

Vodenje z zgledom

Timotej Novak

Uvod

V delu se bom osredinil na opis in preučevanje načina vodenja, ki se imenuje vodenje z zgledom. Predvidevam, da bo težava pri definiranju, kaj sploh je vodenje z zgledom. Vodenje z zgledom razumemo kot neko splošno znanje, ko vsi mislimo, da vemo, kaj to je, vendar pa če pomislimo, kako bi ga opredelili, naletimo na težavo. Preučil bom tudi, kako se razlikuje vodenje z zgledom v vojski in kako vodenje z zgledom deluje zunaj vojske, v zasebnem podjetju.

185

Postavljam dve hipotezi:

1. Vodenje z zgledom poveča učinkovitost ekipe.
2. Zaposlene vodenje z zgledom bolj motivira kot nagrade.

Za pridobitev informacij in podatkov bom preučil obstoječo literaturo, s katero bom poskušal predvsem preveriti prvo hipotezo. Pri preverjanju druge hipoteze si bom pomagal z intervjuji, ki jih bom izvedel v manjšem tehnološkem podjetju, v katerem je tudi prišlo do menjave vodstva in drugačnega načina vodenja. Izvedel bom tri intervjuje. Eden izmed vprašanih bo vodja, dva vprašana pa bosta zaposlena, ki sta tej vodji podrejena. Od intervjuvancev bom želel izvedeti, ali menijo, da je njihov vodja zgleden vodja in ali tako tudi vodja meni zase, ter percepcijo, kak je za njih idealen vodja.

Temeljni pojmi in koncepti

Vodenje

Vodenje je odnos med zaposlenimi pri izvajanju delovnih nalog, ki pripomorejo k doseganju skupih organizacijskih ciljev (Zupan in Kaše, 2003, str. 84, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje je dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog. Vodenje izvajajo torej vsi tisti, ki imajo v hierarhični organizaciji podrejene in načrtujejo, usmerjajo ter kontrolirajo njihovo delo (Kavčič, 1991, str. 206, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje pomeni vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman idr., 1993, str. 201, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje lahko opredelimo kot socialno vplivni proces, v katerem vodja išče prostovoljno podporo oziroma udeležbo podrejenih z dosego organizacijskih ciljev s pomočjo njegove avtoritete in moči (Kreitner, 1989, str. 511, v Kodrič, 2010, str. 11).

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Nekateri poudarjajo, da vodenje tako ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina, 1994, str. 525, v Kodrič, 2010, str. 11).

Glavni cilj vodenja je pridobivanje zelenih stvari, ki koristijo ljudem, ki jih vodja vodi (Krause, 1991, str. 11, v Kodrič, 2010, str. 12).

Higgins meni, da je vodenje zmožnost vodenja vplivanja na smer in moč motivacije drugih (Higgins, 1991, str. 500, v Kodrič, 2010, str. 12).

Po Rostu, kot navajata Draft in Noe, je vodenje razmerje med vodjo in podrejenimi, ki hočejo resnične spremembe, ki se zrcalijo, v njihovem prispevku doseganja namena (Draft in Noe 2001, str. 379, v Kodrič, 2010, str. 12).

Najpogostejši stili vodenja

Stili vodenja so različni načini delovanja vodje, na stile vodenja pa vplivajo naslednji dejavniki:

- zahteve okolja;
- potrebe, pričakovanja, sposobnosti, vrednote članov organizacije;
- tehnologija;
- fenomen organizacij;
- osebnostne lastnosti vodij (odločnost, zanesljivost, izvirnost, samozaupanje), kot je ugotavljal že Kavčič (1989, str. 149 v Kodrič, 2010, str. 28).

Med najpogostejše načine vodenja štejemo naslednje:

- **Birokratski stil vodenja** je zadržan stil vodenja. Vodja je navadno trden, natančen, samoobvladljiv in vljuden. Od podrejenih zahteva spoštovanje predpisanih pravil. Celotno delovanje mora potekati skladno s formalno organizacijo.
- **Razvijalski stil vodenja** je stil, ki pri podrejenih vzpodbuja samostojnost pri delu. Vodja spodbuja sodelavce, jih posluša, razume, podpira in je podpornik stalne komunikacije. Svojim podrejenim zaupa, prav tako pa tudi oni njemu.
- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja** je vodenje, usmerjeno k nalogam. Tak vodja je odločen, deloven in usmerjen k doseganju visokih rezultatov.
- **Izvrševalski stil vodenja** je združevalni stil vodenja. Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju in poskuša izrabiti vse človeške zmožnosti. Ljudi prepričuje, da naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev. Spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.
- **Dezerterski stil vodenja** je vrst zadržanega stila vodenja. Vodja dosega minimalne rezultate, zadovolji se samo s tem, da upošteva predpise, nima želje po boljših rezultatih, izogiba se konfliktom, je prijazen, prisrčen, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen. Delovni rezultati ga ne zanimajo.
- **Misijonarski stil vodenja** je usmerjen k ljudem. Vodja nastopa kot misijonar, izogiba se konfliktom, je prijazen, prisrčen, rad ugaja drugim in je od njih tudi odvisen. Delovni rezultati ga ne zanimajo.
- **Kompromisarski stil vodenja** je manj uspešen stil vodenja. Vodja je omahljiv, sprejema nedoločene kompromisne odločitve. Velikokrat se odločitvam tudi izogiba, poudarja odnose in delovne razmere v nepravih razmerah, je dvoičen. Ljudje mu pogosto ne zaupajo (po Mastenu 2008, str. 95–97, v Kodrič, str. 28 in 29).

Vojaško vodenje

Bistvo vojaškega vodenja je stalno zavestno in aktivno delovanje na vojaško organizacijo z namenom doseči čim višjo stopnjo bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega namena obstoja vojaške organizacije. Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa (Lubi, 2007, str. 95–96, v Kodrič, str. 13).

V vojski je treba ločiti tudi dva načina vodenja. Ožji način se imenuje voditeljstvo. Deluje na področju operative, usmerja delovanje enot. V širšem smislu pa je menedžment, ki usmerja kadrovske, finančne in materialne vire, pridobivanje virov in organiziranje (Kodrič, 2010).

Zgled

Za potrebe nadaljnjih zapisov je treba najprej zgled definirati. Poglejmo, kako je zgled definiran v SSKJ:

188

1. Dejanje, ravnanje, po katerem se kdo ravna, ga posnema: sledili so njegovemu zgledu in sedli; vzgajati z dobrim zgledom / dati lep, slab zgled; pri vzgoji otrok ravna po zgledu svojih staršev / ekspr.: njegovo delo je bilo ljudem svetel zgled; dogodek naj bo vsem v svarilen zgled.
2. Oseba, stvar z zelo izrazitimi, opaznimi lastnostmi, značilnostmi, po katerih (naj) se kdo ravna, jih posnema: oče mu je zgled / učitelji ga vsem postavljajo za zgled, redko v zgled (FRAN/SSKJ, n. d.).

Zgleden vodja

Londonska poslovna šola je naredila analizo, katere lastnosti naj bi imeli vodje, da bi lahko uspešno vodili z zgledom. Vodja naj bi imel vizijo, h kateri bo usmerjal svoje podrejene. Vodje naj bi bili tudi drugačni, in sicer na način, da izstopajo v skupini. Pomembno je tudi, da imajo vodje določene vrednote, ki jih zagovarjajo, še pomembneje pa je tudi, da jim zavzeto sledijo in od njih ne odstopajo. Dobre vodje morajo imeti tudi dober način prenosa informacij – pisno in ustno. Zadnja lastnost, ne pa tudi najmanj pomembna, je, da je vodja pripravljen priznati svoje pomanjkljivosti (Kodrič, 2010).

Vodenje z zgledom

Definicija vodenja z zgledom je »ravnati na način, da pokažeš drugim kako ravnati« (Merriam Webster, n. d.).

Narejena je bila raziskava med vodenjem z zgledom in vodenjem z besedami oz. navodili. Ugotovili so, da sta ti obliki vodenja obe dvignili produktivnost, vendar pa je vodenje z zgledom bolj zvišalo produktivnost kot druga oblika vodenja. Vodenje z zgledom ni samo dvignilo produktivnosti in učinkovitosti na ravni ekipe, ampak je produktivnost zvišalo tudi pri sami vodji (Dannenberg, 2015).

Prikazala pa se je tudi negativna stran takšnega načina vodenja, saj je veliko več dela padlo na vodjo, kar bi lahko tudi vodilo do izgorelosti, če se to ne bi upoštevalo pri nadaljnjem vodenju. Vodenje z zgledom pripelje tudi do odstopanja med tem, koliko k delu prispevajo vodje in koliko k delu prispevajo preostali člani ekipe. Vodja v scenarijih, v katerih je vodil z zgledom, prispeva več kot njegovi podrejeni. Iz tega se lahko prevzame, da vodja samo z zgledom ne more motivirati svojih podrejenih, prav tako pa ne more od njih pričakovati, da bodo v delo vložili enako količino truda kot on (Dannenberg, 2015).

Raziskava je tudi ugotovila, da ko so posamezniki, ki so bili izbrani za vodjo, imeli na izbiro, kateri način vodenja bodo izbrali, se jih je večina odločila, da bo izbrala način vodenja z besedami, saj so s tem prenesli manj odgovornosti nase. Pomembna ugotovitev je tudi, da so vodje, ki so prostovoljno izbrali ta položaj v ekipi ali jih pa je na ta položaj določila ekipa, uživali višjo stopnjo avtoritete in legitimnosti, kot vodje, ki jih je na ta položaj določila tretja oseba (Dannenberg, 2015).

Intervjuji

Intervjuje sem opravil v manjšem tehnološkem podjetju. Zaradi anonimnosti udeležencev tega podjetja ne bom razkril, prav tako ne bodo razkrite identitete sodelujočih v intervjuju. Intervju sem opravil pri vodji, za katerega vem, da vodi z zgledom, in pri dveh njegovih podrejenih zaposlenih. Vsakemu sem postavil šest vprašanj, ki so prilagojena temu, ali so postavljena vodji ali pa zaposlenemu.

Intervju z vodjo

Kako motivirate svoje zaposlene?

»Najprej jim želim prikazati, kaj je njihova vloga. Če razumeš svojo vlogo v podjetju, razumeš tudi svojo vrednost. To vrednost skušam s pohvalami zvišati,

morajo se zavedati, da so pomemben člen. Morajo dobiti občutek, da so preostali člani ekipe ponosni na njihovo delo in dosežke ter jih spodbujajo k razvoju. Seveda jim hkrati povem, če stvari ne opravijo dobro, in jim na tak način postavim «navidezni» cilj, da bodo naslednjič to opravili bolje. V podjetju tudi nagradimo tiste, ki redno dobro opravljajo delo, tako da je tudi tukaj en bonus. Do podrejenih skušam biti kulturnen in spoštljiv ter želim, da imajo občutek, da se lahko v težavah vedno obrnejo name.«

- Ali se vam zdi da vodite z zgledom?
»Da, menim, da me je ravno to pripeljalo do položaja vodje. Kot vodja skušam biti vedno korak ali dva pred drugimi – pri znanju in preostalih stvareh. Želim, da sem na tekočem pri vseh stvareh, tako da ko se pojavijo vprašanja in težave, imam večinoma vedno odgovor na vse.«
- Kaj menite da lahko izboljšate pri vodenju?
»Seveda so možnosti za izboljšanje mojega vodenja, res pa je, da se zaradi projektov ne morem na to 100-odstotno osrediniti. Želel bi si izboljšati svojo komunikacijo s podrejenimi, se pogovoriti s posameznikom in zarisati z njim njegove cilje. Prav tako imam včasih zaradi časovnih pritiskov težave s strpnostjo do določenih posameznikov, ki jim mogoče kariera ne pomeni vse.«
- Iščete nove načine za izboljšanje svojega vodenja?
»Definitivno, predvsem z branjem knjig. Ampak zaradi časovne stiske tega mogoče ne morem toliko prikazati še v praksi, saj mi trenutno delo tega v popolnosti ne dopušča.«
- Katere lastnosti menite, da mora imeti vodja, ki vodi z zgledom?
»Ambiciozen, perfekcionista, sposoben objektivnega razmišljanja, ostane miren v stresnih situacijah, prilagodljiv, dobre komunikacijske lastnosti, strpen in potrpežljiv, ima dobro avtoriteto.«
- Kakšen je za vas idealni vodja?
»Oseba, ki stremi k novim izzivom in ki ne dovoli, da ga potre vsaka malenkost. Imeti mora dobre komunikacijske lastnosti, da lahko komunicira z ekipo. Stremeti mora k temu, da ga ekipa spoštuje predvsem zaradi njegovega lastnega dela. Prav tako mora biti dober motivator in mora imeti čut za timsko delo. Ob težavah mora stopiti naprej in narediti pot za svoje podrejene. Mora biti perfekcionista, ki ne sme dovoliti, da se lahko delo površno opravlja, in to nazorno prikazati tudi preostalim.«

Intervju z zaposlenimi

a) Zaposleni 1

- Ali vam je vaš vodja zgled za delo?
»Moj vodja mi je zgled za delo.«
- Na kak način vas vodja motivira?
»Vodja me motivira tako, da me vsakodnevno spodbuja, me pohvali, če je delo opravljeno dobro, in me zato tudi primerno nagradi.«
- Katere lastnosti želite, da ima vaš vodja?
»Želim, da ima vodja naslednje lastnosti: strpnost, dobre komunikacijske sposobnosti, samozavestnost in biti mora dober motivator.«
- Kaj vas pri delu bolj motivira: zagnanost in požrtvovalnost vodje, ustrahovanje, nagrada?
»Pri delu me najbolj motivirajo nagrade. Če se trudim in delo opravi tako, kot je potrebno, in sem zato primerno nagrajen, imam še veliko večjo motivacijo, da se izkažem in postanem še boljši pri svojem delu.«
- Ali raje delate skupaj v timu, v katerem vodja prevzame pobudo in vas usmerja, ali v ekipi, v kateri dobite samo nalogo brez usmeritve?
»Raje delam v timu, ker sem človek, ki delo dobro opravi, če ga nekdo vodi.«
- Kak je za vas idealni vodja?
»Moj idealni vodja je človek, ki je strpen in potrpežljiv ter zna človeka motivirati pri svojem delu, ki ga opravlja.«

b) Zaposleni 2

- Ali vam je vaš vodja zgled za delo?
»Da, moj vodja mi je zgled za delo, saj vedno da 100 % sebe v delo, prav tako pa mu ni težava pomagati pri težavah, ki jih imam sam ob opravljanju delovnih nalog. Vodja me tudi motivira in mi kdaj da tudi idejo za drugačno pot do opravljanja svoje zadolžitve.«
- Na kak način vas vodja motivira?
»Vodja me motivira s svojim trudom, znanjem, pohvalami, komunikacijo, tudi z grajo, če svojega dela nisem dobro opravil, saj mi ob graji tudi predstavi rešitev, s čimer lahko razširim svoje znanje pri opravljanju svojega dela.«
- Katere lastnosti želite, da ima vaš vodja?
»Za svojega vodjo želim, da je motivacijski, delaven, pošten, zanesljiv, komunikativen in da se spozna na področje, ki ga vodi.«

- Kaj vas pri delu bolj motivira: zagnanost in požrtvovalnost vodje, ustrahovanje, nagrada?
»Pri delu me najbolj motivira nagrada, kot je npr. pohvala vodje, ki je lahko zasebna in ni predstavljena pred celotno ekipo, saj mi je dovolj, da se moj trudi opazi. Prav tako me motivirajo finančne nagrade. Pomembna mi je tudi požrtvovalnost vodje, saj mi ni težavno dodati še kakšne ure pri delu, če to naredimo skupaj z vodjo.«
- Ali raje delate skupaj v timu, v katerem vodja prevzame pobudo in vas usmerja, ali v ekipi, v kateri dobite samo nalogo brez usmeritve?
»Raje delam v ekipi, v kateri sem v stalnem stiku z vodjo, saj tako lahko sproti odpravljamo težave in ovire pri projektih, prav tako sem takrat bolj motiviran, saj z vodjo delava z ramo ob rami.«
- Kak je za vas idealni vodja?
»Idealni vodja je zame nekdo, ki je ambiciozen, požrtvovalen, zna komunicirati z ekipo, je motivacijski, opazi delo in trud svojih zaposlenih, ki ga tudi pohvali, je usmerjen k doseganju ciljev, je pošten in zanesljiv.«

Analiza

Kot lahko vidimo iz zastavljenih vprašanj, vodja sam in tudi njegovi zaposleni menijo, da vodja vodi z zgledom. To lahko tudi sam potrdim, saj vodjo in njegov način vodenja dobro poznam. Vidno je, da se vodja zaveda pomena svojega načina vodenja, kar vidijo tudi njegovi podrejeni. Vodja in njegovi podrejeni za idealnega vodjo naštevajo podobne ali enake lastnosti; iz tega lahko sklepamo, da so njihove vrednote usklajene, kar vodji olajša vodenje, saj ima legitimnost in motivacijo svojih podrejenih. Motivatorji, ki jih zaposlena naštejeta, so takšni, ki jih vodja uporablja, torej vodja dobro pozna svoje zaposlene in svoje delo dobro opravlja.

Iz vsega lahko upravičeno sklepamo, da v tem podjetju vodja, ki je bil izbran za intervju, res vodi z zgledom, saj ni le zgled sebi, ampak tudi svojim podrejenim. Vodja se zaveda tudi svojih pomanjkljivosti, ki jih tudi želi odpraviti, prav tako pa išče načine, kako izboljšati svoje vodenje in način dela pa tudi delo celotne ekipe. Vse te lastnosti so skladne s teorijo, ki opisuje vodjo, ki vodi z zgledom.

Lastne izkušnje

Do zdaj sem delal v več podjetjih, v katerih sem imel izkušnje z različnimi stili vodenja. Delo prav tako opravljam v podjetju, v katerem so bili opravljeni intervjuji, in sicer prek študentske napotnice. Opazil sem, da mi osebno bolj ustreza delo, pri katerem vodja vodi z zgledom. Imel sem tudi priložnost opaziti razliko ob menjavi vodstva. Vodjo, ki je vodil z misijonarskim načinom vodenja, je nadomestil vodja, ki je začel voditi z zgledom. Razlike so bile takoj vidne. Delo se je začelo bolj deliti, določili so se cilji, motivacija in učinkovitost ekipe se je povišala. Novi vodja pa je nase prenesel več odgovornosti in dela, kar je bilo tudi vidno v številu opravljenih ur.

193

Zaključek

Vodenje z zgledom je jasen, a težko določljiv način vodenja. Ko ga vidimo, ga prepoznamo, tudi opisati ga znamo, vendar pa ga težko definiramo. V prispevku je intervju, v katerem je eden izmed takšnih vodij opisan in ki ga kot vodjo z zgledom tudi prepoznajo njegovi podrejeni. Zapisane so tudi razlike med vodenjem z zgledom v gospodarstvu in vojski. Opazimo lahko, da so percepcije dobre vodje v vojski in gospodarstvu zelo podobni, z rahlimi odstopanji, za katere pa verjamemo, da bi jih našli tudi med posameznimi sektorji v gospodarstvu, če bi jih raziskovali posamezno. Verjamem, da bi bila razlika predvsem med storitvenimi dejavnostmi in industrijskimi ter obrtniškimi dejavnostmi, vendar pa to ni bil cilj tega prispevka.

S preučevanjem sem preverjal dve hipotezi. Prva se je glasila: Vodenje z zgledom poveča učinkovitost ekipe. To hipotezo lahko potrdim, saj so raziskave v preučeni literaturi ugotovile, da se je učinkovitost ekip najbolj povečala, ko je vodja vodil z zgledom.

Druga hipoteza se je glasila: Zaposlene vodenje z zgledom bolj motivira kot nagrade. To hipotezo lahko ovržem. Čeprav vodenje z zgledom po opravljenih raziskavah v preučeni literatu, najbolj dvigne učinkovitost ekipe, lahko vidimo, da sta zaposlena v intervjuju za največjo motivacijo izrazila nagrade – materialne in nematerialne.

Viri

Dannenberg, Astrid (2015). Leading by example versus leading by words in voluntary contribution experiments. *Social Choice and Welfare*, 44(1), 71–85. <http://www.jstor.org/stable/43662579>

Fran/SSKJ (n. d.) <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=zgled>
Kodric, Urška (2010). *Vodenje z osebnim zgledom*. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/kodric-urska.pdf>

Merriam - Webster (n. d.). Lead by example. V *Merriam-Webster.com dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/lead%20by%20example>