izogiba sporom, je torej pasiven, neodločen in brez zanimanja za cilje dela. Drugi zanimiv stil je **kompromisarski stil**, ki prav tako ne velja za ravno ugodnega, saj je vodja, kot že sama beseda pove, tukaj prav tako neodločen, celo dvoličen in posledično brez zaupanja ljudi.

Kot smo lahko videli skozi to poglavje, so stili vodenja resnično široka tema, saj jih številni avtorji razlagajo in delijo drugače. Omenila sem meni osebno zanimivejše tipe, ki so tudi v vlogi iskanja odgovorov na raziskovalni vprašanji.

## Prilagajanje vodenja določeni situaciji

Že ko se vprašamo, ali situacija vpliva na to, kak model vodenja izbrati, bi večina izmed nas lahko temu pritrnila. Verjetno bi razloge iskali v tem, da smo ljudje družbena bitja, ki se med seboj razlikujemo v sporočanju informacij in tudi glede tega, kako se na določeno situacijo odzovemo, kar vpliva tudi na to, kako bomo zadevo vodili, če bomo kdaj zanj odgovorni mi. Dejansko vsak položaj, v katerem se znajde vodja, od njega zahteva drugačen princip vodenja, zato je ključno, da tudi vodja sam ve, da obstajajo različni stili vodenja, in te glede na določene situacije tudi primerno izkorišča.

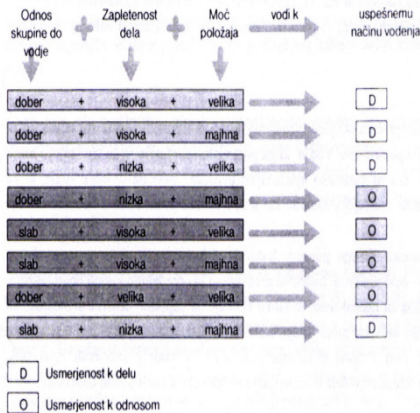
To, da je najučinkovitejši model vodenja ta, ki se določeni situaciji najbolje prilagaja, definirajo t. i. situacijski modeli. Cilj vodje je doseči skladnost med situacijo, v kateri se je znašel, narediti njeno analizo in ji prilagoditi vodenje. Za doseganje usklajenosti med situacijo in načinom vodenja je ključno, da vodja spremeni eno ali drugo. Situacijski modeli skušajo pojasniti dilemo, kdaj naj se uporablja določen stil vodenja, pri tem pa ne izumljajo novih stilov vodenja (Pljevaljčić, 2003).

### *Fiedlerjev situacijski model*

Glavni pomen Fiedlerjevega modela je v tem, da zagovarja, da je »uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki skladni z načinom vodenja« (Pljevaljčić, 2003), ter da je določen način vodenja lahko najuspešnejši, če se ga uporabi v pravi situaciji. Način vodenja Fiedler pojmuje kot osebno značilnost, ki jo pa le težka spreminjamo. Ta način vodenja pogosto ugotovimo z vprašalnikom, v katerem človek razloži svoj odnos do delavca, s katerim ne želi

delati; tako sta torej mogoča usmerjenost k odnosom ali pa usmerjenost k delu (Možina v Pljevaljič, 2003). Fiedler v nadaljevanju razdeli tri spremenljivke, ki določajo ugodnost situacije; te so: osebni odnosi med vodjem in člani, strukturiranost nalog in moč položaja (prikazani v zgornji vrstici preglednice – gl. shemo 1). Shema 1 prikazuje najugodnejše in najmanj ugodne možnosti (razporejene od zgoraj navzdol). Način vodenja, ki je za določeno kombinacijo spremenljivk najprimernejši, pa je na koncu vrstice. Najboljša situacija za vodjo je tista, ki zagotavlja zapletenost dela, vir položajne moči in dober odnos skupine do vodje (prav tam).

Shema 1: Fiedlerjev kontingenčni model



Vir: Možina v Pljevaljič, 2003

### *Situacijsko vodenje po Herseyju in Blanchardu*

Za vodje bi bilo dobro, da bi svoj način vodenja do svojih podrejenih prilagodili situacijam. Prilagoditi bi se morali zaposleni, hkrati pa tudi vodje na njihovo odzivnost oziroma na to, kak način vodenja uporablja vodja. Straker (v Grnjak, 2015) tako razdeli različne stile: npr. stil direktive, stil mentorstva, stil sodelovanja, stil delegiranja, ki vsak že glede na ime pove, kak je odnos vodje do podrejenih. Stil Herseyja in Blancharda je model, za katerega je značilno osredinjane na lastnosti zaposlenih in primerno obnašanje vodij, ki se lahko



situaciji prilagajajo s tem, da nadzirajo izkušnost in sposobnosti skupine, kar jim je v pomoč, da se odločijo za najboljši stil vodenja (Grnjak, 2015). Vodja torej lahko prehaja med raznoliki stili vodenja (Brezovšek in Kukovič, 2014).

### *Teorija participativnega vodenja*

Njen nastanek sega v leto 1973 in se osredinja na to, da morajo vsi člani vodstva pri sprejemanju odločitev aktivno sodelovati. Nekatere izmed prednosti te teorije so: razumevanje posledic podrejenim, ko sprejmejo določeno odločitev, večja identifikacija in posledično bolj trdo delo posameznikov, nagrajevanje, sodelovanje, ki podrejene motivira za to, da sprejmejo določeno odločitev, prav tako pa je pogovor bolj napreden in učinkovit pri reševanju težav med nadrejenim in podrejenimi. Naloga vodje je tudi, da vzpostavi neki načrt, kako se bodo odločitve sprejemale, in to bo omogočalo, da bodo te boljše, sam delovni proces pa uspešnejši.

Druge teorije so še npr. teorija vodenja pot – cilj, teorija življenjskega kroga, teorija kognitivnih spretnosti, teorija vodenja 3D in sestavljeni model situacijskega vodenja.

Straker (2009 v Grnjak, 2015) povzame, da so tiste pomembne predpostavke pri situacijskih teorijah to, da sta delo in tudi uspešnost vodje odvisna od faktorjev situacije. Sposobnost vodje, da ta vodi dobro, je odvisna tudi od določenih situacijskih faktorjev, ki zajemajo želje vodje, njegove zamisli o učinkovitem vodenju, sposobnosti in obnašanja podrejenih itn.

Vsem zgoraj naštetim situacijskim teorijam je skupno to, da avtorji zagovarjajo, da je stil vodenja treba prilagajati dani situaciji. Vodja glede na situacijo, ki je nastala, uporabi raznolike metode vodenja, izmed vseh pa niso vedno vse uspešne in najprimernejše, vendar pa so lahko le bolj ali manj uporabne. Situacije teorije služijo kot podlaga za kontingentne teorije.

Če poglavje povežem še s trditvami, ki so jih podali moji sogovorniki v pogovoru, bi izpostavila ravno izjavo zaposlenega v s. p.-ju, ki je pravil, da iz njegovih izkušenj vodje svojega načina vodenja ne prilagaja situaciji. Zadevo pojasnjuje s tem, da je to stvar osebe, in izrazi dvom, da bi vodja v njegovi organizaciji lahko prostovoljno spremenil svoj stil vodenja. Po drugi strani npr. zaposleni v državnem podjetju meni, da ima »vsak posamezni vodja mešane lastnosti tipov vodij, saj je sam kot osebnost gotovo kompleksna in kompleksen je tudi tip vodenja«.

## Vodenje v Slovenski vojski

V obrambi je vodenje strateškega pomena. Vloga vodenja ni le v gradnji poštene vizije prihodnosti nacionalne obrambe, oboroženih sil in posameznikov, ki so povezani z obrambo, ampak tudi oblikovanje verodostojne strategije, predlaganje ustrezne organizacije za uresničitev te strategije, pridobivanje virov in prepoznavanje talentov posameznikov s skrbjo za njihovo motivacijo, z namenom, da se zagotovi zaupanje in spodbudi njihova produktivnost pa tudi inovativnost pri delu (Bucur - Marcu, Fluri in Tagarev, 2009).

Poveljevanje v Slovenski vojski (SV) je v vojaški doktrini iz leta 2006 opredeljeno kot tako, ki temelji na odločanju, ki je pravočasno, ter na razumevanju namenov narejenega. Glede podrejenih pa, da ti namere izpolnjujejo, poveljnik pa, da mora biti sposoben predstavljati si izvajanje načrta od začetka do konca. Spodbujajo se: decentralizirano poveljevanje, svoboda in hitrost delovanja ter iniciativa, vseeno pa tudi upoštevanje usmeritev in navodil, ki jih poda poveljnik. Podrejeni morajo, seveda, razumeti njegove namene v strateškem pa tudi v operativnem in taktičnem smislu, da lahko tak način poveljevanje tudi uspe. Za vse zgoraj naštetu pa morajo biti podrejenim zagotovljeni poslanstvo, čas in prostor ter dovolj sil in sredstev, da lahko svoje poslanstvo tudi uresničujejo. Poveljnik v najmanjši mogoči meri uporablja kontrolo in po nepotrebem tudi ne postavlja ovir glede svobode delovanja poveljnikov, ki so mu podrejeni, saj ti sami odločajo o tem, kateri je najboljši mogoč način za uresničitev poslanstva enot, ki jim poveljujejo (Vojaška doktrina, 2006).

Poveljevanje je pristojnost, predpisana z zakonom, ki jo potrebuje poveljujoči za načrtovanje, organiziranje, vodenje in za kontrolo dodeljenih sil (Vojaška doktrina, 2006, str. 63), pri vojaškem vodenju pa gre za vodenje tima, pri čemer je seveda treba upoštevati številne s tem povezane dejavnike, kot so npr. osebnostne lastnosti vsakega izmed članov v timu in njegove zmožnosti, ter poudarjati njihove pozitivne značilnosti. To vse vpliva na zadovoljstvo celotnega tima, sploh pa takrat, ko se upošteva tudi želje in cilje vsakega izmed članov (Dumić, 2015). Pri vodenju je potrebna tudi pravilna izbira vodje vojaškega tima, ki mora biti primeren za izvajanje določenih dolžnosti in imeti sposobnost prevzemanja odgovornosti.

Analiza je pokazala za SV zanimive ugotovitve, iz katerih je razvidno, da je primerjava stilov vodenja zanimiva, če primerjamo vodenje častnikov z vodenjem podčastnikov. V stilih vodenja, kot je to npr. pri treningu, poučevanju, demokratičnem vodenju, socialni podpori in pri pozitivnih povratnih informacijah, dosegajo višje rezultate častniki. Ti naj bi bili usmerjeni bolj na samega delavca in njegove potrebe kot pa na nalogo in so zato primernejši za vodenje podrejenih. Po eni strani pa je tudi razumljivo, da podčastniki še ne izražajo toliko različnih stilov vodenja, saj je njihova naloga po večini taka, da morajo voditi vojake, ki opravljajo številne naloge, ki so ponavljajočega se tipa. Poleg prej omenjenega so razlike opazne tudi v osebnih značilnostih častnikov in podčastnikov. Častniki boljše vrednosti izkazujejo v smislu energičnosti, sprejemanja in odprtosti tudi v sami vzajemnosti, prijaznosti, vztrajanju in odprtju za kulturo ter izkušnje. Pri tem avtorica Ivanovski Donko sklene, da mogoče lahko rečemo, da so podčastniki manj uspešni vodje kot častniki (Ivanovski Donko, 2008).

Kot sem lahko zasledila ob prebiranju člankov in literature na to temo, lahko opazim, da pravzaprav ni točne definicije, kak stil vodenja prevladuje v vojski, čeprav bi se vsi verjetno strinjali, da se na prvi pogled spomnimo ravno avtoritativnega stila vodenja. Sklenemo lahko, da so družbene spremembe posegle tudi na polje vojske, na katerem se tudi glede stila vodenja stvari rahljajo in niso več tako avtokratične, kot je bilo to za vojsko značilno v preteklosti.

## Intervjuji

### *Intervju 1: Pogovor z zaposlenim v državnem podjetju*

1. Ali mislite, da ima vodenje podjetja vpliv na njegovo uspešnost? Pojasnite.  
»Menim, da ima vodenja podjetja zelo velik vpliv na uspešnost, saj če se podjetje vodi prav in so odločitve pravilne, je tudi podjetje na osnovi tega lahko uspešno. Brez pravega vodenja je uspešnost nemogoče doseči.«
2. Kak stil vodenja bi glede na svoje izkušnje pripisali svoji organizaciji/podjetju? Je ta bolj demokratičen ali avtokratičen?  
»V podjetju, v katerem delam, menim, da je vodenje lahko demokratično in tudi avtokratično, če se izkaže potreba po takšnem vodenju. Kot primer avtokratičnega vodenja v podjetju, v katerem delam, bi mogoče lahko izpostavil primer, kadar so postavljeni določeni roki za sprejem oz. oddajo blaga. Ti roki so zavezujoči in jih je treba upoštevati, če ne, lahko pride do sankcij, ki se

izražajo v nejevolji vodje in mojem osebnem nezadovoljstvu, saj to predvsem močno vpliva na vzdušje med sodelavci.«

3. Kaj na splošno menite, da najbolj vpliva na to, da je podjetje uspešno (vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dobra poslovna strategija, mogoče kaj drugega)?
 

»Moje mnenje je, da je podjetje lahko uspešno, če ima dobro vodenje, poslovno strategijo, ki je zastavljena realno in ambiciozno ter sledi aktualnim trendom. Poleg tega pa je pomen tudi v sami organizacijski klimi, ki povzroča ravno večanje zadovoljstva zaposlenih, ki se izraža skozi to, koliko uspešno podjetje deluje.«
4. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stile glede na situacijo ali ne?
 

»Moje osebno mnenje je, da vodje stilov vodenja ne izbirajo, saj je njihov stil že načrtovan in tako jih je, vsaj v mojem primeru, težko primakniti v razmišljanju in postavljanju prioritet, ki mogoče niso enake nam, zaposlenim.«
5. Ali menite, da obstaja »idealni« način vodenja?
 

»Menim, da idealnega načina vodenja ni, saj je predvsem veliko odvisno tudi od drugih dejavnikov. Med dejavniki bi izpostavil npr. razvoj regije, v kateri se nahaja podjetje, podpora (finančna in moralna) na lokalni, nacionalni, mogoče tudi na mednarodni ravni. Veliko je odvisno tudi od politične volje, saj nekatera podjetja država hitreje prepozna kot strateško pomembna za razvoj, spet druga se pa morajo za svoj obstoj dlje časa bojevati in dokazovati. Ker smo ljudje živa bitja, je težko sprejeti neki idealni način vodenja, ki bi vedno in povsod koristil vsakomur v vsaki situaciji.«

### *Intervju 2: Pogovor z zaposlenim v javni upravi*

1. Ali mislite, da ima vodenje podjetja vpliv na njegovo uspešnost? Pojasnite.
 

»Gotovo. Vpliva na številne segmente organizacije, na vsakega posameznika, komunikacijo, razumevanje drugih, odnose med zaposlenimi in posledično na motivacijo zaposlenih za delo. Če se zaposleni počutijo dobro in vključene v kolektiv, je ozračje bolj vedro, ne čutijo pritiska in lažje opravljajo svoje delo. Tako je krog sklenjen, več kot organizacija vlaga v dobro vodenje, boljše rezultate lahko pričakujejo. A vendar, če takšno mišljenje preslikamo v realnost, pomeni, da ni pričakovano, da se vsak povprečni delovni dan počutimo nadpovprečno delovno uspešne, zadovoljne in podobno. Namreč, vsak izmed nas ima dobre in slabe dni in ne smemo živeti v pričakovanju, da bo vsak izmed nas lahko vsak dan delal in se počutil nadpovprečno.«

2. Kak stil vodenja bi glede na svoje izkušnje pripisali svoji organizaciji/podjetju? Je ta bolj demokratičen ali avtokratičen?  
»Vodenje v naši organizaciji je večino časa demokratično, torej podrejeni smo slišani od vodje, skupaj odločamo o spremembah itn. V kakšni dani ali specifični situaciji pa lahko prepoznamo tudi avtokratični pristop k vodenju, a redkeje.«
3. Kaj na splošno menite, da najbolj vpliva na to, da je podjetje uspešno (vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dobra poslovna strategija, mogoče kaj drugega)?  
»Menim, da na uspešnost podjetja vpliva odkritost odkrivanja lastnosti vsakega posameznika. Ni nujno, da vsak že na začetku svoje kariere odkrije delovno mesto, ki mu je pisano na kožo. Dobro je, da so vodje pozorni na osebne lastnosti posameznikov in mu omogočajo delo, pri katerem lahko razvije svoj potencial in v največji mogoči meri prispeva v podjetje.«
4. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stile glede na situacijo ali ne?  
»Če preslikamo teoretične lastnosti enega in drugega tipa vodij v prakso oz. realnost, lahko vidimo, da posamezni vodja ne ustreza izključno enemu ali drugemu tipu. Torej vsak posamezni vodja ima mešane lastnosti tipov vodij, saj je sam kot osebnost gotovo kompleksna in kompleksen je tudi tip vodenja. Na pristop pa vpliva tudi dana situacija, v kateri se vodja znajde. Dober vodja iz znanja in svojih izkušenj zna prepoznati pristop, ki ga uporabi za nagovor ali motivacijo podrejenih.«
5. Ali menite, da obstaja »idealni« način vodenja?  
»Kot rečeno, menim, da idealni način vodenja ne obstaja. Vsak tip vodenja ima svoje prednosti in slabosti. Najbolje je, da zna vodja prepoznati situacijo in k njej pristopiti na primeren način, s katerim dobro dene zaposlenim in organizaciji kot celoti.«

### *Intervju 3: Pogovor s samostojnim podjetnikom*

1. Ali mislite, da ima vodenje podjetja vpliv na njegovo uspešnost? Pojasnite.  
»Seveda, vodja lahko daje motivacijo, vizijo, dobro voljo, kar izboljša produktivnost, komunikacijo. Delavcem daje zagon, če vodja kaže vpletenost v produkcijo.«
2. Kak stil vodenja bi glede na svoje izkušnje pripisali svoji organizaciji/podjetju? Ali je ta bolj demokratičen ali avtokratičen?  
»Avtokratičen, dokler so odločitve pametne in logične, nimam problema s tem. Mogoče je določenim delavcem všeč, da nimajo večje odgovornosti.«

3. Kaj na splošno menite, da najbolj vpliva na to, da je podjetje uspešno (vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dobra poslovna strategija, mogoče kaj drugega)?  
»Zadovoljstvo zaposlenih, saj če je posameznik vesel in motiviran, bo tudi produktivnejši. Pomembna je tudi poslovna strategija, da se podjetje razvija in je konkurenčno.«
4. Ali vodje izbirajo (ali bi morali) stile glede na situacijo ali ne?  
»Ne, iz mojih izkušenj ne, to je stvar osebe; dvomim, da bi prostovoljno spremenili svoj stil.«
5. Ali menite, da obstaja »idealni« način vodenja?  
»Idealni način vodenja po mojem mnenju ne obstaja. Komunikacija, nagrade in pohvale so nekaj, kar si želi vsak delavec. Najbolj zbijajo moralo delavcem, če vedo, da podjetje veliko služi, oni pa dobijo minimalno plačilo. Zato je ključno, da vodja (pre)pozna svoje delavce ter njihove šibkosti in pozitivne lastnosti, saj lahko temu primerno tudi prilagaja svoj stil vodenja.

## Sklep

Skozi izvedene intervjuje in prebrano literaturo smo dobili vpogled v to, kako pomembni so stili vodenja za posamezno organizacijo, ne glede na to, kakšne vrste je ta (ali torej gre za neko državno podjetje, s. p. ali celo javno upravo). Vsi moji sogovorniki so si bili edini v eni stvari, in to je, da ima vodenje velik vpliv na uspešnost. Njihovim izjavam se pridružujem tudi sama. Študij in raziskava sta mi podala odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji. Čeprav še vedno pri sogovornikih obstajajo določeni pomisleki glede tega, ali bi vodja moral svoj način vodenja prilagoditi situaciji, so situacijske teorije tiste, ki so še dodatno pripomogle k temu, da lahko temu resnično pritrdim, saj gre za široko raziskano polje. Čeprav sem namenom izbrala med seboj raznolike osebe, ki vse delajo v različnem tipu organizacije, so bili odgovori zanimivi in na veliko točkah med seboj podobni.

Posebno poglavje sem namenila tudi vodenju v Slovenski vojski, glede katere je bilo mogoče nekoliko težje najti kredibilna dejstva; morda bi, če bi bilo to mogoče, izvedla še nekaj pogovorov z osebami, ki predstavljajo tudi Slovensko vojsko, in bi mi lahko iz prve roke podali informacije, na podlagi katerih bi lahko lažje prišla do zaključkov. Dejstvo je, kot so že moji sogovorniki pritrdili, da idealni tip vodenja ne obstaja. To pojasnjujejo z drugimi dejavniki, npr. s političnimi, z družbenimi, ki še vplivajo na vodenje, ter s prilagajanjem vodje zaposlenim.

## Viri

- Boštjančič, Eva in Maja Pezdir (2018). *Povezanost med vodjevim stili vodenja in spoprijemanjem s stresom zaposlenih*. <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/znanstvena-zalozba/catalog/download/98/190/2140-1?inline=1>
- Bucur - Marcu Hari, Philipp Fluri in Todor Tagarev (2009). *Defence Management: An Introduction*. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Defence\\_Management\\_Intro.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Defence_Management_Intro.pdf)
- Business Jargons: Leadership Styles. <https://businessjargons.com/leadership-styles.html>
- Dumić, Miloš (2015). Vpliv uspešnosti vodenja vojaškega tima na poklicno pot. *Vojaškošolski zbornik*, 9, 115–128.
- Golob, Polona (2009). *Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/golob-polona.pdf>
- Grnjak, Katja (2015). *Teorije in stili vodenja v javnem sektorju*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/grnjak-katja.pdf>
- Ivanovski Donko, Ana (2008). *Stili vodenja v Slovenski vojski*. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/ivanovski3339.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ivanovski3339.pdf)
- Kejžar, Anamarija, Mateja Škrabar (2011). *Organizacija in tehnike vodenja*. Ljubljana: Zavod IRC. [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Organizacija\\_in\\_tehnike\\_vodenja-Kejzar\\_Skrabar.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_tehnike_vodenja-Kejzar_Skrabar.pdf)
- Križman, Aandreja in Borislava Angelovski (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_komuniciranje\\_in\\_vodenje-Angelovski\\_Krizman.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Angelovski_Krizman.pdf)
- Lubi, Darko (2007). *Temelji vodenja in poveljevanja*. [https://studentski.net/gradivo/ulj\\_fdv\\_po1\\_sor\\_sno\\_studijsko\\_gradivo\\_01](https://studentski.net/gradivo/ulj_fdv_po1_sor_sno_studijsko_gradivo_01)
- Osterman, Miloš (2007). *Uspešno vodenje skupin in timov*. [https://www.bb.si/doc/diplome/Osterman\\_Milos-Uspesno\\_vodenje\\_skupin\\_in\\_timov.pdf](https://www.bb.si/doc/diplome/Osterman_Milos-Uspesno_vodenje_skupin_in_timov.pdf)
- Pljevaljčič, Siniša (2003). *Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja*. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/pljevaljcic762.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pljevaljcic762.pdf)
- Skobir, Nuša (2020). *Od paradigme menedžmenta k paradigmi vodenja*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://core.ac.uk/download/pdf/328386855.pdf>
- Urbančič, Frida (2019). *Vloga menedžmenta v sodobni organizaciji*. <https://core.ac.uk/download/pdf/196275551.pdf>
- Vojaška doktrina* (2006). Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=2>
- Zaccaro, Stephen J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62.