dr. Aleksander Zadel

# Vodenje, ki spodbuja delavsko soupravljanje kot obliko participativnega menedžmenta

*Pri vodenju obstajata dve ključni vprašanji. Prvo: kaj so naši cilji, želje, potrebe ali interesi? Podjetje in zaposleni morajo poznati smer, v katero so namenjeni. Vedeti morajo, ali je cilj realno dosegljiv. Če je dosegljiv, je čas za drugo vprašanje; kako bomo cilj dosegli? Izbira učinkovitega vedenja bistveno poveča možnost, da bomo zadovoljili svoje potrebe in potrebe podjetja. Posamezniki, ki poznajo načrte, jih sprejemajo in se strinjajo z izbranimi rešitvami, bodo bistveno bolj motivirani za trdo delo. Še posebej pa, če imajo možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev in možnost večje samostojnosti pri delu ob pozitivni klimi znotraj podjetja.*

**Splošno o učinkovitem vodenju**

Vodenje je proces, ki se je začel v tistem trenutku človeške zgodovine, ko se je nekaj ljudi odločilo neko stvar narediti skupaj. Kjerkoli se ljudje zadržujejo skupaj, se poraja vprašanje, kdo jih bo vodil in kako. Delovne naloge zahtevajo od sodobnega menedžerja **poznavanje sodobnih in učinkovitih pristopov za delo z ljudmi**. Raziskovalci menedžmenta v zadnjem času ponujajo učinkovite odgovore, podprte z empiričnimi raziskavami, ki precej natančno definirajo, kateri slogi vodenja in katere značilnosti vodij so tiste, ki odločilno prispevajo k njihovi učinkovitosti. Na prvem mestu poudarjajo pomen **čustvene inteligence vodij**, to je njihove zrelosti ali modrosti in pa uporabo tistih slogov vodenja, ki so **prilagojeni situaciji**, v kateri se vodja nahaja. Treba je poudariti, da ni enega sloga vodenja ali enega modela, ki bi bil absolutno sprejemljiv za vse ljudi in vse situacije. Sposobnost prilagajanja na različne razmere bo zato še vedno tisti jeziček na tehtnici, ki bo ločeval tako med uspešnimi in neuspešnimi menedžerji kot med uspešnimi in neuspešnimi podjetji.

Zagotavljanje kakovostne proizvodnje in storitev je eden temeljnih pogojev za preživetje na trgu. Boleče je spoznanje vodilnih, ki ne uspejo slediti zahtevam trga, ker ne uspejo zadovoljiti vse bolj zahtevnih odjemalcev, potrošnikov in potreb svojih podrejenih. Analize neuspeha se običajno vrtijo okoli stroškov dela in proizvodnje ter iskanju najrazličnejših rezerv, manj pa se poskuša **analizirati klimo podjetja, v kateri ljudje delajo**. Analitiki pogosto ne morejo dojeti, da gredo stvari narobe, saj opažajo, da z obvladovanjem poslovanja ali visoke tehnologije v podjetju ni težav. Skoraj nikoli pa ni slišati, da bi šlo neko podjetje v stečaj ali propadlo na trgu zato, ker je bil izbrani slog vodenja tak, da je povzročil **organizacijsko klimo, ki je bila povod za začetek težav**.

Težko je sprejeti dejstvo, da ljudje delajo manj kakovostno zaradi slabih odnosov, napačnega vodenja in slabe klime in ne zaradi pomanjkljivega znanja ali slabega poznavanja zahtev dela in trga. S tega vidika je potrebno pogledati, kakšen slog vodenja **upošteva ne samo rezultate, ampak ljudi**, saj le ljudje lahko privedejo do načrtovanih rezultatov. Običajno vodje razmišljajo, kako oziroma s čim bodo ljudi spodbudili in jih pripeljali do nečesa. Obratno pa bi bilo bolj na mestu vprašanje, kaj ljudje potrebujejo od vodje, od podjetja, od dela, da bodo **njihovi cilji skladni s cilji podjetja**.

**Modeli vodenja – vodja v sodobnem podjetju**

V literaturi zasledimo različne razdelitve vodenja, med bolj poznanimi je razdelitev vodenja na demokratični, avtoritativni in popustljivi način vodenja (Lewin in njegovi sodelavci, v Ule, 1997). **Avtokratski način vodenja** je način, kjer vodja načrtuje aktivnosti, odloča, ukazuje in deli naloge članom skupine. Avtokratično vodenje je lahko učinkovito, če skupina vodjo sprejema in mu priznava njegovo vlogo. Na tak način lahko včasih dosežemo večjo produktivnost kot z demokratičnim vodenjem. V nasprotnem primeru, če ni ugodnih pogojev za avtokratsko vodenje, lahko pride v skupini do velikih napetosti in konfliktov. **Demokratični (participativni)** **način vodenja** omogoča, da pride vodja do odločitve in načrtovanja aktivnosti s sodelovanjem vseh članov skupine. Vodja pri tem načinu raje spodbuja in predlaga kot ukazuje, sprejema sugestije in se odloča skupaj s člani skupine. Načeloma je tak stil učinkovit, ljudje se v skupini dobro počutijo in delajo tudi, če vodja ni prisoten. Vzdušje je dobro in motivirajoče. Uspešnost takega sloga vodenja je v veliki meri odvisna od zrelosti članov skupine, odnosov in kompleksnosti situacije. Če pogoji niso ugodni, se lahko pri članih pojavijo: neugodje, nezadovoljstvo in občutek izgubljenosti. **Popustljivo vodenje** je način vodenja, kjer vodja sam od sebe ne posega v delovanje skupine. Dobesedno prepusti, da gre skupina svojo pot, naj vsak dela, kar hoče, sam pa jim je na voljo, če želijo. Ta slog se v menedžerski praksi uporablja izjemno redko. Opisani načini vodenja so kategorični in kot čisti slogi v praksi redko videni. Ponavadi se način vodenja giblje po kontinuumu med obema skrajnostma.

**Vodja v sodobnem podjetju** že dolgo ni več zgolj upravljalec in usmerjevalec dejavnosti v ožjem pomenu besede, temveč postaja vse bolj človek, ki skrbi, da bodo ljudje, za katere je odgovoren, lahko optimalno produktivni. Za devetdeseta leta prejšnjega stoletja je značilno intenzivno povezovanje svetovnega gospodarstva. To pomeni, da so postale sodobne tehnologije vsem široko dostopne. Isto velja za surovine in finančni kapital, ne pa za ljudi (Pieper, 1990). Ključni dejavnik konkurenčnosti postaja način, **kako so te tehnologije in ostali resursi uporabljeni**. To je odvisno od usposobljenosti in vodenja ljudi. Rasmunsson (1992) povzema strateške gospodarske spremembe, ki so se zgodile v zadnjem času, v dveh razvojnih trendih. **En trend** je premik od masovne proizvodnje in velikih trgov k individualiziranim trgom in proizvodnji za konkretne naročnike, ki se vključujejo v razvojno fazo proizvodnje. **Drug trend** pa se kaže v premiku iz statičnega in predvidljivega poslovnega okolja, ki omogoča planiranje proizvodnje in prodaje, k burno spreminjajočemu se trgu, na katerem je najpomembnejše hitro prilagajanje potrebam in zahtevam kupcev.

Nedvomno je, da je za take zahteve potreben **nov stil vodenja in nov tip vodje**. Od vodenja, za katerega je bilo značilno delegiranje in posredovanje ukazov ali navodil (reaktivno vodenje), se trend pomika v smeri ciljnega vodenja, ki temelji na oblikovanju vizije in ciljev podjetja ter mobilizaciji zaposlenih z njihovo pomočjo (Svetlik, 1996). Pri tem postaja pomembno **interaktivno vodenje**, kjer vodja postane instruktor, ki se pri reševanju problemov in pri prevzemanju novih projektov uči skupaj s sodelavci (Rasmunsson, 1992). Svetlik (1996) navaja, da se težišče delovanja vodij premika od tako imenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom in kariero in podobno. Vse pomembnejši tako postajajo odnosi v podjetju, skrb za potrebe zaposlenih pri delu in sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, tudi pri sprejemanj odločitev.

**Participativni model vodenja** določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Glede na stopnjo sodelovanja vodja izbira način dela z zaposlenimi. Delo je lahko bolj ali manj zapleteno, zato mora vodja svoje vedenje prilagajati strukturi tima (Vroom in Jago, 1988). Tako je nastal normativni model, ki precej natančno določa obliko in vsebino sodelovanja vseh udeleženih v procesu odločanja. Na ta način se zapolni prazen prostor med teorijo vodenja in prakso. Participativni model poudarja, da si zasluži pozornost predvsem situacija in ne vodja kot posameznik, torej bolj kot vodja so pomembne okoliščine in sodelavci, ki jih vodi. Pri tem pa naj bi bil vodja fleksibilen in sposoben prilagajanja najrazličnejšim okoliščinam. V tem kontekstu je vsekakor pomembno opredeliti, katere lastnosti vodij in stil vodenja omogočajo potrebno prilagodljivost ter hkrati spodbujajo zaposlene k tovrstnemu, aktivnemu sodelovanju.

**Transformacijski stil vodenja omogoča opolnomočenje zaposlenih**

S transformacijskim stilom vodenja **vodja spodbuja zaposlene z ideali in vrednotami in se pri tem poslužuje notranje motivacije zaposlenih** (Bass in Avolio, 1993). Vodje, ki uporabljajo transformacijsko vodenje, so običajno uspešnejši in vzpostavljajo bolj ugodno delovno klimo. To se še posebej pozna v okoljih, kjer prihaja do pogostih sprememb in kjer je v ospredju timsko delo. Barling, Slater, in Kelloway (2000) so ugotovili, da so trije aspekti transformacijskega vodenja (karizma, inspiracije in upoštevanje posameznika) v visoki statistično pomembni korelaciji s **čustveno inteligenco**, ki je ključen dejavnik pri izbiri sloga vodenja. Najpomembnejše je najbrž dejstvo, da tisti, ki lahko nadzoruje lastna čustva in izkazuje samonadzor, lažje deluje kot model za podrejene. Na ta način spodbuja zaupanje in ustvarja spoštovanje v odnosu do sebe kot vodje. Drugi dejavnik se nanaša na razumevanje čustev drugih, saj naj bi ta sposobnost pomembno vplivala na razumevanje, do kolikšne mere je mogoče spodbuditi motivacijo pri podrejenih. Tretji, morda najpomembnejši, dejavnik pa se nanaša na razumevanje potreb podrejenih. Vodje z visoko čustveno inteligenco, s poglobljenim razumevanjem ljudi lažje vodijo tako, da upoštevajo posameznika z vsemi njegovimi potrebami. Bass in Avolio (1993) menita, da je s transformacijskim vodenjem mogoče podrejene motivirati do te mere, da presežejo tako svoja kot tudi pričakovanja vodje. Vodje to dosežejo tako, da poudarijo pomen posameznih ciljev, pokažejo, kakšen pomen predstavlja določen cilj za podjetje in še posebej, kako bodo ljudje na ta način, ko bodo dosegli ta cilj, uresničili tudi svojo vizijo.

V osemdesetih letih je imelo Burnsovo delo izjemen vpliv na razvoj še enega aspekta vodenja. V povezavi s transformacijskim vodenjem, so začeli govoriti o **opolnomočenju (empowerment)** (Burns, 1978). Transformacijsko vodenje spodbudi podrejene, da oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela tako, da so notranje motivirani za doseganje organizacijskih ciljev podjetja, saj so prepričani, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje potrebe in dosegajo osebne cilje. Te posledice so poimenovali opolnomočenje ljudi (Bass in Avolio, 1993; Conger in Kanungo, 1998). Obstajajo trije pogledi na opolnomočenje v organizacijskem kontekstu. O **opolnomočenju lahko govorimo**, ko:

* zaposleni zaznavajo večjo odgovornost do naloge, ki jim je bila dodeljena, kot se to od njih pričakuje (npr. naredili bodo vse, da je delo dobro narejeno) (Menon, 1995);
* zaposleni imajo občutek, da svoje delo obvladajo in so pri svojem delu suvereni (Conger in Kanungo, 1998);
* zaposleni čutijo močno notranjo potrebo, ki se kaže v želji, da delajo kakovostno in učinkovito (Thomas in Velthouse, 1990).

Tako s tem, ko opolnomočimo ljudi, dosežemo **naslednje organizacijske cilje** (Conger in Kanungo, 1998):

1. Člani organizacije ponotranjijo vizijo vodje. Na cilje organizacije gledajo kot na svoje lastne.
2. Kažejo povečano zaupanje v vodjo, kar vodji olajša delo in izgradnjo ustvarjalne klime. Bistveno lažje je tudi ljudi pripraviti in izpeljati spremembe.
3. Ko dosegajo organizacijske cilje, čutijo močan občutek lastne učinkovitosti. (Počutijo se vse bolj samostojni, s tem postajajo vse bolj aktivni in prevzemajo iniciativo pri delu.)
4. Razvijejo občutek timske solidarnosti in povezanosti, kar naredi skupinsko delo še bolj učinkovito.

Transformacijsko vodenje ima nesporen učinek na opolnomočenje ljudi. Opolnomočenje pomeni tudi **vključevanje posameznika v procese odločanja in razvoja vizije podjetja**. Ljudje ob takem vodenju razvijejo dobro samozavest in občutek lastne vrednosti. S sodelavci in z nadrejenimi se dobro razumejo in zaznavajo delo kot izziv za lastno kreativnost.

**Uvajanje sprememb pri delu**

Potrebno je torej vzpostaviti ustrezno klimo v podjetju in omogočiti zaposlenim, da pri delu dobijo veliko več kot le zaslužek ali službo. **Pripravljenost k sodelovanju in občutek pripadnosti podjetju**, kot je bilo že rečeno, so posledica ustreznih pristopov do zaposlenih, ki upoštevajo njihovo notranjo motivacijo na način, da ljudje najdejo smisel v njihovem kakovostnem delu, v sodelovanju in skrbi za realizacijo vizije podjetja. Torej do sodelovanja pri procesih odločanja, do soupravljanja delavcev ne pridemo zgolj s formalnim določilom, da je to pravica, ki jo imajo delavci znotraj podjetij. Participativno vodenje določa pravila sodelovanja, da pa bi se to učinkovito preneslo v prakso, potrebujemo ustrezne pogoje tako iz vidika značilnosti vodje in stila njegovega vodenja kot z vidika motiviranosti zaposlenih. Pri tem sta **transformacijsko vodenje ter opolnomočenje zaposlenih ključni spremembi** v ustaljenih načinih vodenja, ki lahko prispevata k večji vključenosti in učinkovitosti delavcev.

Do sprememb znotraj ustaljenih načinov delovanja tako vodij kot delavcev pa običajno vodi vse prej kot enostavna pot. Znotraj podjetij imajo različni posamezniki (tako vodje kot delavci) veliko idej o tem, kako naj bi se stvari spremenile na bolje in kakšne naj bi bile potrebne spremembe. Pri tem pa običajno kažejo s prstom na drugo stran, kot na oviro, zakaj do teh sprememb še ni prišlo. Kljub najboljši volji in želji po uvajanju sprememb pozabljamo, da so ljudje precej stabilni sistemi z oblikovanimi osebnostmi, ki imajo določene vedenjske navade, običaje, strahove in težave, ki pogosto celo niso povezane z delovnimi nalogami. Ti ljudje so pogosto prepričani, da vedo, kako bi lahko rešili ključne probleme v podjetju in povečali kakovost. Rešitve običajno vključujejo spremembe, ki se seveda tičejo vseh, razen njih. Pogosto tudi pozabljamo, da se ljudje oklepamo svojih vzorcev vedenja, če so učinkoviti ali ne. Čim manj so učinkoviti, tem bolj so neuspešni, in tem bolj nas je strah spremembe. Rešitev te paradoksalne situacije je odločilni dejavnik pri tem, ali nam bo v podjetje uspelo uvesti spremembe, ki nas bodo popeljale na pot k odličnosti.

Če želimo ljudi, ki se imajo za izkušene (saj so res) poznavalce razmer v podjetju (v resnici ga poznajo bolje kot nekdo od zunaj), tiste, ki želijo podjetju najboljše (verjetno je to res, še bolj res pa je, da želijo sebi najboljše), prepričati, naj sprejmejo spremembe, ki jim jih ponujamo od zunaj, se morajo **v prvi vrsti počutiti varne**. Občutek varnosti je ključnega pomena, da nekega človeka pripravimo v stanje, v katerem bo dojemljiv za spremembe. To seveda še ni dovolj, da bi jih res. Za to je potreben drug ključen pogoj; človek mora verjeti, da se mu **sprememba splača**. Prepričan mora biti, da bo za manjši vložek dobil večji dobiček. To ni le gibalo ekonomskega, temveč tudi osebnega napredka. V osebnem smislu dobiček ni zgolj denar, ampak večji **občutek varnosti, pripadnosti, moči, svobode ali zabave**. Tistemu, ki delavcem in vodjem uspe pokazati in jih prepričati, da bodo z uvajanjem sprememb delali manj za dosego istega cilja, da se bodo brez izpostavljanja bolje razumeli z nadrejenimi, da bodo pri delu lažje zadovoljevali svoje potrebe, da se bodo torej bistveno bolje počutili, je odprta pot do uvajanja sprememb. Pri velikih organizacijah je posameznik pogosto odtujen od rezultatov svojega dela. Zato ne čuti osebne odgovornosti za uspešnost poslovanja podjetja. Delavci morajo **verjeti, da je uspešnost poslovanja podjetja odvisna tudi od njihovega prispevka**. Kako to doseči, je ključno vprašanje. Da bi nanj lahko odgovorili, moramo razumeti posamezne vidike, ki so pomembni za učinkovito vodenje. Nato pa je treba usposobiti vodje, da bodo znali izpeljati in voditi proces sprememb v želeni smeri.

**Skrb za delo z ljudmi kot strateška naloga vodij**

Problem uvajanja standardov kakovosti je večinoma v **preveliki odtujenosti zaposlenih od strateških načrtov podjetja**. Posameznik pogosto ne dojame ali sprejme dejstva, da je tudi od njegovega dela odvisen rezultat poslovanja podjetja. Običajno meni, da je njegov prispevek minimalen, pogosto pa ga v to prepričuje celo njegov nadrejeni. Delavec se zato pogosto znajde v primežu zahtev vodje, ki ne zna preprosto razložiti, kje se odgovornost posameznika za dobro opravljeno delo zlije z odgovornostjo sodelavcev za uspešno poslovanje celotnega podjetja. Ljudje, ki ne vidijo, kako je njihov prispevek neposredno povezan z uspešnostjo ali učinkovitostjo podjetja, ne bodo čutili velike odgovornosti za svoje delo ali težnjo k aktivnemu sodelovanju pri procesih odločanja.

Skrb za delo z ljudmi je strateška naloga in najmanj toliko pomembna kot skrb za stranke ali kapital. Vodje, ki imajo čas za svoje podrejene le takrat, ko gre kaj narobe, o motivaciji ne vedo veliko. Pogosto za takega vodjo niso ključna vprašanja vodenja, kako bomo rešili problem ali kako priti do želenega cilja, temveč, kdo je kriv? Klima, ki se razvije ob takem vodenju, je vse prej kot odlična in dolgoročno ne vodi na pot poslovne odličnosti*.* Pri vodenju obstajata dve ključni vprašanji. Prvo: **kaj so naši cilji, želje, potrebe ali interesi?** Podjetje in zaposleni morajo poznati smer, v katero so namenjeni. Vedeti morajo, ali je cilj realno dosegljiv. Če je dosegljiv, je čas za drugo vprašanje; **kako bomo cilj dosegli?** Izbira učinkovitega vedenja bistveno poveča možnost, da bomo zadovoljili svoje potrebe in potrebe podjetja. Posamezniki, ki poznajo načrte, jih sprejemajo in se strinjajo z izbranimi rešitvami, bodo bistveno bolj motivirani za trdo delo. Še posebej pa, če imajo možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev in možnost večje samostojnosti pri delu ob pozitivni klimi znotraj podjetja.

Pogosto se sprašujemo, **kateri način vodenja nam bo zagotovil poslovno odličnost, avtokratski ali demokratski?** Nobeden od obeh ni sam po sebi bolj učinkovit. Ne moremo določiti ali izumiti enega tipa vodenja, ki bi bil najprimernejši v vseh situacijah in z vsemi ljudmi. Tako kot dober igralec golfa v danih razmerah intuitivno izbere najboljšo palico, tako pri vodenju dela izkušen vodja. Odloči se za tisti slog, ki bo imel najboljši kratkoročni in dolgoročni učinek. Vodenje je izjemno kompleksen socialni proces. To pomeni, da se vplivi našega vedenja akumulirajo v pozitivni ali negativni smeri in jih ne moremo šteti le kot enkratna dejanja, ki nimajo dolgoročnih posledic. Pomembno je, da **dolgoročno ohranimo verodostojnost**. Verodostojnost ohranimo tako, da pri izbiri avtokratskega, dominantnega vodenja pazimo, da ne žalimo ali osebno prizadenemo ljudi. Užaljeni ljudje niso najboljši sodelavci, ki bi jim bila prva skrb odličnost proizvodnje. Prva skrb jim je, kako bi nam jo zagodli ali se nam maščevali. Pri demokratskem ali participativnem vodenju pa ne smemo prepuščati stvarem, da potekajo same po sebi, ali nekritično stresati hvale naokrog. V prvem primeru bodo podrejeni mislili, da nas rezultat dela ne zanima, v drugem pa nam ne bodo verjeli niti takrat, ko jim bomo res hvaležni za dobro opravljeno delo.

***Literatura:***

*Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Leadership & Organization Development Journal, Vol 21 Issue 3, ISSN 0143-7739.*

*Bass, B. M., Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, and R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 49-80). New York. Academic Press.*

*Burns, J. M., (1978). Leadership. New York. Harper & Row.*

*Rasmunsson, B. (1992). Participativni menedžment. Seminarsko gradivo, Center Brdo.*

*Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. SAGE Publications. London.*

*Menon, S. T., (1995). Employee empowerment: Definition, measurement and construct validation. Unpublished doctoral disertation. McGill University. Montreal.*

*Pieper, R. (1990). Human resource management: An international comparison. Walter de Gruyter. Berlin, New York.*

*Svetlik, I. (1996). Človeški viri v podjetju, v Ichak Adizes et. al., Človeku prijazno in uspešno vodenje, Pantha Rhei – Sinteza. Ljubljana.*

*Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic motivation. Academy of Management Review, 15, 666-681.*

*Ule, M. (1997). Temelji socialne psihologije. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.*

*Vroom, V. V., Jago, J. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Prentice-Hall. NJ.*