



UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija  
Smer: Organizacija in management delovnih procesov

## **MANAGEMENT IN VODENJE**

Mentor: red. prof. dr. Jože Florjančič

Kandidat: Tomaž Špiganovič

Kranj, april 2007

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Jožetu Florjančiču za nasvete in navodila pri izdelavi diplomskega dela.

Posebej bi se zahvalil ženi Zrinki, staršem in bratu z družino, ki so mi v teku študija ob delu v vsakem trenutku stali ob strani in me vzpodbujali pri izpolnitve enega izmed mnogih ciljev na moji življenjski poti.

## **POVZETEK**

Predmet preučevanja diplomskega dela je predstaviti pogled na teorije vodenja in managementa. Zanima nas kakšna je povezanost obeh konceptov na teoretični ravni in miselnost o povezavi in razlikah med domačimi in tujimi teoretiki. Vprašali smo se ali so razlike med vodenjem in managementom takšne, da jih obravnavamo kot ločena koncepta in ali kateri izmed konceptov prevladuje. Po pregledu podobnosti in razlik med konceptoma vodenja in managementa smo ugotovili, da sta koncepta vodenja različna, hkrati pa se med seboj delno prepletata, vendar ne v tolikšni meri, da bi jih lahko obravnavali kot enoten koncept. Prav tako smo ugotovili, da si uspešnega podjetja ali organizacije ne da predstavljati brez obeh konceptov, ki pa morata biti v ravnotežju.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Vodenje
- Management

## **ABSTRACT**

The subject of research in my diploma is to present a view on management and leadership theories. We are interested the existence of connections between both concepts on a theoretical level and in the way of thinking concerning the common ground and differences between domestic and foreign theoretics. We asked ourselves if the differences between leadership and management, are such that, they can be analyzed as two different concepts and if one of them is prevailing. After examining all similarities and differences between the concepts of leadership and management, we found that the two concepts are different and at the same time partially intersecting, but not to such an extent, that they could be perceived as one unanimous concept. We also found, that we can not imagine a successful business or organization without both concepts, which have to be balanced.

## **KEYWORDS**

- Leadership
- Management

## KAZALO

1 UVOD .....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	2
1.2 OPREDELITEV CILJA .....	2
1.3 OPREDELITEV OMEJITEV DELA .....	2
1.4 OPREDELITEV METOD DELA.....	3
2 KONCEPT MANAGEMENTA.....	4
2.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA.....	4
2.2 DEFINICIJA MANAGEMENTA.....	5
2.3 ZGODOVINA MANAGEMENTA.....	7
2.4 PROCES MANAGEMENTA.....	9
2.5 TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA .....	11
2.6 STILI VODENJA.....	14
3 KONCEPT VODENJA.....	16
3.1 OPREDELITEV VODENJA.....	16
3.2 DEFINICIJA VODENJA .....	17
3.3 ZGODOVINA VODENJA.....	21
3.4 PROCES VODENJA .....	22
3.5 MODELI VODENJA .....	24
3.6 STILI VODENJA.....	25
4 RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED KONCEPTOM MANAGEMENTA IN VODENJA.....	28
5 ZAKLJUEČEK.....	31
6 LITERATURA IN VIRI.....	32
KAZALO SLIK .....	34

# 1 UVOD

Management se je razvil na predpostavki, da je delo blago kakor vsako drugo. Ker management ni uspel prepoznati razlik med ljudmi, je s tem bil onemogočen razvoj posameznika. Management je v takšnem sistemu delovanja sprejemal odločitve, delavci so jih izvajali in v takšnem načinu so delavci postali ujetniki sistema. Management s tem ni zagotavljal pravega pristopa, zato se je moral vrniti k svojemu bistvu, posebljanju – to je vodenje.

Dan danes se vse bolj ugotavlja, da med konceptoma vodenja in managementa obstajajo velike razlike. Vse več teorij dokazuje, da za uspešno delovanje potrebujemo vodenje kot samostojno kategorijo in ne le kot del managementa. Zaradi tega bomo v nalogi predstavili koncept vodenja in managementa, njune podobnosti in razlike ter kako se prepletata.

Teorija managementa uči, da je učinkovit in uspešen management v svojem bistvu kombinacija štirih najpomembnejših funkcij:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- vodenje in
- nadzorovanje.

Prvi, ki ni uvrstil vodenja med funkcije managementa in to tudi pojasnil, je bil John Kotter. Bil je mnenja, da koncepta sicer nista medsebojno izključujoča, sta si pa zelo različna. Potrebovali naj bi oba, ker v nasprotnem primeru lahko privede prevelikega popačenja. Vse to je vodilo mnoge teoretike k širšemu razmišljanju ob pomeni ločitve konceptov managementa in vodenja v današnjem poslovanju podjetij. Tako je management dobil čisto razumski prizvok, vodenje pa duševnega.

Torej, če gre verjeti mnogim avtorjem, je danes funkcija vodenja v okviru koncepta managementa zelo okrnjena. Vloga managerja je tako povezana z zagotavljanjem razumskega pristopa v poslovanju – predvsem z zunanjimi strankami. To pomeni, da se manager še vedno ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, nadzorovanjem ter tudi vodenjem, a le v ekonomskem smislu – torej odločanjem, reševanjem problemov ekonomske narave, povezovanjem vseh funkcij in oddelkov, da deluje v skladu z ekonomskimi cilji, nadzorovanjem vodij ključnih oddelkov. Poslovanje in ravnanje z notranjimi strankami – torej zaposlenimi, pa postaja naloga vodje. Gre za drugačen pristop, saj je temeljna naloga vodje zagotavljanje duševnega pristopa.

Iz napisanega lahko povzamemo, da ni dvoma, da morata biti v podjetju obe vlogi v ravnotežju. Če je ena podrejena, se to ravnotežje sčasoma podre. Današnji podjetnik oziroma zaposleni v vodstvenih strukturah mora biti dober tako dober manager kot tudi dober vodja. Razviti mora tako vodstvene in medosebne kot tudi managerske in tehnične sposobnosti. Zadovoljstvo zaposlenih oziroma primerno ravnanje z zaposlenimi, je pred oziroma bi moralo biti pred dobičkom. Včasih je dovolj le en nezadovoljen zaposleni in podjetje lahko ima več škode, kot pri kateri koli izgubi posla. Na to možnost se v današnjem času vse preveč pozablja.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Predmet preučevanja diplomskega dela, je predstaviti pogled na teorije vodenja in managementa. Zanima nas kakšna je povezanost obeh konceptov na teoretični ravni in miselnost ob povezavi in razlikah med domačimi in tujimi teoretiki.

Vprašanja, ki se nam porajata sta:

- ali so razlike med vodenjem in managementom takšne, da jih obravnavamo kot ločena koncepta in
- ali kateri izmed konceptov prevladuje?

Teoretiki managementa in teoretiki vodenja zagovarjajo svoja stališča, kar je povsem normalno. Tako teoretiki managementa pravijo, da je vodenje le ena izmed ključnih funkcij managementa in ločljivo od drugih. Teoretiki vodenja pa trdijo ravno nasprotno, saj sta po njihovem vodenje in management različna, če ne celo nasprotna koncepta.

## 1.2 OPREDELITEV CILJA

Cilj diplomskega dela je predstaviti, da striktno povečevanje pomena koncepta managementa ali koncepta vodenja ne vodi do učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacij. Le en koncept, pa čeprav uspešno izpeljan, ne uspe zadovoljiti vseh vključenih strank. Ker je kratkoročno, še posebno pa dolgoročno uspešno in učinkovito delovanje organizacije v tako dinamičnem in vse bolj internacionalno obarvani podobi sveta zelo težko zagotavljati, bo potreben resen premislek v zagotavljanju uravnoveženosti obeh konceptov in vlog v vseh organizacijah. Vodenje in management sta dve različni vlogi, ki se tudi delno prekrivata in dopolnjujeta. Uspešen management največ pozornosti namenja voditeljstvu – leadership. Vodenje je nujno za lastni uspeh in uspeh organizacije. Management pa je tisti, ki vodi ljudi ter jih usmerja k doseganju skupnega cilja. Novejši modeli vodenja so vse bolj kompleksni in poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge managementa, odvisno od konkretnih nalog.

## 1.3 OPREDELITEV OMEJITEV DELA

Pri omejitvah diplomskega dela velja izpostaviti predvsem omejitve časovnega in vsebinskega tipa. Časovne omejitve so bile postavljene tako, da smo poskušali v zbor literature in virov o konceptih managementa in vodenja vnesti večino publikacij novejših letnic. Pogosto se nam je zgodilo, da literatura ni bila dostopna, tako da smo jo iskali tudi na spletnih straneh. Pri literaturi in virih, ki so delo tujih avtorjev, je bilo potrebno upoštevati vsebinske omejitve. Pri domačih avtorjih, obstaja predvsem literatura o managementu, vodenje pa je le redko omenjeno kot samostojen koncept.

## **1.4 OPREDELITEV METOD DELA**

Osnovna uporabljena metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere so bila dejstva, podatki in informacije o posameznih opredelitvah, pojavih in procesih funkcij managementa in vodenja. Pri splošnem opisovanju in opredeljevanju določenih pojmov je bila uporabljena metoda deskripcije, skozi celotno nalogo pa metoda sinteze. Pri izpostavitvi temeljnih ugotovitev o konceptih smo uporabili metodo indukcije, s katero je omogočeno postavljanje skupnih zaključkov o nujnosti uravnoteženosti obeh konceptov v organizacijah.

## 2 KONCEPT MANAGEMENTA

### 2.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Management kot vodenje se je začel kot družbena tehnologija in strokovna disciplina močneje uveljavljati pred manj kot petdesetimi leti zlasti v Zahodni Evropi in ZDA. V petdesetih letih je management doživel velik razvoj na vseh področjih človekovega delovanja. Tudi danes je management še vedno eno najbolj dinamičnih področij, ki ga proučujejo in raziskujejo mnogi avtorji, zlasti ko gre za primere gospodarskih organizacij – podjetij.

Beseda management najpogosteje označuje določeno funkcijo in ljudi, ki jo opravljajo. Management pogosto označuje tudi hierarhično pozicijo in avtoriteto v podjetju ter ustanovi. Označuje tudi posebno študijsko področje (Florjančič, 1994).

Management je evolucijski proces. Gre za že zelo staro idejo, obstoječo že v prazgodovini. Skozi stoletja in tisočletja najdemo enake koncepte kot danes, na primer oddelčenje, ukazovanje in nadzor, različne oblike organizacije in s tem managementa (Dessler, 2001).

Beseda management izhaja iz italijanske besede »maneggiare« oziroma »manegio« in francoske besede »manège«, ki pomeni jahalnica, se pravi prostor, ker konji tečejo v krogu in dreser spodbuja z dolgim bičem (Nordstrom, Ridderstrlle, 2001).

Beseda management skriva v sebi številne razsežnosti, ki otežijo temeljito prevajanje. Največkrat pojem managementa povezujemo z angleškim glagolom »to manage«, kar v dobesednem prevodu pomeni upravljati. Ta prevod ni povsem primeren, ker ga povezujemo z lastnino, ki je stvar lastnikov (Pirtovšek, 1998). Lipovec (1987) določa upravljanje kot organizacijsko funkcijo. Tudi Kralj (1999) se strinja, da je potrebno management ločiti od upravljanja, ki je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem.

Primernejši izraz bi lahko bil pojem poslovođenje, ki pa je preozek, saj gre za »vodenje poslov«, kar pa je le del celotnega pomena management. Enako se zgodi z pomenom besede voditi, ki opredeljuje le eno izmed več funkcij managementa.

Temeljni značilnosti management naj bi bili po Rozmanu (1993) usklajevanje (koordinacija) in odločanje. Kot prvo, Rozman namreč ugotavlja, da se z večanjem tehnične delitve dela povečuje potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Zato meni, da lahko management opredelimo usklajevanje teh tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Kot drugo pa pravi, da odločitve predstavljajo pretežni del rezultata dela managerjev. Odločitev v najpreprostejši opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Ved o managementu pa vseeno ne moremo obravnavati zgolj kot skupino kvantitativnih modelov odločanja, ki managerjem pomagajo pri odločanju (Rozman, 2000). Zato menimo, da besedi spet zajemata le del nalog, ki jih sicer opravlja management.



Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja oziroma so to vsi managerji v podjetju. Izidi so doseženi s cilji ter so osnova za uresničevanje interesov (koristi) udeležencev podjetja. Management tako vodi poslovanje podjetja za doseganje ciljev. Poslovanje se nanaša na preskrbo sredstev (finančnih, materialnih, energijskih, storitev drugih) in ravnanje z njimi, zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti za pridobivanje učinkov in za trženje učinkov na tržiščih, z namenom pridobit pozitivne izide.

Management je potrebno ločiti od upravljanja podjetja, ki je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov. Management ni upravljanje, vendar pa dostikrat povezano z njim. Bistvo obeh dejavnosti je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov.

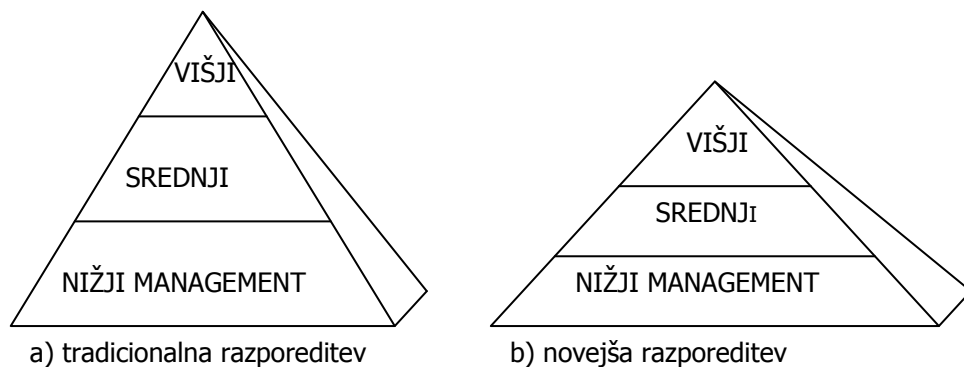
Bistveno za management je, da iz relativno med seboj povezanih virov dejavnosti oblikuje sistem, ki ima natanko opredeljene cilje. Lahko bi rekli, da je management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizacijah oziroma vseh nalog, ki jih zaposleni opravljajo. Tako je management namenjen usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Opredelili bi ga lahko tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev organizacije.

## **2.2 DEFINICIJA MANAGEMENTA**

V podjetju ločimo tri osnovne ravni managementa:

- nižji,
- srednji in
- vrhovni.

Ravni managementa običajno predstavljamo s tako imenovano hierarhično piramido. Nižji management običajno predstavljajo managerji v proizvodnji. Odgovorni so za neposredno proizvodnjo izdelkov oziroma izvajanje storitev. Srednji management predstavljajo direktorji raznih služb, sektorjev in področij, kot so trženje, proizvodnja, kadrovska področje in podobno. Zadolženi so za določen del delovnega procesa. Lahko usklajujejo delo nižjih managerjev ali kot funkcijski managerji vodijo dejavnosti posameznih področij dela ali strokovnih služb. Oblikujejo podrobne cilje in programe iz splošne strategije organizacije in jih dajejo v izvajanje nižjim ravnam. Višji management pa predstavljajo direktorji podjetja, izvršilni direktorji, predsedniki. Odgovorni so za celotno poslovanje podjetja, ki ga vodijo. Opredeljujejo vizijo in poslanstvo organizacije, načrtujejo strategijo in njene glavne cilje.



Slika 1: Ravni managementa; (Vir: Možina, 1994).

Slika 1 prikazuje osnovne ravni managementa in sicer tradicionalno in novejšo razporeditev. V primeru b (novejša razporeditev) je piramida bolj sploščena, kar pomeni, da je število srednjih managerjev manjše.

V literaturi obstaja skoraj toliko definicij managementa, kot je avtorjev. V skoraj vseh definicijah pa najdemo vsaj eno izmed štirih osnovnih funkcij managementa. Definicije smo razdelili v štiri skupine po pojmi, ki po našem mnenju predstavljajo bistvo posamezne definicije:

#### 1. Proces, orodje, aktivnost

- Duh (1999): Management lahko obravnavamo kot proces, kot institucijo in kot instrumentalni sistem. Management kot proces pomeni celoto upravljalno – vodstvenega procesa v podjetju; management kot institucijo sestavljajo vodstvo in upravljalci podjetja; management kot instrumentalni sistem pa je celota podjetniških in upravljalno – vodstvenih načel, stilov, tehnik in metod vodenja.
- Šugman, Bednarik, Kolarič (2002): Management s svojimi zakonitostmi oziroma lastnostmi omogoča učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno. Je proces, ki posega v človekovo življenje, tudi zasebno.
- Fulop, Linstead (1999): Management je relacijsko – raziskovalna aktivnost, ki vključuje menjajoče se kriterije in okolja, ki se spreminjajo z različnimi hitrostmi.

#### 2. Razum

- Kotter (1988): Management je bolj formalen, znanstven in zato univerzalen. Je serija eksplicitnih orodij in presenetljivo podobnih tehnik, temelječih na razumskem sklepanju in preverjanju ustvarjenih za uporabo v širokem razponu poslovnih okoliščin. Pri managementu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov.

- V knjigi »Inspiring leadership« (Cranwell-Ward, 2002) je management osredotočen na urejenost primernih sistemov in postopkov. Omenjen je pojem »glave«, ki ga lahko povežemo z razumom.

### 3. Reševanje problemov

- Možina, Bernik, Merkač, Svetic (2000): Management najpogosteje opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja.

### 4. Doseganje ciljev

- Možina (1994): Management je načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Ker so naloge odvisne od ciljev organizacije, je management usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev.
- Hudej, Zidarn (2000): Management skrbi za povezovanje in usklajevanje različnih dejavnosti za doseg ciljev, zato mora planirati, organizirati izvajanje in nadzirati, kako izvajanje poteka, pa naj gre za gospodarsko družbo, zavod ali ustanovo.

Če povzamemo ključne pojme iz štirih skupin, dobimo naslednjo definicijo: »Management je proces oziroma orodje, ki omogoča razumno reševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov v organizaciji za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. Management je proces usmerjanja vedenja drugih proti zastavljenim ciljem določene naloge«.

## 2.3 ZGODOVINA MANAGEMENTA

Naslednji dogodki, študije in teorije so vlivale na začetke modernega managementa (Daft, Marcic, 2001):

### 1. Klasičen in znanstveni management

- V industrijski revoluciji so stroji zamenjali človeško delovno silo. Posledična je bila vpeljana večja specializacija in delitev dela.
- Industrijsko okolje. Akumulacija virov in rast podjetij zaradi vse večjih dobičkov.
- Znanstveni management Fredericka W. Taylorja. Management se osredotoči na učinkovitost in ne več na rast. Taylor razvije štiri načela, ki so danes znana kot znanstveni management. Managerji naj bi se znanstveno lotili študije dela v podjetju, da bi spoznali »edino in najboljšo pot« za učinkovito dokončanje vsakega posla.
- Študija gibanja Franka in Lillian Gilbhart. Določitev točnega časovnega obdobja za vse komponente nekega postopka. S tem se odpravijo določene pomanjkljivosti.
- Načela managementa Henrija Fayola. Štirinajst načel za učinkovit management.

- Birokratka organizacija Maxa Webra. Potreba po formalnih postopkih v velikih podjetjih je vzpodbudila kreacijo idealne oblike organizacije oziroma birokracije.

Klasiki managementa so se v večini osredotočali na učinkovitost. Učinkovito oblikovana delovna mesta in organizacije so bile prvotnega pomena. Zato so avtorji razvijali različne tehnike, analitična orodja in načela, ki bi managerjem pomagala k ustvarjanju učinkovitih organizacij. Finančna vzpodbuda pa naj bi zagotovila motiviranost delovne sile.

## 2. Behavioristična šola managementa

- Hawthornove študije. Zaključki študij so pokazali, da na vedenje in uspešnost pri delu poleg delovnih pogojev vplivajo tudi socialne okoliščine.
- Okolje, povečana raznolikost in sprememba. Zaradi ogromnih sprememb v okolju, tudi na organizacije ne moremo več gledati kot na zaprte sisteme, delujoče v predvidljivem, nespremenjenem okolju. Glavna skrb je sedaj raznolikost in konkurenca. Prihaja do centralizacije v organizacijah.
- Teorija X in Y Douglasa Mc Gregorja. Po teoriji X so zaposleni raje vodeni in motivirani s finančnimi vzpodbudami. Teorija Y pravi, da zaposleni lahko uživajo v delu, ker jih motivira že vedenje, da lahko opravijo dobro delo.
- Organizacija, usmerjena na zaposlene Rensis Likerta. Neučinkovite in učinkovite organizacije se razlikujejo v mnogih pogledih – odvisno od osredotočenosti.
- Zrel posameznik Chrisa Argyrisa. Prestop iz dobe otroštva v dobo odraslega in posledično odgovornosti.
- Področje ravnodušnosti Chester Barnarda in pridobivanje voljnosti Herbeta Simona. Barnard in Simon sta raziskovala načine, ki bi vzpodbudili zaposlene k sodelovanju. Področje ravnodušnosti, je torej tisto področje, ker zaposleni sprejmejo ukaze brez vprašanj. Simon je opisal dva načina, kako bi pridobili zaposlene za izvedbo dela – nadzor in sodelovanje.

## 3. Kvantitativna šola

- Znanstveni pristop k managementu. Razvoj teorije in modela, ki bo opisoval povezave pomembnih faktorjev.
- Sistemski pristop. Sistemi so del okolja zgrajeni iz komponent, imajo osrednji namen ter so povezani z ostalimi (pod) sistemi, s katerimi so v soodvisnosti. Ko odstranimo del se sistem podre.

## 4. Situacijska teorija managementa

- Mehanski sistem managementa. Primeren za vse tiste organizacije, kjer so naloge rutinske in se ne spreminjajo.
- Organski sistem managementa. Primeren v inovativnih spreminjajočih se organizacijah.

## 5. Management celovite kakovosti (TQM)

- Koncept, ki temelji na zagotavljanju celovite kakovosti strankam, na vpletenosti zaposlenih pri nadziranju kakovosti, osredotočenosti na stranke, »benchmarkingu« in nenehnemu izpopolnjevanju vseh področij organizacije.

## 6. Učeha se organizacija

- Predstavlja novo obliko in stil managementa, ker se vsi postopki organizacije okoli horizontalnih mehanizmov koordiniranja, procesov odločanja, delovanja timov in osrednjih sposobnosti organizacije torej sposobnosti skupinskega načina razmišljanja, sposobnosti pritegovanja zaposlenih, sposobnosti postati brezmejna organizacija, sposobnosti samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnosti obvladovanja hitrega učenja (Penger, 2001).

Kratek povzetek razvoja managementa nam pokaže, da so spremembe v okolju prisilile organizacije k prestrukturiranju. Teorija managementa je dobila nov pomen in čisto drugačno obliko prav z učeha se organizacijo, ki sicer daje poudarek ljudem in jim omogoči sodelovanje pri opravljanju podjetja, vendar so v ospredju še vedno predvsem ekonomski cilji.

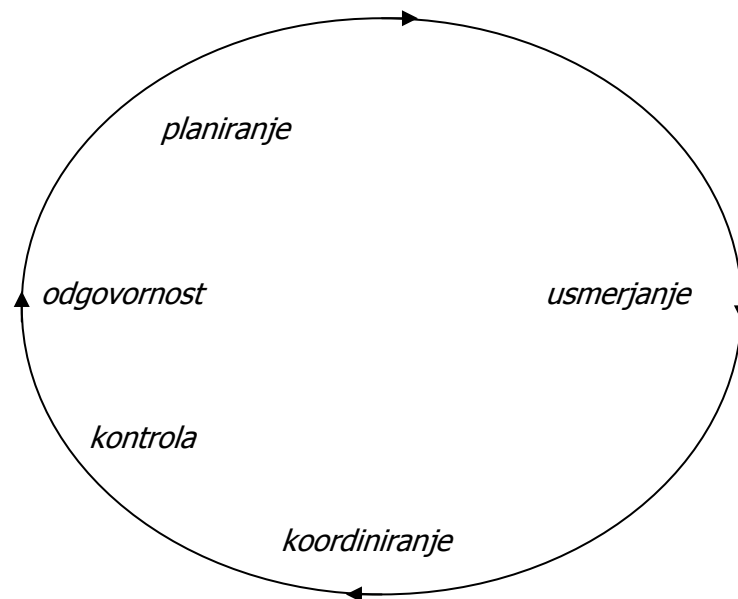
## 2.4 PROCES MANAGEMENTA

Večina avtorjev o managementu navaja pet značilnih managerskih dejavnosti. Pri tem je potrebno izhajati iz analize managementa, ki so jo opravili mnogi raziskovalci ob preučevanju teoretičnih in praktičnih primerov delovanja managementa. Na podlagi teh izkušenj je uveljavljena razčlenitev managerskih dejavnosti na:

- planiranje,
- organiziranje,
- kadrovsko zagotavljanje,
- vodenje in
- kontroliranje.

Tako postavljen okvir uporablja že mnogo let. Okrog njega se organizira znanje v obliki pojmov, načel, teorij in tehnik, ki so osnovana za delovanje managementa (Florjančič, 1996) (glej Sliko2).

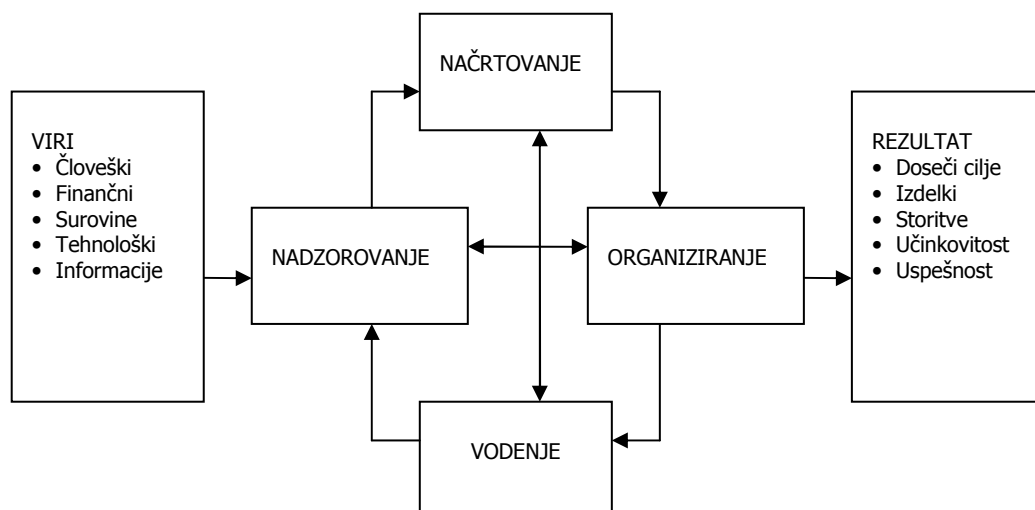
.



Slika 2: Krožni tok procesa; (Vir: Kavran, Florjančič, 1992)

Pri procesu managementa se pri ostalih avtorjih, predvsem tujih pojavlja kot osnova managementa, izvajanje štirih temeljnih funkcij managementa, ki pa so:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- vodenje in
- nadzorovanje.



Slika 3: Proces managementa; (Vir: Marcic, 2001)

V bistvu gre še za nekaj več. Gre namreč za različne načine in postopke uporabe raznih razpoložljivih virov, ki jih neko podjetje ima oziroma jih dobi iz okolja, skozi vse štiri glavne funkcije managementa za doseganje čim boljših rezultatov (glej Sliko3).

## 2.5 TEMELJNE FUNKCIJE MANAGEMENTA

Management je morda najpomembnejša inovacija dvajsetega stoletja. Vsaka organizacija potrebuje ljudi, managerje, ki opravljajo specifične naloge managementa: planiranje, organiziranje, povezovanje, nadziranje, razvijanje človeških potencialov. Management so naloge in cilji, management je znanstvena disciplina, management so tudi ljudje in ravnanje z ljudmi (Drucker, 2001).

Management je tudi ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev, poslanstva, vizije in razvoja organizacije. Reševanje problemov v organizacijah je ključna naloga managementa, kar nastopa v vseh panogah in dejavnostih managerjev.

Management je mentalna (miselna, intuitivna, občutena) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, kjer povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu management vsebuje:

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije,
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in na odzivanje na potrebe družbe,
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kjer pomaga doseči individualne in skupne cilje,
- učinkovito opravljanje nalog kot so: opredeljevanje ciljev, pridobivanje virov, načrtovanje, organiziranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje.

Izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvoja, informacijske in odločitvene narave (Možina, 1994).

Funkcije managementa so aktivnosti, ki sestavljajo proces managementa. Po teoriji managementa so te aktivnosti štiri (Daft, Marcic, 2001):

### 1. Funkcija načrtovanja

- Je organizacijska funkcija, katere naloga je določanje nalog in poti ter uporabe virov za doseganje načrtovanih rezultatov oziroma ciljev. Upošteva tudi možne posledice sprejetih odločitev v prihodnosti.
- Je osnove celovite strategije za doseganje začrtanih ciljev in razvijanje načrtov na področju povezovanja in koordinacije aktivnosti
- Kot primer lahko vzamemo košarkarskega trenerja, ki v fazi načrtovanja tekme določi naloge za posamezne člane ekipe glede na mesto, na katerem igrajo, ter taktiko, ki jo želijo izvesti. Cilj je izvršiti igro na čim boljši način in jo pripeljati do popolnosti. Uporabljeni viri bodo torej zraven žoge in športnih oblačil tudi človeški

## 2. Funkcija načrtovanja

- Gre za vzpostavljanje in povezovanje struktur in razmerij v neko celoto, ki omogoča izvajanje začrtanih načrtov in posledično doseganje postavljenih ciljev. Z delegiranjem skušamo doseči pravilno izvajanje nalog, izrabo virov in na koncu doseganje zastavljenih ciljev.
- Namen funkcije organiziranja je z določanjem in oblikovanjem strukture nalog in odnosov, med pristojnimi doseči koordinirane napore, kjer ključno vlogo odigrata koncept strukture in koncept oblike. Organiziranje je dodelitev oblike izbrani vsebini (Penger, 2001).
- V drugi fazi bo trener določil prvih pet igralcev, ki bodo pričeli tekmo. Združil jih bo v celoto s tem, da jim bo dodelil naloge glede na njihovo igralno mesto in izbrano taktiko, ki jo morajo izvesti.

## 3. Funkcija vodenja

- Namen funkcije vodenja je usmerjanje, vplivanje in motiviranje vseh zaposlenih (skupin ali posameznikov), da delujejo v skladu s politiko organizacije, oziroma, da se naredi vse potrebno za doseganje ciljev začrtanih ciljev.
- Med funkcije vodenja lahko prištevamo tudi funkcije komuniciranja, kadrovanja, poveljevanja, reševanja problemov, oziroma vodenja v najširšem pomenu.
- Pomeni ustvarjanje skupine organizacijske kulture in vrednot, zadeva sporočanje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje za zasledovanje čim boljših dosežkov (Penger, 2001).
- Ko ima trener razdeljene naloge in vloge igralcev in ko vsi vedo, kam sodijo in kaj delajo, mora trener uporabiti svoj vpliv in ekipo usmeriti ter motivirati k odličnosti izvedbe.

Pri vodenju kot eni izmed funkcij managementa gre za to, da mora manager voditi svoje podrejene tako oziroma na takšen način, da bodo delali v skladu z določenimi cilji organizacije in tako prinesli organizaciji tudi dobiček. Lahko bi rekli, da v tem primeru gre za poveljevanje. Gre za čisti ekonomski vidik vodenja, odločanja, reševanja problemov ekonomske narave, povezovanje vseh funkcij in oddelkov, da delujejo v skladu z ekonomskimi cilji podjetja za čim večji dobiček, za vodenje vodij ključnih oddelkov. Gre za paternalistični pristop v smislu vladanja trde roke. Rozman (1993) imenuje to vodenje v širšem smislu oziroma uveljavljanje. Gre za organizacijsko funkcijo, ki vključuje kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje, njen namen pa je uresničevanje načrtov organizacije.

## 4. Funkcija nadzovanja

- Namen funkcije je preverjanje, nadziranje uporabljenih postopkov in s tem tudi zaposlenih ter izvajanje popravkov, če pri tem pride do kakršne koli pomanjkljivosti ali odstopanj.



- Nadzorovanje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije, da se lahko primerjajo izidi z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih (Možina, 1994).
- Med samim potekom tekme trener preverja pravilnost izvedbe in če je potrebno, izvaja menjave igralcev. Na koncu preveri rezultat na semaforju in prav tako pri gledalcih.

#### 5. Funkcija pridobivanja kadrov

- Pridobivanje kadrov je oblikovanje skupine kandidatov, iz katere poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto. Je proces iskanja novega osebja, izbire in vključevanja v organizacijo (Florjančič, Ferjan, Bernik, 1999).
- Management je profesija, kar pomeni, da je nujno z izobraževalnim sistemom zagotoviti ekspertni naraščaj za funkcijo managerja in organizirati kontinuirani izobraževanje za kadre v managementu (Florjančič, 1996)
- Z treningi pred tekmo poskrbeti za nenehno izboljšanje in prav tako za vzgajanje lastnega kadra, pred tekmo pa izberemo izmed igralcev ekipo, ki bo nastopila in nato še določimo igralna mesta, ki najbolj ustrezajo posameznikom.

Za še večjo učinkovitost procesa managementa so pri nekaterih teoretičnih managementa dodane še druge funkcije oziroma so osnovne funkcije združene ali drugače pojmovane.

Že Henri Fayol (Desler, 2001) tako omenja pet temeljnih funkcij managementa:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- poveljevanje,
- koordiniranje in
- nadzorovanje.

Pri veliko avtorjih ugotavljamo, da temeljne funkcije managementa vezane na poslanstvo podjetja. Omenja pa se tudi funkcija reševanja problemov kot osnovo oziroma jedro vseh ostalih funkcij. Funkcijo reševanja problemov opredeli kot proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro alternativ, ustreznih rešitev, načrtovanja izvedbe in spremljanje ter nadzorovanje dosežkov.

Prav tako sta se v razširitev funkcij podala tudi Edvard in Morris (1996) in jih razdelila na funkcije:

- postavljanja smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev,
- načrtovanja,
- organiziranja razpoložljivih virov,
- nadzorovanja procesov in
- postavljanja in izboljševanja organizacijskih standardov.

Rozman (2002) deli procese na v organizaciji na dva dela, ki vsebujeta posamezne funkcije:

- Poslovni proces - kadrovanje, nabava, proizvodnja, trženje, finance-cilj katerih je proizvodnja in prodaja izdelkov in storitev za ustvarjanje dobička.
- Managerski proces - načrtovanje, organiziranje, vodenje (ravljanje s človeškimi viri, komunikacija, motivacija) in nadzorovanje - katerih namen je zagotavljanje racionalnosti poslovnih funkcij za doseganje poslovnih ciljev.

Tudi John Kotter (1988) je podal svojo razdelitev funkcij. Zanimivo pa je, da so njegove osnovne funkcije managementa štiri, vendar z eno razliko-funkcije vodenja, kot ene izmed temeljnih funkcij pri drugih avtorjih, ni vključil v svojo opredelitev funkcij, ker je mnenja, da sta management in vodenje različna koncepta. Njegove poglede na management in vodenje bomo pogledali v nadaljevanju diplomskega dela. Med Kotterjeve osnovne funkcije managementa sodijo naslednje štiri funkcije:

- načrtovanje,
- določanje finančnih sredstev,
- organiziranje in
- nadzorovanje.

Možina (1994) definira management kot funkcije:

- planiranja,
- organiziranja,
- vodenja in
- kontroliranja dela, nalog in aktivnosti ki jih zaposleni izvajajo.

Pri tem so cilji organizacije tisti, ki usmerjajo naštetih funkcije. Management je usklajevanje nalog in dejavnosti organizacije z namenom učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev.

Prvotna razdelitev štirih temeljnih funkcij je najprimernejša, kar zajema vsa področja poslovanja podjetja in omogoča uspešno in učinkovito poslovanje tako na kratki kot na dolgi rok. Vse dodane funkcije lahko uvrstimo v katero izmed štirih temeljnih funkcij, kot do dokazujejo različni avtorji.

## 2.6 STILI VODENJA

Skozi razvoj vede in teorije managementa so se oblikovali tudi različni stili managementa:

- Management na osnovi treniranja in razvoja. Menegerji se vidijo kot trenerji zaposlenih, ker vplivajo na razvoj posameznika.
- Management na osnovi tekmovanja. Posamezniki in skupine v podjetju tekmujejo med seboj za boljši rezultat.
- Management z uporabo soglasja. Managerji oblikujejo sisteme, ki omogočajo posamezne vloške zaposlenih in jih tako vključijo v proces odločanja.

- Management z uporabo modelov odločanja. Odločitve so osnovane na projekcijah umetno ustvarjenih situacij (simulacija).
- Management na osnovi izjem. Managerji delegirajo toliko nalog in odgovornosti svojim podrejenim, kot je le možno. Vmes posežejo, ko je res nujno.
- Management z uporabo informacijskih sistemov. Managerji so odvisni od podatkov, proizvedenih v organizaciji, ki jim omogočajo učinkovitost in boljše notranje povezave.
- Management na osnovi interakcij. Poudarek na komunikaciji in ravnotežju med moško in žensko energijo, obenem pa tudi na povezovanje vseh človeških vidikov (mislne, čustvene, fizične, duhovne) omogoča izgradnjo polnomočne visokoenergetske in visoko produktivne delovne sile.
- Management z uporabo matric. Managerji skrbno preučujejo diagrame spremenljivk, da odkrijejo notranje povezanosti, verjetne vzroke – učinek situacije in razpoložljive možnosti.
- Management na osnovi ciljev. Organizacija postavi splošne cilje, nato jih managerji postavijo za vsakega zaposlenega posebej. Proces skupnega odločanja ciljev med nadrejenim in podrejenim in kasnejšega obvladovanja dogajanja s poudarkom na odmikih dogovorjenega.
- Management na osnovi organizacijskega razvoja. Managerji neprestano iščejo možnosti za izboljšavo povezav in komunikacije med zaposlenimi.
- Management na osnovi storilnosti. Managerji iščejo ravni kakovosti storilnosti skozi motivacijo in povezave med zaposlenimi.
- Management z uporabo stilov. Managerji prilagajajo svoje pristope oziroma stile potrebam določene situacije.
- Management na osnovi gibanja in poslušanja. Managerji hodijo po organizaciji, da dobijo občutek za ljudi in postopke: se ustavijo, pogovorijo in poslušajo. Ta način je razvil soustanovitelj Hewlett-Packarda, Dave Packard.
- Management s poenostavitvami dela. Managerji neprestano iščejo nove poti za poenostavitev organizacijskih procesov in znižanje stroškov.
- Management proizvodnje. Zagotavlja oskrbo proizvodnje z vložki, skrbi za učinkovito proizvodnjo in posreduje prave izdelke in storitve ob pravem času in v pravi količini (Tavčar, 1997).

Zagotovo bi lahko v literaturi še našli kakšnega od stilov managementa. Pregled zgornjih stilov nam pokaže, da se managerji pri uporabi določnega stila osredotočijo na poenostavitev postopkov, delegiranje, polnomočenje in povezanih zaposlenih ter postavljanje ciljev.

## 3 KONCEPT VODENJA

### 3.1 OPREDELITEV VODENJA

Tako kot pri pojmu management, gre pri tudi pri pojmu vodenje za zelo staro idejo. Že v prazgodovini so obstajali plemenski poglavarji, ki so svoja plemena vodili v bojih. Skozi zgodovino se je pojem vojaškega področja preselil tudi na politično in športno prizorišče in na to še na področje poslovnega sveta. Besedo vodenje uporabljamo oziroma slišimo vsak dan in se ponavadi sploh ne sprašujemo o njenem pomenu.

Nekateri avtorji govorijo o vodenju v širšem pomenu in pri tem mislijo na management, kar povezujejo z organizacijo, podjetjem. Vodenje v ožjem smislu razumemo kot vodenje (angleško leadership) in pri tem izpostavljajo vplivanje na vodenje posameznika ali skupine z namenom doseganja planiranih ciljev organizacije. Vloga vodje je le ena izmed vlog, ki jih vodilni opravljajo kot managerji v organizaciji in pri tem posegajo na področje socialnih odnosov. Vodenje je ena izmed najbolj vitalnih vlog managerjev, ki se v pogojih hitro se spreminjajočega se okolja podjetij lahko bistveno prispevajo k večji uspešnosti podjetja kot gospodarskega sistema.

Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše ob čim manjši potrošnji energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v upoštevanje tudi svetovanje, in formiranje, ocenjevanje in razvoj sodelovcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenja v organizaciji (Možina, Bernik, Merkač, Svetic 2000).

Vodenje kot proces vplivanja na zaposlene z namenom zastavljenih ciljev v podjetju je torej proces svetovanja, reševanja nasprotij, spodbujanja – motivacije in ocenjevanja.

Gary Yukl (1998) piše, da je bil pojem prenesen iz splošnega slovarja v strokovnega, ne da bi ga kakorkoli spreminjali oziroma prilagajali. To še danes povzroča nemalo težav pri razumevanju pojma, ki ga skušajo enačiti s pojmi moči, avtoritete, managementa, administracije in nadzora. Tako pri prevajanju angleške besede »leadership«<sup>1</sup> prihaja do velikih težav, ker pojem razumemo na več načinov.

Koren besede »leadership«<sup>1</sup> je naprej beseda »to lead«, kar v slovenski jezik prevajamo kot voditi. V slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) najdemo glagol voditi opredeljen kot biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti:

- kakšne skupine, skupnosti, organizacije: voditi stranko; voditi državo,
- kakšne delovne enote; voditi podjetje, šolo, tovarno / voditi prodajni oddelek / biti na najvišjem mestu pri odločanju o poteku česa: predsednik vodi delo, priprave.

Beseda ima mnogo pomenov, za pojem vodenja pa je preveč ozko opredeljena oziroma prevečkrat dobi negativni predznak.

Druga beseda je »leader«, ki jo v slovenski jezik prevajamo kot vodja. Vendar je tudi ta beseda preozka. Voditelj je po SSKJ: tisti, ki vodi kakšno skupino, skupnost, organizacijo: delavski, mladinski voditelj; voditelj naroda, stranke / voditelj države / duhovni voditelj mladih.

Drugi prevod besede »leader« je vodja, ki ima več pomenov. Vodja je po SSKJ:

- Kdor kaj vodi: vodja izmene, umetniški vodja zboru, vodja delegacije, vodja oddelka, tečaja, oddaje.
- Kdor z zgledom, nasveti vodi koga: duhovni vodja mladih/pedagoški vodja.

Pravi pomen pojma vodenje dobimo, ko besedo »leadership« prevedemo kot celoto. Iz prevodov lahko izluščimo dva pomena pojma vodenje, ki se nanašata na področja, kjer se največkrat uporabljata.

Prvi je voditeljstvo, ki izhaja iz političnega in vojaškega sveta. Vodenje ljudi je voditeljstvo (Kralj, 2000). Voditeljstvo v smislu močnega vplivanja s svojo karizmo, ki mu bodo sledile množice. Voditeljstvo se pripíše predsedniku držav, strank, ljudem na vodilnih položajih v vojski in cerkvi. Velikokrat beseda zaradi zgodovinskih izkušenj dobi negativni predznak.

Drugi izraz je vodenje in se danes uporablja v poslovnem svetu in tudi v svetu športa. Vodenje v smislu operativnega izvajanja postopkov v podjetju, pridobivanja zaupanja zaposlenih, motiviranje, pozitivno vplivanje, zagotavljanje duševnega pristopa v podjetju. Lahko bi rekli, da gre za pripadnost in skrb za notranje stranke (zaposlene).

Natančnejšo predstavo o tem, kaj je vodenje oziroma kaj pomeni, dobimo z definicijami vodenja, ki bodo predstavljene v naslednjem poglavju.

### **3.2 DEFINICIJA VODENJA**

Yukl (1998) analizira različne avtorje, ki so raziskovali vodenje in poskušali najti ustrezen pomen in definicijo vodenja ter vloge in učinkovitosti vodij. Poudarja, da razume kot:

- proces vplivanja, ki ima učinke na sodelavce,
- izbiro ciljev skupine ali organizacije,
- organizacijo delavnih aktivnosti za izpostavljanje zastavljenih ciljev,
- motiviranje sodelavcev za doseganje ciljev,
- vzdrževanje kooperativnih odnosov v skupini in timskega dela ter
- zagotavljanje zunanje podpore in vključevanje znanj sodelavcev za skupino ali organizacijo.

Yukl poudarja, da so definicije vodenja, ki so jih poskušali postaviti posamezni raziskovalci, precej subjektivne, nekatere uporabne bolj, druge manj. Njegova ocena je da ni prave definicije kaj je vodenje. Pogosto so opredelitve vodenja formulirane na način, ki odgovarja namenu trenutne naloge ali posamezne raziskave.

Bass (1990) opisuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja ciljev. Po njegovem je vodenje proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.

Umetnost vodenja je, da se izkoristi vse možne vire, ki jih ima vodja na razpolago (čas, znanje, oprema, denar, tehnologija in kadri).

Vodenje kot management obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi takrat, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine. Vodenje kot leadership naj bi bilo eden od vitalnih delov procesa vodenja kot management, ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje (Dubrin, 1984).

Definicija vodenja se v literaturi pojavlja predvsem ob definiranju razlik med obema konceptoma. Tudi iz teh definicij smo izluščili ključne pojme, ki so nas pripeljali do definicije vodenja:

## 1. Proces

- Block je že leta 1987 napisal, da je vodenje proces prenašanja namenov oziroma namer v realnost.
- Gardner: Vodenje je doživljenjski razvojni proces prepričevanja oziroma zgled, po katerem posameznik (ali tim) prepričuje skupino, da sledi ciljem vodje oziroma njegovih privrženecv.
- Kenneth Clark (Sadler, 1997): Proces vodenje je aktivnost oziroma skupek več aktivnosti, ki se pojavijo v skupini, organizaciji ali instituciji, vključujoč vodjo in privrženecv, ki se prostovoljno podredijo skupnim namenom in delujejo skupaj za njihovo uresničitev.
- Vodenje je socialno – vplivni proces, razdeljen med vse člane skupine (Hugles, 1999).
- Vodenje je glagol in ne samostalniki. Je aktivnost in ne položaj. Opredeljeno je s tem, kar delamo in z vlogo, ki jo igramo. Hočevnar, Jaklič, Zagoršek (2003): Vodenje je proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci (ljudje, ki jih vodimo) in okoliščine (določajo okvir delovanja vodje in sledilcev).

## 2. Duša – čustva

- Sredi sedemdesetih je Abraham Zaleznik (Gini, 2002) zapisal, da je vodenje osnovano na pogodbi, ki povezuje tiste, ki vodijo, s tistimi, ki jim sledijo, v skupno moralno, intelektualno in čustveno obvezo.
- Craig R. Hickman (1992): Vodenje lahko opišemo s štirimi spremenljivkami, ki so odprtost do posameznika (introvertiranost), intuicija, čustva in občutki,

zaznava. Vodenje je torej povezano z dušo. Na osnovi teh spremenljivk je razvil model tipov vodje.

- Alan Hooper in John Potter (1997): Pri vodenju gre za čustven proces. Vodenje ustvarja pozitivne občutke za podrejene, poudarja navdih namesto nadzora ter omogoča samostojnost. Povezano je z vizijo, navdihom in čustvi. Odkrivanje starih omejenih vedenjskih vzorcev in odkritje dostopa posameznikove ustvarjalnosti. Vodenje namreč ni toliko delovanje kot poslanstvo biti vodja.
- Vance Packard (Heuer, 2002): Vodenje je umetnost pripraviti druge, da naredijo tisto v kar smo prepričani, da mora biti narejeno. Ni urejeno v formule oziroma enačbe, ki bi definirale njegova dejanja in odzive. Umetnost se spreminja in prilagaja času in situacijam in tako je tudi z vodenjem. Umetnost je izražanje srca in duše. Gre za svobodo izražanja kar je namen vodenja.

### 3. Umetnost mobiliziranja

- Hemphill in Coons (Yukl, 1998): Vodenje je vodenje posameznika, ki usmerja aktivnosti skupine k skupnim ciljem.
- James M. Kouzes in Barry Z. Posner (1995): Vodenje je umetnost mobiliziranja ljudi za borbo za skupne cilje. Gre za disciplinirano strast.
- James McGregor, Burns (Sadler, 1997): Vodenje recipročni proces mobilizacije, s katerim oseba z določenimi motivi in vrednotami, različnimi ekonomskimi, političnimi in drugimi viri s konkuriranjem in konflikti skuša uresničiti skupne ali posamezne cilje določene skupine.

### 4. Umetnost prepričevanja

- Davis (Rozman, 2002): Vodenje je sposobnost prepričati druge, da z navdušenjem sledijo zastavljenim ciljem.
- Warren Bennis (Owen, 2000): Vodenje ni prevlada, ampak umetnost prepričevanja ljudi, da delujejo v smeri skupnih ciljev.
- Predsednik Harry S. Truman (Sadler, 1997): Vodenje je sposobnost prepričati ljudi, da naredijo tisto, česar ne marajo in pri tem še uživajo.
- John Harvey Jones (Hooper, Potter, 1997): Vodenje je način, kako navadni ljudje dosegajo izredne rezultate.
- Brian Tracy (Tkavc, 1998): Vodenje je sposobnost dobiti nadpovprečne, izredne rezultate od navadnih, povprečnih ljudi.

### 5. Vpliv

- Gary Yukl (1998): Vodenje je proces, s katerim posameznik v skupini ali organizaciji vpliva na interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev in strategij, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo ljudi za doseganje ciljev, vzdrževanje sodelovanja, razvoj spretnosti in zaupanja članov in pridobivanje podpore ter sodelovanja ljudi izven skupine ali organizacije. Je tako specializirana vloga kot tudi družbeno vplivni proces.
- Walter F. Ulmer, Jr. (Sadler, 1997): Vodenje je aktivnost – proces vplivanja med katerim si posameznik pridobi zaupanje in obvezo drugih, in jih brez

upiranja na formalne položaje in avtoriteto pripelje do uresničenja enega ali več ciljev.

- Gary Yukl (Sadler, 1997): Vodenje vključuje vplivanje ciljev nalog in strategij, vplivanje obveze in voljnosti pri izvrševanju nalog za doseganje ciljev, vplivanja vzdrževanja skupine in identifikacije z njo ter vplivanje kulture organizacije.
- Rudi Rozman (1993): Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodeluje v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev.
- Stane Možina (1994): Vodenje je proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanju za doseganje cilja v dani situaciji. Proces vodenja je funkcija vodje, ljudi in situacije.
- Daft in Noe (2001): Vodenje je razmerje vpliva med vodji in privrženci, ki hočejo prave spremembe, ki so odraz njihovih skupnih namenov.
- Richard Daft (2003): Vodenje je sposobnost vplivanja na posameznike za doseganje organizacijskih ciljev. Je recipročen proces oziroma dinamična aktivnost, ki se pojavlja med ljudmi, ločeno od administracije in reševanja problemov.
- Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003): Vodenje je umestnost vplivanja na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar so prepričani, da mora biti storjeno. Je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev. Poudarek pa je na »želeti«.

## 6. Motiviranje, navduševanje, vizija, kreativnost

- John Kotter (Sadler, 1997): Vodenje je umeščanje, povezovanje ljudi, da se obdrži njihova obveza k uresničitvi vizije organizacije. Pri povezovanju gre predvsem za komunikacijo, kar pomeni, da se sporočilo prenese tako notranjim kot zunanjim strankam, kar vzpostavi verodostojnost. Pride do polnomočenja ker zaposleni vedo, da imajo podporo nadrejenih, obenem pa ni možnosti, da bi prišlo do konfliktov, ker je pot do ciljev enaka. Gre za motiviranje in navduševanje.
- Richard in Engle (Yukl, 1998): Vodenje je artikulacija vizij, posebljanje vrednost in kreiranje okolja, v katerem lahko dosežemo zastavljene cilje.
- Peter F. Drucker (2001): Vodenje je dvig človekove vizije na višji nivo, povišanje človekove storilnosti na višji standard in izgradnja človekove osebnosti, čez vse normalne omejitve.
- Munson (Bass, 1990): Vodenje je kreativna neposredna sila morale.
- V knjigi »Inspiring Leadership« (Cranwell – Ward, 2002): Vodenje opisujejo kot kontrast, smisel in sposobnost motiviranja drugih. Uporablja se srce, ki te navdihuje in vzpodbuja kreativnost. Pojmi, ki jih kot nadaljnjo definicijo vodenja navajajo so: vizija, vrednote, spoznanje, pozornost, motivacija, skupni namen, podpora in zaupanje, humor in zabava, osredotočenost na izvedbo ter skupno vodenje.

Če povzamemo ključne pojme v neko celoto, dobimo naslednjo definicijo vodenja: vodenje je kreativno čustveni proces oziroma aktivnost mobiliziranja, prepričevanja, vplivanja, motiviranja in navduševanja posameznikov za določeno vizijo, ki jo ti zaradi svobode kreativnosti nemalokrat spremenijo v izredne rezultate.



Podobni definiciji sta zapisala tudi:

Andrew DuBrin (1997) - Vodenje je:

- medsebojno vplivanje, usmerjeno k uresničevanju ciljev skozi komunikacijo,
- vpliv z navodili in ukazi, ki gre preko podzavestne podpore,
- dejanje, ki povzroči delovanje ali odziv v skupni smeri,
- umetnost vplivanja na druge s prepričevanjem ali zgled, ki prepriča druge, da sledijo določeni akciji,
- ključna dinamična sila, ki motivira in koordinira organizacijo na poti do uresničitve njenih ciljev,
- prepričevanje, navduševanje, motiviranje in uveljavljanje koristnih sprememb,
- imeti vizijo o tem, kaj lahko organizacija ali njen del postane ter
- potreba po timskem delu in sodelovanju večje mreže ljudi in motiviranje vseh članov te mreže.

Sadler (1997) – Vodenje je:

- aktivnost ali proces,
- proces, ki vključuje vplivanje, zgledno vedenje in prepričevanje,
- je vključevanje posameznikov, ki so tako vodje kot privrženci ter
- je proces, ki ima različne izide – najtočnejši je uresničenje ciljev, tudi obveza posameznikov tem ciljem, utrjevanje skupinskih vezi in okrepitev ali sprememba organizacijske kulture.

Lahko bi rekli, da pri vodenju kot samostojnemu konceptu največkrat ne gre za razumsko pristopanje k reševanju problemov oziroma uresničevanju načrtanih ciljev organizacije. Pogosto namreč prihaja do vpletanja čustev, strasti, intuicije, ki motivira zaposlene k samostojnosti in samoiniciativnosti. Vse to pa prispeva k pozitivni klimi v organizaciji in večji samozavesti zaposlenih. To pa posledično pomeni, tudi uspešnejše delovanje organizacije.

### 3.3 ZGODOVINA VODENJA

Znanost o organizaciji in vodenju se je v slabih sto letih (če vzamemo za začetek razvoja znanstvene organizacije leto 1903, ko je ameriški znanstvenik Frederic Taylor objavil svoje delo Shop Management) razvijala, prišlo je do številnih odkritij, teorij, smeri in šol. Tudi teorija vodenja se je razvijala podobno kot teorija managementa.

Študije vodenja so se pospešeno začele razvijati okrog leta 1940, na začetku druge svetovne vojne, ko so se mnogi posamezniki po svetu preizkušali v voditeljstvu. Teoretiki so takrat dobili veliko gradiva o vodenju prav iz političnega in vojaškega področja.

V prvih teorijah je bilo vodenje omenjeno ravno v smislu voditeljstva. Ta pristop so označili kot pristop »Velikega moža«. Temeljlil je na prepričanju, da so voditelji le izjemni ljudje, s prirojenimi lastnostmi, ki jim je namenjeno vodenje ljudi. Tako so

se prve in najpreprostejše teorije vodenja ukvarjale prav z določanjem osebnostnih lastnosti voditelja. Želeli so dokazati, da obstajajo specifične osebnostne značilnosti, ki razlikujejo dobrega voditelja od podrejenih sodelavcev. Te teorije so skušale poizkati eno ali več ključnih psiholoških značilnosti vseh dobrih voditeljev.

Pozornost raziskovalcev se je sčasoma premaknila z osebnostih lastnosti managerjev na preučevanje njihovega konkretnega obnašanja. Najbolj znane so raziskave dveh univerz: Ohio State in Michigan. Z raziskavami so prišli do bistva behavioristične teorije, torej da obstajata dva stila vodenja:

- vodenje usmerjeno v izvajanje nalog,
- vodenje usmerjeno na zaposlene.

Usmerjenost na naloge se nanaša na stopnjo do katere vodja definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih z namenom doseči cilj. Usmerjenost na ljudi pa se nanaša na stopnjo voditeljevega zaupanja v ljudi, sprejemanje njihovih zamisli ter izkazovanje skrbi za njihova stališča in občutke.

Glede na omenjena temeljna stila vodenja je nastala tudi domneva, da je zaželeno, da je vodja močno usmerjen na oboje – tako na naloge kot na zaposlene. Raziskave pa so pokazale, da je uspešen stil vodenja enkrat usmerjen na naloge in drugič na zaposlene, včasih na oboje, včasih pa niti na eno in niti na drugo.

John Adair je razvil svojo teorijo, ki je pomenila začetek funkcionalnega pristopa. Ta teorija je pomembna iz dveh razlogov. Vzpodbudila je razmišljanje o razvoju teorije vodenja in razcepila pojem ljudi na posameznika in skupino. Naloga vodje pa je, da potrebe vseh združi v harmonično celoto.

V 80-ih in 90-ih letih se je razvil mešan pristop, ki je temeljil na sodelovanju med teoretiki in izvajalci. Najpomembnejše spoznanje tega pristopa je, da se vodenja ne moremo naučiti iz knjig in da ne moremo uporabljati le enega modela vodenja.

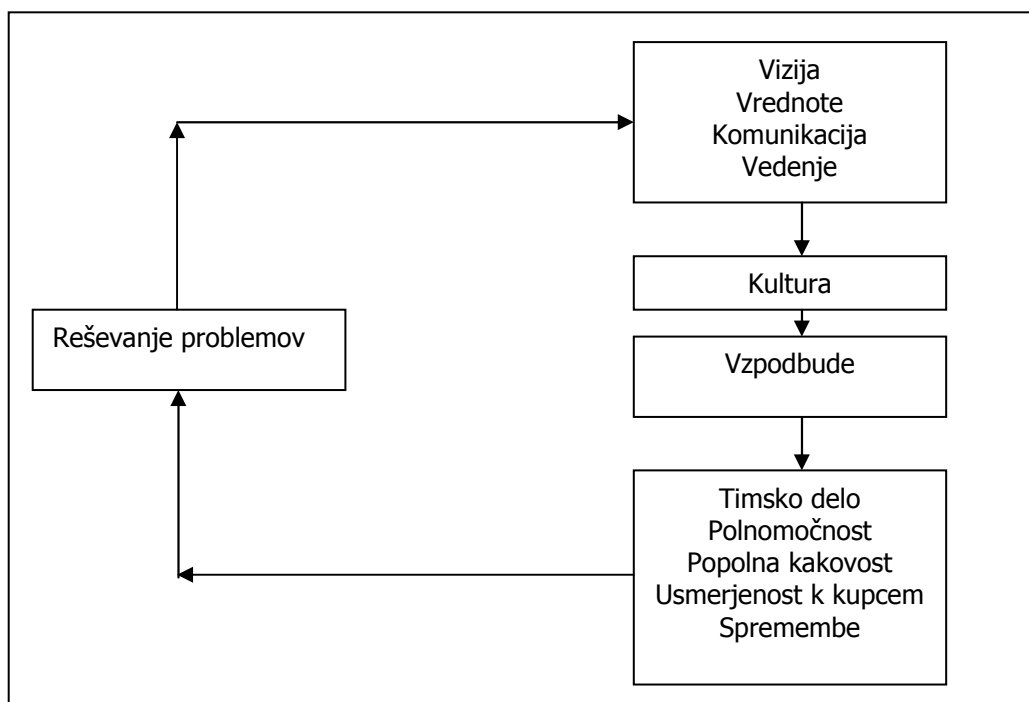
Zaradi velikih sprememb v tehnologiji, komunikaciji ter zaradi recesije se je zgodil tudi prehod s transakcijskega na transformacijsko vodenje. To naj bi pomenilo z »ukazovanja in nadzorovanja« na »opolnomočenje«. John Adair (Powell, 2000) je ugotovil, da obstajajo dva vidika opolnomočenja:

- vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev, ki zadevajo njihovo delo in
- dodeljevanje oziroma povabilo k lastništvu kot naslednji stopnji njihovega razvoja.

Novejše teorije vodenja so veliko kompleksnejše. Poudarjajo, da uspešno vodenje združujejo zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge vodij.

### **3.4 PROCES VODENJA**

Model procesa vodenja sta razvila Alan Hooper in John Potter (1997). Na vodenje v njunem procesu je potrebno gledati kot na transformacijski proces, ki ga ustvarjajo posamezniki z učinkovitimi dejanji. Proces omogoča posameznikom in skupinam doseganje ciljev, ki v drugačnih situacijah ne bi nikoli uresničili (glej sliko 4).



Slika 4: Model procesa vodenja; (Vir: Hooper, Potter 1997).

Proces vodenja vključuje štiri ključne komponente:

- vizijo,
- vrednote,
- komunikacijo ter
- vedenje.

Vizija ali cilj je pot, ki jo načrtajo vodje. Mora biti uresničljiva glede na okolje v katerem deluje vodja. To ob enem pomeni, da mora biti vodja prilagodljiv in zelo dosleden, kar mu omogočajo njegove vrednote. Vrednote zagotavljajo občutek za rešitev problematike tudi v najtežjih okoliščinah, zato je zelo pomembno, da se jih vodja zaveda. Komunikacija je tretji faktor, ki omogoča predstaviti vizijo in opozoriti na vrednote, ki so potrebne in pomembne v dani situaciji. Z uporabo pravih komunikacijskih tehnik in obnašanjem opravimo več kot polovico dela, ki zahteva vodenje. Te štiri komponente oblikujejo kulturo. Od značaja te kulture pa je odvisen tudi uspeh vodenja v smislu uvajanja sprememb v obnašanje podrejenih. Vzpodbude organizacij, kot so zagotavljanje popolne kakovosti, opolnomočenje, usmerjenost na kupca, so zelo odvisne od operativne kulture v organizaciji. Ko nastanejo problemi, je zelo pomembno, kako se ti rešujejo in ali je bila pot reševanja v skladu z vrednotami, ki so pomembne.

Osnova procesa vodenja je torej v tem, da lastnosti in dejanja vodje ustvarijo proces, ki preoblikuje podrejene na tak način, da ti razvijejo sposobnost doseganja boljših rezultatov, kot če vodja ne bi bil vpleten.

### 3.5 MODELI VODENJA

Tako kot so se razvijale različne teorije vodenja so se ob enem razvijali tudi modeli vodenja. Modele lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih organizacijskih variabel oziroma kot posebno obliko organizacijske strukture. Pomembni so za razumevanje koncepta vodenja kot tudi same teorije vodenja.

Skozi čas so se razvili različni modeli vodenja:

- **Model osebnih značilnosti vodij**  
Model osebnih značilnosti je bil eden prvih poskusov, ki naj bi pripeljal do uspešnega vodenja. Za ta model je bilo značilno, da so pri raziskovanju vodenja menili, da so sposobnosti za vodenje in značilnosti vodij podedovane. Tako so bile prve študije naravnane na proučevanje osebnih lastnosti vodij (stabilnost, samozavest, prilagodljivost), kasneje pa še fizičnih (starost, videz, vitalnost), socialnih (izobrazba, olikanost, mobilnost) in delovnih (delavnost, iniciativnost, odgovornost). Domnevali so, da te značilnosti določajo vodjo, vendar se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih.
- **Model vplivanja in moči**  
Za uspešno vodenje sta pomembna tudi moč in vpliv vodje na podrejene, sodelavce, nadrejene, stranke in druge udeležence. Moč pomeni zmožnost vplivati na posameznika, skupino ter jih usmerjati k želenim ciljem. Po French in Ravenu razlikujemo pet različnih tipov moči:
  - Legitimna moč (avtoriteta) izhaja iz položaja, ki ga ima posameznik v organizacijski hierarhiji.
  - Moč nagrajevanja izhaja iz možnosti, da vodja sodelavce nagrajuje v skladu z njihovimi dosežki.
  - Moč prisile izhaja iz strahu pred kaznijo in možnostjo, da se lahko kazni ogne s podrejanjem.
  - Ekspertna moč izhaja iz specializiranega znanja in strokovnih izkušenj vodje.
  - Referenčna moč je možnost vplivanja.
- **Vedenjski modeli**  
Vedenjski modeli omogočajo ugotavljati uspešne vodje na osnovi njihove dejavnosti. Kažejo na odnos med vodenjem in uspešnostjo vodij. Zanimiv je model vodstvenega vodenja imenovan »vodstvena mreža«, ki sta ga razvila Robert Blake in Jane Mounton (Možina, 1990). Glavna misel tega modela je, da moramo preusmeriti svojo pozornost od čisto proizvodnih problemov tudi na psihosocialne probleme in oboje čim bolj učinkovito povezati. Zelo znani so tudi McGregorjevi teoriji X in Y (Možina, 1990). Sklepanja teorije X so se nanašala na človeka, ki ga je obravnavala klasična teorija avtorske organizacije, sklepanje teorije Y pa je, da je organizacija uspešnejša pri doseganju ekonomskih ciljev, če so potrebe posameznikov usklajene s potrebami in cilji organizacije.
- **Situacijski modeli**

Situacijski modeli opisujejo, kako vidik situacije oblikuje odnos med vodenjem vodje in rezultatom. Fiedlerjev kontingenčni model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom dela vodje. Opredelil je tri spremenljivke, ki po njegovem določajo ključne situacijske dejavnike, ki določajo vodstveno učinkovitost. Te so: odnos skupine do vodje, zapletenost dela in moč položaja. Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja pa pravi, da morajo vodje prilagajati svoj način vodenja zrelosti sodelavcev. Housova teorija vodenja pot – cilj razlaga, kako vodenje vodje vpliva na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih pri delu. Model poudarja, da uspešni vodje pojasnijo joti in sredstva, s katerimi naj zaposleni dosegajo cilje in zadovoljstvo pri delu.

- **Kognitivni pristop**  
Pri tem pristopu so poudarjeni kognitivni procesi. To so procesi zaznavanja in interpretacije informacij, procesi koordiniranja, reševanja problemov, sklepanja, govora in odločanja. Pojave razlaga na nivoju posameznika in organizacije. Na nivoju posameznika gre za ocenjevanje delovne uspešnosti, motivacije, spretnosti, percepcije vodenja ter simulacije dela. Na nivoju organizacije pa razlaga strategijo in sprejemanje odločitev. Že prej omenjena McGregorjeva teorija X pravi, da imajo vodje malo zaupanja za sposobnosti in motivacijo sodelavcev, teorija Y pa pravi, da vodje verjamejo, da so njihovi sodelavci pripravljeni trdo delati in so to tudi sposobni. McGregor meni, da se bodo sodelavci vedli v skladu s pričakovanji vodje.
- **Model transformacijskega in karizmatičnega vodenja**  
O karizmatičnem vodenju je teoretično govoril že Max Weber. Šele v 80-tih letih pa so tudi raziskovalci pričeli proučevati razlike in podobnosti med karizmatičnim in transformacijskim vodenjem. Pri transformacijskem vodenju gre za proces izgradnje pripadnosti sodelavcev ciljem organizacije. Ne smemo pa pozabiti tudi na usposabljanje zaposlenih za doseg teh ciljev. Transformacijsko vodenje se lahko pojavi na vseh nivojih, ne samo pri vodstvu.

### 3.6 STILI VODENJA

Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, ob predpostavki, da ga ljudje takšnega sprejemajo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Če naloga zahteva hitro reagiranje, se zdijo vse diskusije nepotrebne in zavlačujejo delo. Prav tako vodja, ki bo poskušal vsiljevati določen stil vodenja, ki ga ljudje ne bodo sprejeli, bo kaj kmalu moral zapustiti svoje delovno mesto (Lipičnik, 1994)

Na izbiro in uporabo stila vodenja v organizacijah vplivajo sledeči dejavniki (Florjančič, Ferjan, 1994):

#### 1. Osebj

- strokovni profil osebja,

- delovne izkušnje posameznikov,
- status posameznikov v organizaciji in
- status posameznikov v okolju.

## 2. Specifične značilnosti organizacije

- prostori, lokacija,
- narava dejavnosti,
- neformalne organizacije,
- rivalstva med posameznimi interesnimi skupinami znotraj organizacije in
- vnaprejšnje omejitve(organizacijski predpisi)

## 3. Omejitve okolja

- zakonske omejitve,
- način in obseg financiranja,
- centralizacija odločanja na nivoju države in
- določenost izhodišč za planiranje.

## 4. Strokovno – osebni profil managementa

- znanje, spretnosti, izkušnje,
- osebni stili,
- motiviranost ter
- značajske poteze.

Vodstvenih stilov se je izoblikovalo kar veliko, zato tudi v literaturi, tako domači kot tuji, najdemo predstavljene različne stile. V nadaljevanju jih bomo nekaj tudi prikazali.

Učinkovitejši vodstveni cilji (Možina, 1994):

- Birokratski stil vodenja je ugodna zvrst zadržanega vodstvenega stila. Značilnosti birokrata so: upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden, vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, je racionalen, natančen, se obvlada in je vljuden.
- Razvijalski stil vodenja je ugodnejša zvrst socialno usmerjenega vodstvenega stila. Značilnosti razvijalca so: razvija in vzpodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, dobro dela in sodeluje z drugimi, svojim sodelavcem zaupa, oni pa njemu.
- Dobrohotni avtokratski stil je ugodnejša zvrst k nalogam usmerjena vodstvena stila. Značilno za dobrohotnega avtokrata je, da je odločen in vzpodbuden, da je delaven, da izpolnjuje svoje obveznosti in zna delo končati ter da je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov.
- Izvrševalski stil vodenja je najugodnejši združevalni – integracijski stil vodenja. Značilno za izvrševalca je, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da preprečuje ljudi, naj se sami zavežejo za določene cilje, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

### Manj učinkoviti vodstveni stili:

- Dezerterški (izogibajoči se) stil vodenja je manj uspešna zvrst zadržanega vodstvenega stila. Značilnosti za dezerterja so: dosega minimalne rezultate, zadovolji se s tem, da upošteva predpise, ne prizadeva si, da bi dosegel boljše delavne uspehe, izogiba se obveznostim, odgovornosti in sodelovanju, ni ustvarjalen, je ozko srčen, ovira druge v ustvarjalnosti in ni komunikativen.
- Misijonarski stil vodenja je manj ugoden socialno usmerjen stil vodenja. Značilnosti misijonarja so: izogiba se konfliktom, je ljubezniv, prijazen in prisrčen, rad ugaja drugim ljudem in je tudi od njih odvisen, izogiba se vzpodbudi, je pasiven, ne daje nikakršnih navodil in delovni rezultati ga ne zanimajo.
- Avtokratski stil vodenja je manj uspešen k nalogam usmerjeni (prizadevni) stil vodenja. Značilnosti avtokrata so: da sam odloča o vsem, je kritičen, zahteva pokorščino, duši spore, od vsake akcije pričakuje neposredne rezultate, komunicira samo navzdol z dajanjem navodil, s svojimi podrejenimi se ne posvetuje in ljudje se ga ponavadi bojijo.
- Kompromisarski stil je manj uspešna zvrst integriranega stila vodenja. Značilnosti kompromisarja so: je omahljiv in mehak, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, poudarja odnose in delavne naloge v nepravih razmerah, je dvoličen in ljudje mu ne zaupajo.

Kot povzetek stilov vodenja lahko ugotovimo, da je stil vodenja konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodilni uporablja, ko dela z ljudmi in ga ti ljudje sprejemajo (Možina, 1994). V podobnih situacijah in razmerah se odzivajo podobno. Vodja tako na različne načine usmerja sodelavce in vpliva na njihovo vedenje in delovanje za doseganje načrtanih ciljev. Stili vodenja so odvisni od kombinacij strokovnosti, osebnosti in statusa, ki določajo pomembnost in moč vodje.

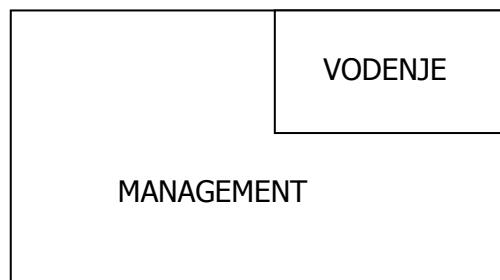
## 4 RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED KONCEPTOM MANAGEMENTA IN VODENJA

Razlike in tudi podobnosti med konceptoma managementa in vodenja vsekakor obstajajo, drugače o tem ne bi bilo napisano toliko literature in ne bi bilo debat, ki bi spodbijale osnovno tezo teorijo managementa, da je učinkovit in uspešen management kombinacija štirih temeljnih funkcij, vključno z vodenjem.

Razliko med managementom in vodenjem izpostavlja tudi ameriški raziskovalec Yukl (Yukl, 1998), ki pravi: Posameznik je lahko vodja – leader, ne da bi bil manager (neformalni vodja), in posameznik je lahko manager brez vodenja vodje. Managerji so bolj usmerjeni k stabilnosti, med tem ko so vodje – leaderji bolj usmerjeni k inovativnosti. Managerji skrbijo da ljudje delajo bolj učinkovito, med tem ko vodje pri sodelavcih dosežejo, da se strinjajo, da je nekaj potrebno narediti.

Da bi nazorneje prikazali različnosti oziroma podobnost konceptov se bomo poslužili Cunninghamove teorije (Sadler, 1997). Po njegovem mnenju obstajajo trije različni zorni koti, ko gledamo povezavo med vodenjem in managementom:

### Vodenje kot ena izmed ključnih funkcij učinkovitega in uspešnega managementa



Slika 5: Vodenje kot funkcija managementa; (Vir: Sadler, 1997).

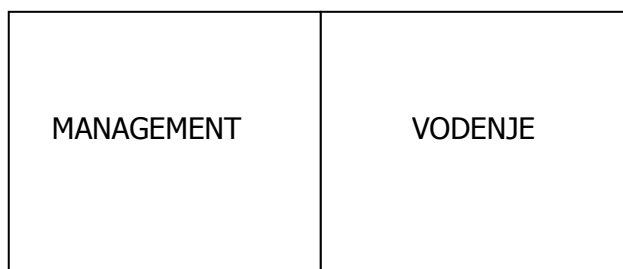
Ta zorni kot prevzema teorija managementa, ker temelji na dejstvu da se vodenje v prav ničemer ne razlikuje od managementa. Zato tudi ne more biti samostojni koncept, ker gre za sestavni del uspešnega in učinkovitega managementa. To pomeni, da manager lahko zagotavlja vse potrebno, da se vse funkcije in ne le vodenje, izvajajo v smeri doseganja načrtovanih ciljev oziroma, da je management sposoben sam zagotoviti učinkovito izvajanje vseh funkcij.

Takega mnenja je tudi Rozman (2002), ki izhaja iz razdelitve procesov v organizaciji. Poslovni procesi dosegajo cilje družbenih enot, med ko organizacijski oziroma managerski procesi zagotavljajo, da bodo ti cilji doseženi po razumni poti. Gre za že omenjeno razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo. Zato pravi, da je vodenje izvedba načrtovane organizacije upravljanja s strani managerjev samih. Tako zaključuje, da vodenje ne more biti nič drugega kot managerska funkcija, v kateri



so vizija in načrti managerjev preneseni na sodelavce kot navdih in motivacija za doseganje postavljenih ciljev. Skozi funkcijo se vzpostavi razmerje med managerji in privrženci.

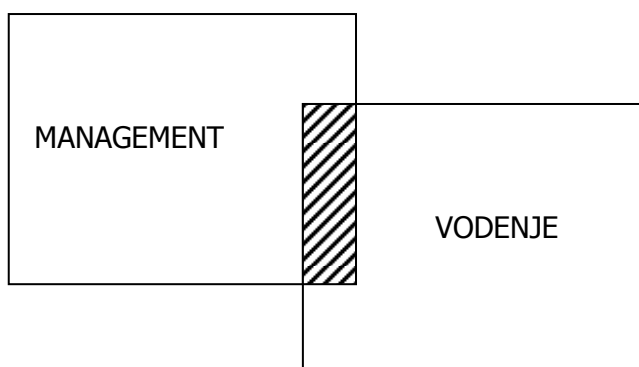
### **Vodenje ločeno od managementa, a vseeno povezano z njim, vlogi sta enakovredni**



*Slika 6: Vodenje enakovredno managementu; (Vir: Sadler, 1997).*

Ta zorni kot nam prikazuje stališče, da sta koncepta popolnoma različna in zato obstajata vsak zase. Iz tega lahko sklepamo, da sta si celo nasprotna, in nimata nikakršnih podobnosti. Poleg tega pa noben koncept ni nadrejen drugemu, kar pomeni, da sta enakovredna.

### **Vodenje in management imata skupne točke**



*Slika 7: Vodenje in management sta različna, delno podobna; (Vir: Sadler, 1997).*

Če vzamemo kot izhodišče razlikovanja konceptov prav raziskave z univerze Ohio State (Pirtovšek, 1998), lahko ugotovimo, da so že avtorji osnovnih dveh stilov vodenja ugotovili, da se stila prepletata, kar pomeni, da v neki kombinaciji dajeta najboljše rezultate.

Razlike in podobnosti med konceptoma je raziskoval tudi John Kotter (1998). Prišel je do izhodišča, da management in vodenje nista medsebojno izključujoča, vendar sta si koncepta zelo različna. Pravi, da je:

- management bolj formalen, znanstven in zato univerzalen,
- pri managementu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov in
- vodenje pa je namenjeno bolj motiviranju in navduševanju zaposlenih.

Podobno ugotavljata tudi Daft in Noe (2001), ko pravita, da management ne more nadomestiti vodenja in obratno. Vsak koncept daje svoje rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Dober management vodi do določene stopnje ravnotežja, napovedljivosti, reda in uspešnosti. Pomaga organizaciji dosledno dosegati kratkoročne cilje in tako zadostiti željam različnih delničarjev. Uspešna sprememba (novi izdelki, storitve) pa je odvisna od učinkovitega vodenja. Vodenje pomeni dvomiti in izzvati status quo, da se lahko zastarele in neproduktivne norme zamenjajo za soočenje z novimi izzivi. Vodenje tudi ni omejeno na položaje v organizaciji, kar pomeni, da je vsak lahko vodja, kar pa za management ne velja.

## 5 ZAKLJUEČEK

Po pregledu podobnosti in razlik med konceptoma vodenja in managementa lahko takoj ugotovimo, da sta koncepta vodenja in managementa različna, hkrati pa se med seboj delno prepletata, vendar ne v tolikšni meri, da bi jih lahko obravnavali kot enoten koncept. S tem smo odgovorili na prvo porajajoče se vprašanje pri navedeni problematiki diplomskega dela.

Prav tako ugotovimo, da na drugo vprašanje glede prevladovanja enega ali drugega koncepta v organizaciji ali podjetju, da sta za uspešno organizacijo ali podjetje potrebna oba koncepta.

Večina avtorjev ugotavlja podobno in sicer podobno, da ne smemo zaničevati pomembnosti managementa. Učinkoviti vodje morajo biti dobri managerji oziroma morajo imeti podporo učinkovitih managerjev. Vodenje je življenjsko pomembno za obstoj in uspeh podjetja ter družbe, a za doseganje dobrih rezultatov je pomembnem tudi management. V mnogih člankih in knjigah avtorji na različne načine opozarjajo, da potrebujemo oba koncept, da je potrebno združiti načela, da bi dosegli ravnotežje v podjetjih, pa čeprav to pomeni, da se bodo morali managerji preleviti tudi v vodje oziroma, da se bodo moral podjetja prestrukturirati, ker bodo določena mesta pripadla vodjem. Iz tega lahko sklepamo, da potrebujemo management in vodenje. Prav tako lahko ugotovimo, da je v nekem primeru učinkovitejše vodenje, v drugem management, ponavadi pa je potrebna kombinacija obeh.

Vlogi managementa in vodenja morata za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja biti v ravnotežju.

Kot zaključek zapisanega in ugotovljenega v diplomskem delu navajamo misel Johna Kotterja: »Vodenje se razlikuje od managementa, ampak ne iz razlogov, ki jih navaja večina ljudi. Vodenje ni mistično in skrivnostno. Nič nima skupnega s karizmo ali drugimi eksotičnimi osebnostnimi lastnostmi. Ni le lastnost nekaterih izbrancev. Niti ni nujno boljši od managementa ali njegovo nadomestilo. Prej sta vodenje in management dve posebni in dopolnjujoči se aktivnosti. Obe sta potrebni za uspeh v naraščajoče zapletenemu in nestanovitnemu poslovnemu okolju«.

## 6 LITERATURA IN VIRI

1. Florjančič, J.: Operativni management, Moderna organizacija, Kranj 1996
2. Florjančič, J.: Globalni in kadrovski management, Moderna organizacija, Kranj 1994
3. Florjančič, J., Ferjan, M.: Management poslovnega komuniciranja, Moderna organizacija, Kranj 1994
4. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M.: Planiranje in razvoj kadrov, Moderna organizacija, Kranj 1999
5. Kavran, D., Florjančič, J.: Kadrovska funkcija – management, Moderna organizacija, Kranj 1992
6. Možina, S.: Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994
7. Kotter John P.: The Leadership Factor, The Free Press, New York 1988
8. American Management Association: AMA Research Report: Managerial Skills and Competence. New York, March/April 2000, <http://www.amanet.org/research/pdfs/manacom.pdf>, 2.3.2007
9. Kralj, J.: Temelji managementa in naloge managerja, Visoka šola za management, Koper, 1998
10. Lipovec, F.: Razvita teorija organizacije, Založba obzorja Maribor, 1987
11. Možina, S., Bernik, J., Merkač Skok, M., Svetic, A.: Osnove managementa, Visoka šola za podjetništvo, Portorož, 2000
12. Pirtovšek, D.: Različni modeli vodenja, Ekonomska Fakulteta, Magistrsko delo, Ljubljana 1998
13. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.: Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1993
14. Rozman, R.: Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljevanju, Moderna organizacija, Kranj 2000
15. Možina, S., idr.: Management, Didakta, Radovljica 1994
16. Šugman, R., Bednari, J., Kolarič, B., Športni menedžment, Fakulteta za šport, Ljubljana 2002
17. Cranwell-Ward, J., Bacon, A., Mackir, R.: Inspiring Leadership, Thomson, Padstow 2002
18. Desler, G.: Management, Prentice hall, New Jersey 2001
19. Tavčar, M.: Razsežnosti strateškega managementa, Visoka šola za management, Koper 1997
20. Yukl, G.: Leadership in organizations, Prentice-Hall, New Jersey 1998
21. Kralj, J.: Urejanje zadev in odločanje v podjetju, Visoka šola za management, Koper 2000
22. Bass Bernard, M.: Bass & Stogdill handbook of leadership, The free press, New York 1990
23. Hočvar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H.: Ustvarjanje uspešnega podjetja, GV Založba, Ljubljana 2003
24. Sadler, P.: Leadership, Coopers & Lybrand, London 1997
25. Drucker Peter, F.: Managerski izzivi v 21. stoletju, GV Založba, Ljubljana 2001
26. Hooper, A., Potter, J.: The business of Leadership, Ashgate, Aldershot 1997
27. Lipičnik, B.: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998
28. Rozman, R.: A different approach to management and its functions, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2002

29. Daft, R., Noe, R.: Organizational Behaviour, HARCOURT, Orlando 2001

## **KAZALO SLIK**

1. *Slika 1 : Ravni Managementa ; (Vir: Možina, 1994)*
2. *Slika 2 : Krožni tok procesa ; (Vir: Kavran, Florjančič 1992)*
3. *Slika 3: Proces managementa ; (Vir: Marcic 2001)*
4. *Slika 4: Model procesa vodenja ; (Vir: Hooper, Potter 1997)*
5. *Slika 5: Vodenje kot funkcija managementa ; (Vir: Sadler 1997)*
6. *Slika 6: Vodenje enakovredno managementu ; (Vir: Sadler 1997)*
7. *Slika 7: Vodenje in management sta različna, delno podobna ; (Vir: Sadler 1997)*