

## Vodenje v 21. stoletju

Štefan Ivanko\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu  
stefan.ivanko@cubus.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Skladno z industrijskim in splošnim družbenim razvojem se je razvijal tudi menedžment. Pri menedžmentu gre za enoten pojem z dvema oprijemoma, to sta menedžment in vodenje. Nastajali, dopolnjevali, nadgrajevali in spreminjali so se številni modeli tako menedžmenta kot vodenja. Menedžment in vodenje sta različni funkciji, vendar je vodenje del menedžerske funkcije. V preteklosti so menedžerji vodili z ukazovanjem in nadzorom, danes pa vodje vodijo s spreminjanjem miselnosti. Vodje ustvarjajo vizijo, sprožajo spremembe, navdušujejo in motivirajo zaposlene, menedžerji pa načrtujejo, organizirajo, vodijo in nadzorujejo. V prispevku bomo raziskali in poskušali odgovoriti na vprašanje, kakšno vodenje zahtevajo spremenjene razmere dela in poslovanja v današnjem globalnem svetu.

**Namen:** Prispevek ima namen strnjeno prikazati spremembe v odnosu menedžment in vodenje ter odgovoriti na vprašanje, kakšno vodenje se priporoča po novi organizacijski paradigmi.

**Metoda raziskovanja:** S primerjalno analizo stališč in navedb številnih raziskovalcev menedžmenta in vodenja bomo poskušali preveriti tezo, da je klasični menedžment z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem preteklost ter da nove razmere dela in poslovanja zahtevajo menedžment s spreminjanjem miselnosti ter poudarjanjem vloge in pomena vodenja z ustvarjanjem vizije, sprožanjem sprememb, navduševanjem in motiviranjem zaposlenih.

**Rezultati:** Na podlagi rezultatov raziskave bomo poskušali predlagati model vodenja, ki ga zahtevajo spremenjene razmere dela in poslovanja industrijskih ter drugih organizacij v 21. stoletju današnje globalne družbe.

**Organizacija:** Industrijske in druge organizacije bi z uporabo predlaganega modela vodenja ustvarile razmere za boljše izrabo razpoložljivih, zlasti človeških virov, stimulirale zavzetost in navdušenje za boljše delo svojih zaposlenih ter povečale konkurenčno prednost svojih organizacij.

**Družba:** Z uporabo predlagane zasnove vodenja po novi organizacijski paradigmi bi se industrijske in druge organizacije lažje prilagajale spremenjenim razmeram današnje globalne družbe ter si tako zagotavljale obstoj in uspešen razvoj v današnji in bodočih konkurenčnih razmerah dela in poslovanja.

**Izvirnost:** Predlagana zasnova vodenja je rezultat primerjalne analize stališč in predlogov vodenja številnih raziskovalcev in praktikov ter sinteza tistih prvin vodenja, ki so primerne za vodenje v 21. stoletju.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Rezultati te raziskave naj bi spodbudili nadaljnja raziskovanja načinov in oblik vodenja, primerne za 21. stoletje.

**Ključne besede:** menedžment, vodenje, paradigma, globalizacija, organizacija.

## 1 Uvod

V zadnjih dveh desetletjih se je odnos med menedžmentom in vodenjem močno spremenil. Vodenje za novo tisočletje temelji na spremenjeni organizacijski paradigmi. Morda najbolj opazna sprememba je premik upravljanja v vodenje. »Voditi ljudi (proces vplivanja na organizirano skupino zaposlenih v smeri doseganja ciljev), vendar jim dovoliti, da upravljajo sami (načrtujejo, organizirajo, odločajo, usklajujejo in nadzorujejo),« je imperativ nove organizacijske paradigme.

Vodenje je sestavni del menedžmenta in je sestavljen iz niza več dogodkov, ki se nanaša na uveljavljanje načrtov v organizaciji. Še tako dobro načrtovanje, organiziranje ali nadzor ne pomaga, če se ne doseže izvedbe zamišljenega. Z vodenjem postanejo zamisli menedžerjev žive in uresničljive, pri čemer se vzpostavi dejansko razmerje med vodjem in sodelavci. Vodenje je vplivanje na zaposlene za doseganje ciljev organizacije. Vodja naj bi znal prepričati oziroma spodbuditi druge, da z navdušenjem sledijo zastavljenim ciljem, nalogam in strategijam organizacije.

Vodje morajo biti dovzetni za spremembe, prilagodljivi, znati morajo komunicirati in motivirati ter voditi zaposlene. Na takšen način oblikujejo kulturo podjetja, pri čemer se morajo zavedati svojih sposobnosti in veščin, ki so potrebne za zagotovitev organizacijskega razvoja in s tem odličnosti organizacije.

V teoriji organizacije in menedžmenta so doslej razviti že številni sistemi in modeli vodenja. Njihova značilnost je predvsem ta, da so bolj ali manj enodimenzionalni; prilagojeni za svojske razmere dela in poslovanja sodobnih organizacij. Razmere, v katerih poslujejo sodobne organizacije, postajajo vse bolj raznovrstne in kompleksne. Raznovrstnost in zapletenost razmer poslovanja sodobnih organizacij zmanjšujeta možnosti učinkovite rabe posameznih enodimenzionalnih modelov. To narekuje potrebo po zasnovi bolj celovitega modela vodenja. V prispevku si zastavljamo raziskovalno vprašanje: ali je mogoče zasnovati celovitejši model vodenja, katerega uporaba bi zagotavljala večjo uspešnost in trajnostni razvoj sodobnih organizacij? Predpostavljamo, da je to mogoče narediti z ustreznim kombiniranjem že razvitih enodimenzionalnih modelov vodenja oziroma njihovih sestavin. Namen tega prispevka je poskus zasnove takšnega celovitega multimodularnega modela vodenja.

## 2 Teoretska izhodišča

### 2.1 Razmerje med menedžmentom in vodenjem

Skladno z industrijskim in splošnim družbenim razvojem se je razvijal tudi menedžment. Pri menedžmentu gre za enoten pojem z dvema oprijemoma, to sta menedžment in vodenje. Nastajali, dopolnjevali, nadgrajevali in spreminjali so se številni modeli tako menedžmenta kot vodenja. To dokazuje povezanost menedžmenta in vodenja, v katerem vodenje opredeljujemo kot pomembno

funkcijo menedžmenta. Glavna naloga menedžmenta je doseganje organizacijskih ciljev kot celote, pri vodenju pa je glavni poudarek na vplivanju na ljudi, da bi dosegli lastne cilje in cilje organizacije (Banka za podjetnike, 2016).

Menedžerski proces je eden od pomembnejših organizacijskih procesov, katerega cilj je zagotavljanje nemotenega poteka poslovnega procesa oziroma poslovanja, ki ga sestavlja več funkcij: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Menedžerji vplivajo na zaposlene s svojimi lastnostmi in z vedenjem, s komuniciranjem in z motiviranjem. Z vodenjem se planirana organizacija izvršuje in zaposleni hkrati izpolnjujejo in izvršujejo načrt poslovanja.

Glavni namen menedžmenta je doseganje ciljev organizacije, glavni namen vodenja pa je vplivanje na ljudi, da bi delovali v smeri doseganja teh ciljev. Vodenje je pomembna funkcija menedžmenta, ker v učeči se organizaciji in spreminjajoči se družbi še dobiva na pomenu, ker so vodje in menedžerji isti ljudje (Kramar - Zupan, 2009, str. 109).

## **2.2 Vodenje v novi organizacijski paradigmi**

S prihodom novega tisočletja smo se hitro približali koncu birokratskega stoletja. Nova organizacijska paradigma predpostavlja drugačne zahteve vodenja v novem tisočletju. Vse pomembnejše postaja transformacijsko vodenje. Nova organizacijska paradigma prav tako zahteva spremembe v poslovnem vodenju in ne toliko v menedžmentu. Izzivi transformacijskih vodij niso samo v tem, da se ustrezno odzivajo na spremembe, temveč tudi v tem, da spremembe ustvarjajo. Spoznanje o nenehnem spreminjanju povzroča tudi pritisk na hitro spreminjanje turbulentnega okolja in norm v njem. Ključnega pomena so visoko zaupljivi odnosi in spodbujanje v razmerah sprememb in negotovosti. To pomeni nič manj kot popolnoma novo filozofijo upravljanja s človeškimi viri. Kot je ugotovila že Hastingsova (1993), so nove organizacijske kulture nadomestile stare hierarhije, meje, notranje usmeritve, nadzor in izogibanje zmotljivosti. Nove organizacijske strukture, v nasprotju s starimi, ponazarjajo timi, mreže, zunanja usmeritev, moč, medsebojno zaupanje in podporni ukrepi ter prevzem tveganja.

Vodenje za novo tisočletje temelji na spremenjeni paradigmi. To pomeni scenarij razmišljanja, ki zagotavlja privlačno vizijo o možni prihodnosti, ta pa prikazuje pot do racionalnih strategij resničnega opolnomočenja ljudi z individualno obravnavo in intelektualno stimulacijo, razvoj kompetenc, zagotavljanje ustreznih virov in priložnosti ter navdihuje ljudi, da dosežejo svojo vizijo. Tako lahko organizacija doseže izjemne rezultate v novem tisočletju. Transformacijsko vodstvo je znak uspešne organizacije v 21. stoletju.

Morda najbolj opazna sprememba je premik upravljanja v vodenje. »Voditi ljudi, vendar jim dovoliti, da upravljajo sami« je novi imperativ. Organizacija 20. stoletja z umetno togostjo in disciplino, pravi Champy (1997), bo nadomeščena z odgovornostjo, avtonomijo, tveganjem in negotovostjo, s človeško organizacijo z zadovoljitvami in frustracijami. Transformacijsko

vodstvo, s kombinirano intelektualno stimulacijo in inspirativno motivacijo, spodbuja posameznike v samouravnavanje in prehod na projektne time, da prevzamejo pobudo in nenehno izumljajo izboljšave (Cf. Ivanko, 2015, str. 540–542).

### **2.3 Transakcijsko in transformacijsko vodenje**

Organizacije, ki delujejo v nestabilnem okolju, za svojo uspešnost potrebujejo transformacijsko vodenje, ki je višja oblika vodenja. Vodja s transformacijskim vodenjem pogosto apelira na razum in srce svojih sodelavcev ter jih spodbuja, da z moralnimi vrednotami rešujejo težave pri delu. Transformacijski vodje so pogosto mogočne in karizmatične osebnosti, vendar obstajajo razlike med transformacijskim in karizmatičnim vodjem. Karizmatičen vodja je rad v središču pozornosti in ne usmerja toliko pozornosti na končni cilj, transformacijski vodja pa je pogosto vzor sodelavcem, ker stopi v ozadje in usmerja njihovo pozornost na cilje (Kramar - Zupan, 2009, str. 142–142).

Transformacijsko vodenje ustreza potrebam današnjih delovnih skupin, ker se ukvarja s čustvi, vrednotami, etiko, standardi, dolgoročnimi cilji in vključuje ocenjevanje motivov privržencev ter zadovoljevanje njihovih potreb (Brezovšek & Kukovič, 2013, str. 148).

Številni avtorji (Dimovski, Brezovšek, Kukovič, Hočever, Jaklič, Graves, Sarkis in Zhu) so ugotovili, da zaposleni internalizirajo vrednote, ki jih podpira transformacijski vodja, vključno z okoljskimi vrednotami. Transformacijski vodja izžareva energijo in optimizem ter je pogosto vzor zaposlenim, jim osmisli delo ter jih navduši za doseganje zastavljenih ciljev. Dokler vse poteka po ustaljenih vzorcih, je lahko tudi slab vodja učinkovit, zato je najpomembnejša naloga transformacijskega vodja obvladovanje sprememb. Kakovost vodje se pokaže šele pri uvajanju sprememb in razbijanju starih vzorcev zaradi novih ciljev.

### **2.4 Opolnomočevanje zaposlenih**

Opolnomočenje je spodbujanje zaposlenih, da posredujejo svoje znanje, nove ideje in da o številnih vidikih svojega dela odločajo sami. Opolnomočenje podrejenih pomeni, da vodja z delitvijo in delegiranjem moči ali avtoritete po hierarhični lestvici navzdol zadovoljijo višje motivirane potrebe svojih sodelavcev. Vodje tako zagotovijo zaposlenim informacije, moč in avtoriteto ter jim s tem omogočijo najti notranje zadovoljstvo pri svojem delu.

Osnova sodobne organizacije so opolnomočeni, izobraženi in samoiniciativni zaposleni. Opolnomočenje pomeni, da zaposleni dobijo več moči, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitev in polno vključenost v organizacijo. Številni vrhnji menedžerji in vodje učečih se organizacij so prepričani, da bo zmanjševanje centralizirane organizacijske kontrole povečalo hitrost in prilagodljivost ter pospešilo proces odločanja v okolju,

za katero sta značilni intenzivna globalna konkurenca in nova tehnologija (Dimovski idr., 2005, str. 62).

Popolnoma opolnomočeni zaposleni imajo pristojnosti za odločanje in sami nadzirajo svoje delo ter lahko vplivajo na določena področja, kot so organizacijski cilji, strukture in sistemi nagrajevanja. Opolnomočenje povečuje motivacijo zaposlenih, raziskave pa tudi kažejo, da imajo opolnomočeni posamezniki večjo potrebo po učinkovitosti oziroma zmožnost dosegati visoke rezultate, kar jih navda z občutkom uspešnosti in so zato bolj motivirani za izpolnjevanje delovnih nalog. Menedžerji in vodje učečih se organizacij se zavedajo razlogov za opolnomočenje, ki povečuje celotno moč organizacije in postaja strateško nujno za izboljšanje proizvodov ali storitev (Dimovski idr., 2005, str. 282).

## **2.5 Motiviranje in navduševanje**

Motivirano delovanje je usmerjeno delovanje, ki v organizacijah temelji na mehanizmu motiviranja zaposlenih, pri čemer vodja želi od zaposlenega specifično delovanje, na drugi strani pa zaposleni želi od vodje specifična sredstva za zadovoljevanje lastnih potreb. Tukaj se pogosto postavi vprašanje, kako doseči, da bodo zaposleni v organizaciji delovali usklajeno in da bodo izkoristili svoje sposobnosti. Menedžer si v sodelovanju z zaposlenimi zamisli delo in rezultate organizacije s tem, da vsakomur določi njegovo zadolžitev, odgovornost in avtoriteto (Grubiša, 2001, str. 48–50).

Motivirani zaposleni so največji kapital vsake organizacije. Sodobni vodja se mora zavedati, da je vsak zaposleni v organizaciji predvsem notranje motiviran in da je denar le sredstvo, ki pomaga doseči cilj (Ivanuša – Bezjak, 2006, str. 35). Včasih je bila plača zadostna nagrada in motivacija za delo, danes pa mora vodja motivirati zaposlene z višjimi vrednotami, cilji in potrebami po spoštovanju, ugledu in samouresničitvi. Vloga vodje je motivirati, navduševati, prepričevati zaposlene in ustvariti čustveno ustvarjalno vzdušje, da vizijo spremenijo v zelene rezultate. Vodja lahko s sposobnostjo empatije oziroma vživetja v sočloveka in aktivnim poslušanjem pri zaposlenem odkrije željo po zadovoljitvi potrebe. Vodja s humanim vodenjem omogoči pozitivno vzdušje in ustvari okolje z vrednotami, ki zaposlenemu poveča motivacijo pri delu. Pri motiviranju zaposlenih ima podpora prednost pred kontrolo in kadar vodja upošteva še cilje, čustva in osebna prepričanja zaposlenih, je lahko učinek motiviranja dolgotrajen (Kramar - Zupan, 2009, str. 163–164).

## **2.6 Vodenje in čustva**

Klasični raziskovalci organizacije in menedžmenta so se več kot sto let oklepali ideala racionalnega menedžerja, ki objektivno in nepristransko zbira informacije, premišljuje, odloča, načrtuje, organizira, nadzoruje in vodi. Na delovnem mestu so želeli ukiniti čustva, zato so ves

trud usmerili v racionalizacijo delovnih postopkov, v katerih so bili ljudje le eden od virov, ki v proizvodni proces prinašajo le delo in pamet. Dober menedžer naj bi bil močan, odločen, vztrajen, neomajen, včasih tudi neizprosni in tekmovalen, a ne čustven. Zaradi mnenja, da so čustva nekaj slabega, čustvena zrelost nikoli ni bila ena od spremenljivk, ki naj bi vplivale na učinkovitost in uspešnost organizacije. Toda izkazalo se je, da tako lastna kot tuja čustva pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih ter posledično na uspešnost organizacije. Sposobnost doumeti učinek naših besed in dejanj na našo okolico, vživeti se v razmišljanja in čustva drugih, tako nasprotnikov kot zaveznikov, lahko znatno prispeva k uspešnosti posameznika in organizacije (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 178).

Za klasično teorijo ter prakso menedžmenta in vodenja je bilo pomembno le fizično delo, zadovoljevanje fizičnih potreb in ciljev, tako da so bila čustva sprva nepomembna, vendar pa se je z razvojem umskega dela uveljavil koncept čustvene inteligence. Čustveno inteligenco lahko opredelimo kot sposobnost zavedanja lastnih in tujih čustev ter zmožnost njihovega uravnavanja. Mnogi odlični voditelji v svoje službeno življenje vnašajo razmišljujočo samorefleksijo, pri tem ukrepajo odločno in iskreno, kar je nujno za ustvarjanje resonance. Samozavedujoči se vodja uporablja intuicijo z razmislekom, ki se ne nanaša le na strokovno znanje, temveč tudi na življenjsko modrost pri sprejemanju poslovnih odločitev. Samoobvladovanje izhaja iz samozavedanja in poznavanja lastnih čustev, ki omogoča vodji miselno jasnost in energijo pri vodenju, kadar želi doseči cilj. Vodje s to veščino utelešajo pozitivno optimistično navdušenje, ki ustvarja pozitivno resonanco in je bistvena za čustveno inteligenco. Čustva so nalezljiva in se prenašajo z vodje na zaposlene, obvladovanje samega sebe pa omogoča vodji transparentnost in integriteto, da živi v skladu z lastnimi vrednotami, pri čemer mu zaposleni zaupajo.

Proučevanje čustvene inteligence v procesu vodenja je pozitivno prispevalo k razvoju vodenja in izkazalo se je, da čustva pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih ter posledično na uspešnost organizacije. Samo tisti vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti čustva sodelavcev, se lahko povzpne na najvišjo raven vodenja in postane spoštovani transformacijski vodja, ki mu bodo zaposleni prostovoljno sledili (Kramar - Zupan, 2009, str. 202).

Učinkovit vodja ima naslednje osebne značilnosti: odgovornost, pravičnost, poštenost, komunikativnost, pozornost do drugih, odločnost, samozavestnost, vztrajnost in ambicioznost. Vodja mora poznati svoje sodelavce, ker jim s svojim znanjem, delavnostjo, vizijo, zgledom in navdihom pomeni vzor. Včasih so bile pomembne lastnosti pri vodji natančnost, energičnost in dominantnost, danes pa je v ospredju čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija (Kramar - Zupan, 2009, str. 121). Učinkoviti vodje se pogosto spopadajo z negotovostjo, z nesoglasji, vendar razumejo druge s prikazom empatije, ker vzdržujejo energijo in navdušenje za reševanje kompleksnih problemov (Duggan, 2018).

## 2.7 Komuniciranje pri vodenju

Komunikacija je prisotna pri vseh organizacijskih procesih kot proces izmenjave informacij. Vodja s komuniciranjem vpliva na zaposlene.

Najbolj optimalni način komunikacije je t. i. **asertivno komuniciranje** oziroma vedenje. Je sposobnost, da se postavimo zase na odkrit in spoštljiv način. Nikomur ne dajemo prednosti, ne sebi ne drugim. Komuniciramo spoštljivo, prijazno, nismo verbalno agresivni, a smo vseeno odločni in samozavestni (Društvo Kameleon, 2013).

Asertivno komuniciranje izhaja iz pozicije »jaz sem v redu, ti si v redu«, izhaja torej iz spoštovanja sebe in sogovornika. Lahko rečemo, da gre za učinkovit način komunikacije z drugimi, saj se izražamo jasno, samozavestno in spoštujemo sogovornika. To pomeni, da v danih situacijah sklepamo kompromise, sprejemamo komplimente, uporabljamo ustrezno neverbalno komunikacijo, prevzemamo odgovornost za svoje vedenje in smo akterji svojega življenja (Garner, 2012).

**360-stopinjska povratna informacija** pomeni, da delo posameznika ocenijo neposredni nadrejeni, njegovi sodelavci, poslovni partnerji in stranke, kar zagotavlja večjo nepristranskost ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika. Izkazalo se je, da je bolj zanesljivo in nepristransko, če ocenjuje več opazovalcev, kot če ocenjuje le nadrejeni.

S pomočjo 360-stopinjske povratne informacije lahko pridobimo informacije o posameznikovih veščinah, znanju ali vodstvenih slogih. V nerazvitem kulturnem prostoru pa obstaja tudi velika nevarnost izigravanja sistema, ker se sodelavci vnaprej dogovorijo in se medsebojno visoko ocenjujejo, ne glede na njihova resnična mnenja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, str. 207).

## 2.8 Vedenje menedžerjev in vodij

Vedenje menedžerjev in vodij pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni pričakujejo takšno vedenje svojih nadrejenih, ki bo v skladu z njihovimi pričakovanji.

**Pasivno vedenje** je vedenje osebe, ki brez razmisleka sledi navodilom drugim, saj se želi izogniti nesoglasjem. Posameznik izhaja iz pozicije »jaz nisem v redu, ti si v redu«. Kaže se kot popustljivost, podrejanje in ponižnost.

To vedenje je značilno za ljudi, ki so po svoji naravi bolj plahi, nemočni, občutljivi in vase zaprti.

Pasivno vedenje negativno vpliva na našo samozavest, samopodobo, samospoštovanje in posledično na občutek lastne vrednosti, povečuje občutek frustracije, stresa, nezadovoljstva in zaskrbljenosti.

**Agresivno vedenje** se pojavi, ko so prisotne frustracije ali konflikt, ko smo napeti, razdraženi in takrat nastane nevarnost, da bomo ravnali agresivno. Agresivno ravnanje je sredstvo, da bi dosegli

neki želeni cilj. Ta oblika vedenja je značilna za ljudi, ki se v sebi počutijo močne in sposobne, osredotočeni so le na svoje cilje in interese ter se pri njihovem doseganju ne ozirajo na druge. Oseba komunicira iz pozicije »jaz sem v redu, ti nisi v redu«. To pomeni, da oseba, ki se vede agresivno, ne spoštuje, upošteva in sprejema sogovornika, je pogosto žaljiva, arogantna in napadalna ter se za vsako ceno trudi priti do svojega cilja. Pritiska na druge in pri tem nemalokrat povzdiguje glas. Takšno vedenje osebi prinaša občutek moči in samozadostnosti, a v sebi se pogosto počuti negotovo, osamljeno in krivo.

**Manipulativno vedenje** je vrsta vedenja, ki je značilna za ljudi, ki si ne upajo biti odkriti in neposredni. Splošno mnenje stroke je, da so manipulativne osebe osebnostno motene, na način, da niso sposobne prepoznati potrebe, želje, namena ali vrednot drugih ljudi. Posameznike uporabljajo le kot sredstva za doseganje lastnih ciljev. Niso sposobni čutiti krivde ali odgovornosti za svoja dejanja. So pravzaprav spretni izkoriščevalci, ki se uresničujejo na račun in v škodo drugih.

Za manipulativno osebo je značilno, da komunicira iz pozicije »jaz sem v redu, ti nisi v redu«. Pritiska na druge, v njih vzbuja občutke krivde, prevzema nadzor nad njimi, je maščevalna, sarkastična in zato pogosto v konfliktih. Najpogostejši primeri manipulativnega vedenja so čustvena izsiljevanja.

Pri vsakem posamezniku prevladuje določen način vedenja v medosebnih odnosih, ki pa ga prilagajamo situacijam, v katerih smo. Vedenje, h kateremu stremimo, je asertivno. Med neasertivna štejemo vse druge načine vedenja. Opozoriti pa je treba, da je v nekaterih situacijah bolj funkcionalno pasivno (kadar nam določena stvar ni pomembna in nam ni treba izgubljati energije) ali agresivno vedenje (v kriznih situacijah, ki zahtevajo takojšnje, hitre odzive).

**Asertivno vedenje** izhaja iz anglosaškega jezikovnega območja. Njena korena »assert« in »be assertive« pomenita zahtevati nekaj, zagovarjati se, postaviti se za svoje pravice, izražati gotovost in samozavest.

Najbližji sopomenki asertivnosti sta besedi samozavest in samozavedanje. Asertivnost ni ne ponižnost ne nasilnost, ampak srednja pot med obema. Je sposobnost znati se postaviti zase, zagovarjati lastno mnenje, zavzemati se za nekaj, potegovati se za lastne pravice, vendar brez nasilja s spoštljivim odnosom do drugače mislečih in njihove svobode. Namenjena je varovanju sebe, lastnih vrednot, osebnosti in dostojanstva (Ščuka, 2007, str. 202).

## 2.9 Slogi vodenja

Slogi vodenja so pomemben vidik proučevanja vodenja, ki je odvisen od organizacije in vsakega posameznega vodje. V organizacijski literaturi je opredeljenih veliko slogov vodenja. Izhodišče za opredelitev slogov vodenja je Tannenbaum-Schmidtova lestvica, kjer gre za enodimenzionalne sloge vodenja. Na eni strani je avtokratični (oblastniški vodja) in na drugi strani demokratični slog vodenja (vodja pri odločanju upošteva načelo demokratičnosti). Med tema skrajnima možnostma



pa obstaja še veliko drugih slogov vodenja, npr. avtoritativni, patriarhalni, informirajoči, svetovalni, kooperativni, participativni demokratični (Cf. Stare & Seljak, 2006) ... V različnih okoliščinah vodje uporabljajo različne sloge vodenja.

## **2.10 Avtentično vodenje**

Avtentično vodenje pomeni voditi v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotami. Avtentičen vodja vzpostavi visoke etične standarde, tako da ustvari pogoje za zaupanje, razširja miselna obzorja in občutek pri odločanju ter izboljšuje uspešnost organizacije. Raziskovalci vodenja vidijo razvoj avtentičnega vodenja v medgeneracijskem prenosu vodenja. Avtentični vodje 21. stoletja sprejmejo vodenje kot svoje poslanstvo in ne odstopajo od lastnih prepričanj, pri čemer se njihova uspešnost meri s sposobnostjo razvijanja sodelavcev (Dimovski idr., 2014, str. 91).

Avtentični vodja ustvarja pogoje za večje zaupanje in sproža pozitivna čustva pri sodelavcih, kar krepi in spodbuja odločanje, gradi pozitivna čustvena stanja in visoko stopnjo zagnanosti med zaposlenimi ter omogoča razvoj identitete organizacije. Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in zaposlenimi, ki temelji na zaupanju in kompetentnosti vodje. Napredni vodja zagotovi motivacijo, spremlja orodje za uspešno doseganje rezultatov in opravljanje delovnih nalog, medtem ko so zaposleni učinkovito angažirani, ker izkoristijo svoje eksplicitno in tacitno znanje (Dimovski idr., 2013, str. 20 in 95).

Avtentični vodje imajo visoko samozavedanje o svojih vrednotah, prepričanjih, čustvih, samoidentiteti in sposobnostih oziroma dobro razvito čustveno zrelost. Avtentični vodje imajo pozitivne ključne vrednote, kot so poštenost, prijaznost, pravičnost, odgovornost in optimizem, ki so konsistentne z njihovim vedenjem. Njihove vrednote so motivacija za pravičen odnos s sodelavci, ki vključuje vzajemno zaupanje in usmerjenost k skupnim ciljem. Avtentični odnosi med njimi pomenijo, da imajo sodelavci enake vrednote in prepričanja kot vodje, ker prepoznajo vedenje vodij kot skladno z njihovimi vrednotami (Brezovšek in Kukovič, 2013, str. 172).

## **2.11 Prvinsko in resonančno vodenje**

V sodobnih organizacijah vodje usmerjajo kolektivna čustva v pozitivno smer. S tem pri zaposlenih vzbudijo navdušenje in lahko dosežejo zavidljive poslovne rezultate. Sodobno vodenje vključuje to prvinsko razsežnost, kajti zaposleni od vodje pričakuje čustveno oporo, se pravi empatijo. Dobri vodja se od drugih razlikuje po tem, da razume pomembno vlogo čustev na delovnem mestu, ker ga ne zanimajo zgolj vidne stvari, kot so boljši poslovni rezultati, temveč tudi nevidni vidiki, npr. morala, motivacija in predanost. Zaposleni od vodje pričakujejo čustveno oporo, se pravi empatijo ali sočustvovanje. Kadar vodja v skupini ne uživa pravega spoštovanja, začnejo člani iskati zaupanja vredno osebo in ta v prihodnje postane neformalni vodja, ker oblikuje čustvene odzive. Resonanca se pri prvinskem vodenju krepi in podaljšuje čustveni vpliv vodenja,

kajti bolj ko so zaposleni med seboj v sozvočju, manj so statični v sporazumevanju (Goleman, Boytzis in McKee, 2002, str. 21–35).

Resonanca izhaja iz latinske besede resonare in pomeni sozveneti, ker so zaposleni v sozvočju med seboj in so manj statični v medsebojnem sporazumevanju (Kramar - Zupan, 2009, str. 146–148). O resonančnem vodenju govorimo, kadar skupina zaposlenih vibrira v sozvočju z dobrim razpoloženjem vodje. Čustveno inteligentni vodja spontano ustvari resonanco v vsej skupini. Zaposleni se vzajemno podpirajo, si izmenjujejo zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejmejo odločitve in opravljajo naloge. Čustveno inteligenten vodja gradi na temelju samozavedanja in je uglašen s čustvi drugih. Resonanca in disonanca sta dva glavna pola čustveno inteligentnega vodenja, ki ju opredeljujeta čustva in empatija. Vodja, ki v zaposlenih vzbudi navdušenje, lahko doseže neverjetne poslovne rezultate, kar imenujemo resonanca. Disonančno vodenje ustvarja skupino zaposlenih, v kateri imajo člani občutek, da so neubrani. Pozitivno razpoloženje je zanesljiv barometer resonance pri delu, medtem ko je pokazatelj disonance strah, bes, apatija ali zakrknjen molk. Vodje, ki ne znajo sočustvovati ali pravilno razbrati čustev svojih zaposlenih, v organizaciji ustvarjajo disonanco. V delovnem okolju lahko hitro opazimo čustveni in poslovni vpliv disonančnega vodenja, saj ljudje izgubijo ravnotežje in zato slabo delujejo. Kljub morebitnim kratkoročnim uspehom se zaposleni bojijo delati s takšnimi vodji, ker okoli sebe ustvarjajo demotivacijo, apatijo, jezo in zamero (Goleman, Boytzis in McKee, 2002, str. 38–44).

### **3 Metode**

Uporabljene metode v raziskavi so predvsem zbiranje mnenj in stališč številnih avtorjev o upravljanju in vodenju v proizvodnih in drugih organizacijah, razvrščanje prevzetih mnenj in stališč, primerjava modelov in predlogov upravljanja in vodenja ter analiza in sinteza ugotovitev in spoznanj o možnih zasnovah upravljanja in vodenja, ki jih zahtevajo spremenjene razmere dela in poslovanja proizvodnih in drugih organizacij v 21. stoletju.

S kritičnim pregledom in analizo smo želeli ugotoviti in sintetizirati tiste prvine mnenj, stališč in predlogov s področja upravljanja in vodenja, ki bi bile po našem mnenju primerne in uporabne pri upravljanju in vodenju v sodobnih organizacijah. Opravljene raziskave in izkušnje številnih menedžerjev in vodij v visoko razvitih državah kažejo, da so klasične zasnove upravljanja in vodenja vse manj primerne in uporabne v sodobnem globalnem tržnem gospodarstvu.

S pregledom ter kritično analizo in sintezo smo želeli prikazati že uveljavljene prvine upravljanja in vodenja, ki jih že uporabljajo menedžerji in vodje v visoko učinkovitih in uspešnih sodobnih organizacijah. Te prvine bomo poskusili sintetizirati in tako predložiti gradnike za zasnovo modela vodenja, ki bi ustrezal razmeram dela in poslovanja v 21. stoletju.

### **4 Rezultati in razprava**

Namen raziskave je bil ugotoviti pomembnejša stališča, priporočila in modele vodenja številnih raziskovalcev, ki zagotavljajo uspešnost vodenja v sodobnih gospodarskih in drugih organizacijah. Presenečeni smo bili nad obsežnostjo razpoložljive literature in virov s področja menedžmenta in vodenja. Zdi se, da je menedžment in vodenje eno od najbolj proučevanih področij v zadnjih nekaj desetletjih. Zavedamo se, da nam je uspelo zbrati in prikazati le del literature in virov. Upamo in verjamemo, da nam je uspelo iz velike in zelo obsežne množice literature in virov izluščiti in proučiti nekaj pomembnejših avtorjev, njihovih mnenj, stališč in priporočil za uspešno vodenja v sodobni globalni družbi. Značilnost navedb, priporočil in stališč številnih raziskovalcev menedžmenta in vodenja je, da obravnavajo le določene vidike oziroma razsežnosti menedžmenta in vodenja. Namen in cilj naše raziskave pa je, da bi ugotovili gradnike za zasnovo celovitega modela vodenja, uporabnega v sedanjih in prihodnjih globalnih družbah.

Raziskovalci menedžmenta in vodenja oblikujejo svoje predloge oziroma modele vodenja med dvema skrajnostnima načinoma, to sta avtarkično vodenje in demokratično vodenje. Na podlagi proučene literature in virov s področja menedžmenta in vodenja smo ugotovili sisteme oziroma modele vodenja, ki jih raziskovalci najpogosteje predlagajo in priporočajo za praktično rabo. Najbolj tipični so predvsem:

- transakcijsko vodenje,
- transformacijsko vodenje,
- vodenje z opolnomočenjem zaposlenih,
- vodenje z motiviranjem in navduševanjem,
- vodenje in čustva,
- komuniciranje pri vodenju,
- slogi vodenja: avtoritativni, informirajoči, svetovalni, kooperativni, participativni, demokratični,
- vedenje vodij: pasivno vedenje, agresivno vedenje, manipulativno vedenje, asertivno vedenje,
- avtentično vodenje,
- prvinsko in resonančno vodenje.

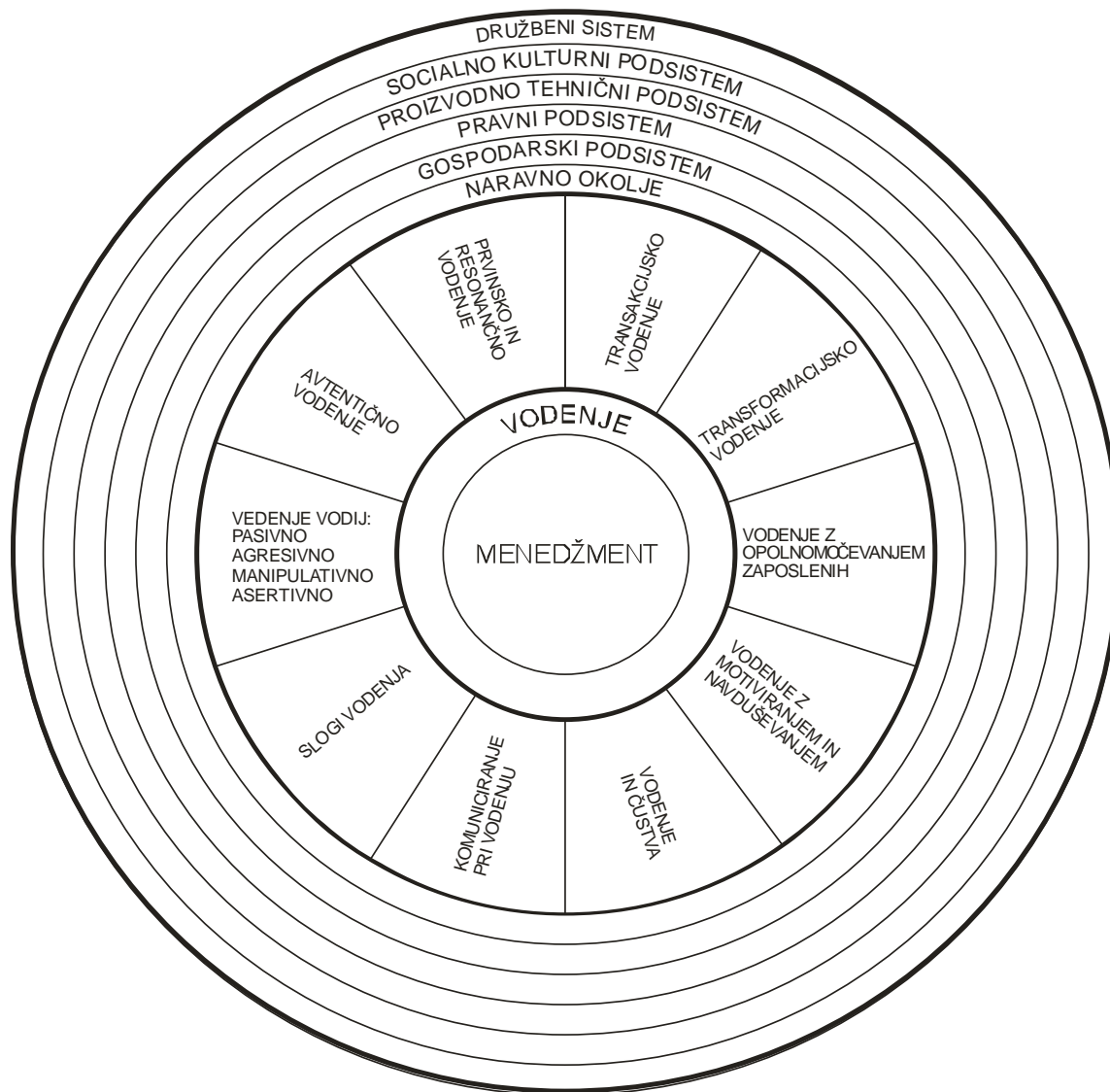
Navedeni modeli vodenja so bolj ali manj enodimenzionalni. Avtorji posameznih načinov oziroma modelov vodenja navajajo razmere, v katerih je njihov model lahko uspešen.

V organizacijski in menedžerski literaturi doslej še ni razvitega celovitega modela vodenja, katerega gradniki bi bili uporabni v spremenjenih razmerah notranjega in zunanjega okolja organizacije. Doslej razvite enodimenzionalne modele vodenja bomo smatrali kot gradnike oziroma module celovitega modela, ki ga bomo poskusili zasnovati. Spremembe v notranjem ali zunanjem okolju organizacije vplivajo na uspešnost rabe določenega enodimenzionalnega modela oziroma modula. Spremembe, v katerih sodobne organizacije poslujejo, postajajo večrazsežnostne in vse bolj zapletene. Vse to pa narekuje potrebo po sočasni in hkratni rabi več enodimenzionalnih

modelov v določenem obsegu in na različnih področjih delovanja organizacije. Zato bomo predlagani model tudi poimenovali celoviti multimodularni model vodenja.

Okolje, v katerem sodobne organizacije poslujejo, se vse bolj globalizira in postaja vse bolj celovito. Prihodnost organizacij postaja vse bolj negotova in podporni sistemi, ki so prej veljali in bili globoko zakoreninjeni v občutkih lastne identitete (na primer relativno stabilno družinsko življenje in odnosi, šolanje, kulturne prakse, karijerne lestvice in ureditev dela), se hitro spreminjajo. Dejansko zamenljive naloge, vloge, položaji in projekti postajajo identitete, ki so manj stabilne ter bolj nestalne in prehodne. Menedžerji in vodje se spoprijemajo s kulturnimi spremembami pri zaposlenih delavcih. Raznolikosti v organizacijah postajajo vse bolj pomembne, menedžerji in vodje jih morajo poznati, razumeti in biti pripravljeni, da se odzovejo na izzive, ki izhajajo iz individualnih razlik v sposobnostih, osebnostnih lastnostih in motivih zaposlenih. Opolnomočenje zaposlenih omogoča timsko organiziranost. Timi postajajo odgovorni za samoorganiziranje in za aktivnosti, kot so sprejemanje na novo zaposlenih, odpuščanje, usposabljanje svojih članov, sooblikovanje ciljev in ocenjevanje doseženih proizvodnih rezultatov. V današnjem poslovnem svetu je viden premik od množične proizvodnje na proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov, ki ustrezajo posebnim zahtevam majhnih skupin kupcev in porabnikov. Globalizacija spreminja način poslovanja v vse hitrejšem ritmu. Malo je podjetij, ki omejujejo svojo proizvodnjo le na nacionalna tržišča. Multinacionalizem ali celo brezdržavnost postaja norma. Menedžerji in vodje, ki se srečujejo s temi spremembami, morajo razviti večjo občutljivost za mednarodne kulturne razlike. Nosilci moči in oblasti v organizacijah morajo ustrezno uporabljati svojo moč in vpliv, pri čemer morajo upoštevati pravice in interese manjšine ter skrbeti za dobrobit večine. Sodobna organizacijska paradigma poudarja, da je ključ do uspešne konkurenčnosti v obvladovanju raznolikosti.

Zaradi raznolikosti poslovnega okolja v sodobni globalni družbi je težko pričakovati učinkovitost in uspešnost gospodarskih in drugih organizacij z uporabo le enega enodimenzionalnega modela vodenja. Sodobne poslovne razmere zahtevajo hkratno rabo več modelov vodenja v določenem obsegu glede na notranje in zunanje razmere dela in poslovanja. Gre torej za strategijo hkratne večkratne (multimodularne) rabe več enodimenzionalnih modelov vodenja, ki smo jih poimenovali gradniki multimodularnega modela vodenja, ki ga prikazujemo na sliki 1.



Slika 1. Multimodularni model vodenja

Vir: Lastni

Na uspešnost rabe multimodularnega modela vodenja vplivata notranje in zunanje okolje organizacije. Najvplivnejše sestavine zunanjega okolja organizacije so predvsem:

- naravno okolje,
- pravni sistem,
- proizvodno-tehnični sistem,

- sociokulturni sistem,
- politični sistem.

Sodobno podjetje kot ekonomski in sociotehnični sistem deluje kot ekonomski subjekt avtonomno ter s sposobnostjo odločanja in delovanja, tako da se obdrži in razvija v okolju, ki se spreminja. Podjetje je podsistem, ki interaktivno deluje z drugimi pod sistemi gospodarskega in družbenega sistema. Funkcije in pogoje poslovanja določa gospodarski sistem, ki z medsebojnim delovanjem s političnim, proizvodno-tehničnim, sociokulturnim in pravnim pod sistemom tvori družbeni sistem, v katerem organizacije deluje.

Naravno okolje organizacije se nanaša predvsem na naravne vire in podnebne razmere.

Pravni sistem poslovnih in drugih organizacij določa sistemski okvir, v katerem organizacije poslujejo.

Sociokulturni sistem predstavlja namnožene zgodovinske izkušnje in tradicije, kulturo in humanistično izobraževanje, ki bistveno deluje na vedenje ljudi, na razvitost in razvoj gospodarskega, političnega in proizvodno-tehničnega podsistema.

Proizvodno-tehnični sistem obsega proizvodno-tehnični aparat, tehnologijo, znanost in raziskave ter strokovno izobraževanje. Proizvodni sistem pomembno deluje na organizacijo, njene spremembe ter na gospodarski in tehnološki razvoj.

Politični sistem določa temeljne institucije gospodarskemu sistemu in družbene odnose oziroma temeljno strukturo moči. Politični in gospodarski sistem je definiran s pravnim sistemom, s čimer se definirajo ekonomska in politična struktura moči, subjekti in mehanizmi delovanja in uravnavanja.

Organizacije so neločljivo povezane s svojim okoljem. Ugotoviti morajo vpliv okolja in se organizirati tako, da se bodo sposobne prilagoditi tistim vplivom okolja, ki najmočneje vplivajo na njihovo delovanje. Predpostavljamo, da so najpomembnejše sestavine notranjega okolja organizacije zlasti:

- vrsta dejavnosti (bazična, predelovalna, storitvena ...),
- tehnična opremljenost,
- kadrovska sestava (izobrazbena, starostna, spolna ...),
- organizacijska kultura,
- organizacijska klima.

Vrsta dejavnosti organizacije vpliva na izbiro in rabo načina vodenja. Z zaposlenimi v težki ali bazični industrijski organizaciji morajo vodje z zaposlenimi ravnati drugače kot pa v predelovalni ali storitveni dejavnosti.

Tehnična opremljenost organizacije zahteva zaposlene z drugačnimi znanji in izkušnjami. Višja, kot je raven tehnične opremljenosti organizacije, bolj izobražene, usposobljene in izkušene zaposlene potrebuje. Višje izobraženi in izkušeni zaposleni pa gotovo zahtevajo drugačno vodenje glede na klasične enodimenzionalne zasnove vodenja.

Pri kadrovski sestavi zaposlenih mislimo predvsem na vrste in stopnje izobrazbe ter starostno in spolno strukturo. Vodje morajo prilagoditi svoj način in slog vodenja tem svojskostim organizacije.

Organizacijska kultura je pomemben vplivni dejavnik za vodenje. Zaposleni postopno razvijejo in sprejmejo svoj sistem vrednot, ki jih vodstva organizacije morajo upoštevati pri svojem ravnanju.

Tako kot morajo vodje poznati in upoštevati vrednote svojih zaposlenih, tako morajo biti tudi pozorni na organizacijsko klimo, ki pomeni vzdušje oziroma razpoloženje zaposlenih v nekem krajšem časovnem obdobju.

Doslej razviti načini in modeli vodenja so bolj ali manj enodimenzionalni. Predlagani multimodalni model pa predpostavlja hkratno rabo več enodimenzionalnih modelov vodenja glede na spremenjene razmere dela in poslovanja v notranjem in zunanem okolju organizacije. V nadaljevanju bomo poskušali prikazati okoliščine, v katerih se posamezni enodimenzionalni modeli lahko učinkovito uporabljajo, seveda v kombinaciji z drugimi v določenem obsegu.

**Tradicionalno klasično vodenje** se v organizacijski in menedžerski literaturi obravnava pod različnimi nazivi, npr. **linijsko vodenje**, **avtarkično vodenje**, **birokratsko vodenje**, **transakcijsko vodenje** idr. Birokratsko vodenje povzroča nastanek neformalne organizacije (Ivanko, 2015, str. 38-42). Sodobni raziskovalci klasično vodenje povsem zavračajo in predlagajo bolj demokratične oblike vodenja. Glede na naše podmene multimodularnega modela vodenja pa klasično vodenje ne smemo smatrati za povsem neuporabno. Tudi v sodobnih organizacijah pride do razmer oziroma sprememb v notranjem in zunanem okolju organizacije, kjer je transakcijsko vodenje lahko primeren način vodenja. Ameriški raziskovalec Argyris je že v sredini prejšnjega stoletja navajal razmere, v katerih je transakcijsko (linijsko) vodenje lahko učinkovita oblika oziroma način vodenja (Argyris v Ivanko, 1992, str. 48–49).

V normalnih razmerah dela in poslovanja organizacij je najprimernejše **transformacijsko vodenje**, ki je višja oblika vodenja. Vodja s transformacijskim vodenjem pogosto apelira na razum in srce svojih sodelavcev ter jih spodbuja, da z moralnimi vrednotami rešujejo težave pri delu. Transformacijski vodje so pogosto močne in karizmatične osebnosti.

**Opolnomočenje** je bistvena sestavina multimodalnega modela vodenja. Opolnomočenje podrejenih pomeni, da vodja z delitvijo in delegiranjem moči ali avtoritete po hierarhični lestvici navzdol zadovolji višje motivirane potrebe svojih sodelavcev. Vodje tako zagotovijo zaposlenim informacije, moč in avtoriteto ter jim s tem omogočijo najti notranje zadovoljstvo pri svojem delu.

Opolnomočenje je spodbujanje zaposlenih, da posredujejo svoje znanje, nove ideje in da o številnih vidikih svojega dela odločajo sami. Razmere dela in poslovanja v sodobnih organizacijah zahtevajo od vodij, da poznajo pomen opolnomočenja svojih podrejenih in da ga uresničujejo brez večjih zadržkov.

**Vodenje z motiviranjem in navduševanjem** je pomemben gradnik multimodalnega vodenja. Motivirani zaposleni so največji kapital vsake organizacije. Sodobni vodja se mora zavedati, da je vsak zaposleni v organizaciji predvsem notranje motiviran in da je denar le sredstvo, ki pomaga doseči cilj. Sodobni vodja mora motivirati zaposlene z višjimi vrednotami, cilji in potrebami po spoštovanju, ugledu in samouresničitvi. Vloga vodje je motivirati, navduševati, prepričevati zaposlene in ustvariti čustveno ustvarjalno vzdušje, da vizijo spremenijo v želene rezultate.

**Vodenje in čustva.** Klasični raziskovalci organizacije in menedžmenta so menili, da so čustva nekaj slabega, čustvena zrelost nikoli ni bila ena od spremenljivk, ki naj bi vplivale na učinkovitost in uspešnost organizacije. Toda izkazalo se je, da tako lastna kot tuja čustva pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično na uspešnost organizacije. Sposobnost doumeti učinek besed in dejanj, vživeti se v razmišljanja in čustva drugih, tako nasprotnikov kot zaveznikov, lahko znatno prispeva k uspešnosti posameznika in organizacije. Vodje v sodobnih organizacijah morajo pridobiti in imeti čustveno inteligenčne sposobnosti, kot so samozavedanje, obvladovanje sebe, družbeno zavedanje in upravljanje odnosov.

**Komuniciranje pri vodenju.** Vodja s komuniciranjem vpliva na zaposlene. Najbolj optimalni način komunikacije je t. i. **asertivno komuniciranje** oziroma vedenje. Je sposobnost, da se postavimo zase na odkrit in spoštljiv način. Nikomur ne dajemo prednosti, ne sebi ne drugim. Sodobni vodje komunicirajo spoštljivo, prijazno, niso verbalno agresivni, a so vseeno odločni in samozavestni.

**360-stopinjska povratna informacija** pomeni, da dela posameznika oceni neposredni nadrejeni, njegovi sodelavci, poslovni partnerji in stranke, kar zagotavlja večjo nepristranskost ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika. Izkazalo se je, da je bolj zanesljivo in nepristransko, če te ocenjuje več opazovalcev, kot če te ocenjuje nadrejeni. Tega bi se sodobni vodje morali zavedati in uresničevati 360- stopinjsko povratno komuniciranje oziroma informiranje.

**Vedenje menedžerjev in vodij** pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni pričakujejo takšno vedenje svojih nadrejenih, ki bo v skladu z njihovimi pričakovanji. Vodja mora izbrati in prilagoditi način vodenja svojskostim zaposlenih.

**Slogi vodenja** so pomemben vidik proučevanja vodenja, ki je odvisen od organizacije in vsakega posameznega vodje. Vodja mora izbrati in v danih okoliščinah uporabiti takšen slog vodenja, da ga zaposleni sprejmejo brez kakršnih koli zadržkov.



**Avtentično vodenje** pomeni voditi v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotami. Avtentičen vodja vzpostavi visoke etične standarde, tako da ustvari pogoje za zaupanje, razširja miselna obzorja in občutek pri odločanju ter izboljšuje uspešnost organizacije. Avtentično vodenje je primerno v organizacijah z visoko razvito organizacijsko kulturo in ustvarjalnostjo zaposlenih.

**Prvinsko in resonančno vodenje** uporabljajo vodje v sodobnih organizacijah, ki usmerjajo kolektivna čustva v pozitivno smer. S tem pri zaposlenih vzbudijo navdušenje in lahko dosežejo zavidljive poslovne rezultate. O resonančnem vodenju govorimo takrat, kadar skupina zaposlenih vibrira v sozvočju z dobrim razpoloženjem vodje. Čustveno inteligentni vodja spontano ustvari resonanco in njihova navdušena energija odseva v vsej skupini. Zaposleni se vzajemno podpirajo, si izmenjujejo zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejmejo odločitve in opravljajo naloge.

V predlaganem multimodularnem modelu vodenja gre za sočasno in hkratno rabo posameznih enodimenzionalnih modelov vodenja oziroma modulov v določenem obsegu glede na značilnosti razmer dela in poslovanja proizvodnih in drugih organizacij.

## 5 Zaključek

V teoretičnem delu tega prispevka smo predstavili pomembnejše načine in modele vodenja. Značilno za prikazane načine oziroma modele vodenja je, da so bolj ali manj enodimenzionalni. Avtorji svojih modelov navajajo okoliščine, pod katerimi naj bi njihovi modeli vodenja zagotavljali uspešnost in učinkovitost. Razumljivo je, da so bili posamezni enodimenzionalni modeli učinkoviti, ker so bile tudi razmere dela in poslovanja organizacij v preteklosti razmeroma preproste v primerjavi z današnjimi, sodobnimi, v katerih organizacije poslujejo. Novi tehnološki trendi, 4.0 proizvodnja, digitalizacija, globalizacija, izobrazbena struktura zaposlenih itn. povzročajo potrebo po temeljiti redefiniciji in uporabi vodenja. V sodobnih organizacijah so zaposleni izobraženi strokovnjaki. Za uspešno vodenje so potrebna nova znanja in veščine vodij, ker težave in odločitve postajajo večrazsežnostne. Vodje so v središču vseh sprememb, uvajanja novih tehnologij, uresničevanja novih strategij in vodijo vse bolj izobražene kadre. Spoprijeti se morajo tudi s t. i. digitalno transformacijo. Osnovna naloga vodij je, da usmerjajo in spodbujajo zaposlene. Prav tako se spreminjajo in razvijajo načini usmerjanja, spodbujanja in komuniciranja. Vodenje ostaja tudi v dobi digitalizacije, vendar mora biti drugačno kot v preteklosti in tudi v sedanosti. Digitalna transformacija zahteva višjo kakovost vodenja. Pomanjkljivo znanje in veščine vodij zavirajo procese in uvajanje sprememb. Organizacije, ki želijo biti uspešne in učinkovite tudi v prihodnosti, ki tehnološke in druge spremembe želijo vpeljati in tako ohraniti svoj položaj na trgu, morajo v svoje projekte in dolgoročne pobude vključiti razvoj vodenja, opredeliti potrebna znanja in veščine vodij ter uresničevati sistematičen načrt spreminjanja svoje organizacijske kulture.

Razmere dela in poslovanja se hitro spreminjajo. Vodje se morajo prilagoditi tem spremembam. Imeti morajo široka znanja in veščine. Sodobne organizacije morajo razvoj vodenja vključevati v svoje razvojne strategije. Enodimenzionalni modeli vodenja postajajo vse manj uporabni. Zapletene in kompleksne razmere, v katerih sodobne organizacije poslujejo, zahtevajo hkratno uporabo več načinov in modelov vodenja v različnem obsegu in na različnih področjih delovanja organizacije. Predlagani celoviti multimodalni model vodenja ponuja možnost hkratne rabe več enodimenzionalnih modelov glede na spremenjene okoliščine dela in poslovanja organizacij sodobne globalne družbe.

Z uporabo predlaganega celovitega multimodalnega modela vodenja bi industrijske in druge organizacije ustvarile razmere za boljšo izrabo razpoložljivih zlasti človeških virov, stimulirale zavzetost in navdušenje za boljše delo svojih zaposlenih ter tako povečale konkurenčne prednosti svojih organizacij.

Nova organizacijske paradigma zahteva drugačno menedžiranje in vodenje sodobnih organizacij. Z uporabo predlaganega celovitega multimodalnega modela vodenja bi se industrijske in druge organizacije lažje prilagajale spremenjenim razmeram dela in poslovanja današnje globalne družbe ter si tako zagotavljale obstoj in uspešen razvoj v današnjih in prihodnjih konkurenčnih razmerah.

Predlagani celoviti multimodalni model vodenja je rezultat primerjalne analize stališč, predlogov in enodimenzionalnih modelov vodenja številnih teoretikov in praktikov s področja organizacijske teorije in teorije menedžmenta ter vodenja in sinteze tistih prvin vodenja, ki so po našem mnenju primerne za vodenje v 21. stoletju.

V zasnovo predlaganega celovitega multimodalnega modela vodenja smo vključili le tiste prvine vodenja po novi organizacijski paradigmi in predvideni digitalni transformaciji, za katere smo menili, da so primerne za vodenje v sedanjih in bodočih okoliščinah dela in poslovanja sodobnih organizacij. Zato se zavedamo se, da je predlagani celoviti multimodalni model vodenja možno dograjevati in izpopolnjevati glede na novonastale tehnično tehnološke spremembe, spremembe v posameznih družbenih podsistemih in novonastale spremembe v celotni globalni družbi.

## Reference

1. Banka za podjetnike.si. (2016). Ste vodja ali menedžer? Pridobljeno 23. 8. 2018: <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/ste-vodja-ali-menedzer/>
2. Brezovšek, M. in Kukovič, S. (2014). Javno vodenje. Sodobni izzivi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Dimovski, V., Penger, S. in Petrlin, J. (2008). Razvoj avtentinega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d., Organizacija, letnik 41, št. 2 ( str. 97–105). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

4. Dimovski, V., Penger, S., Petrlin, J., Grah, J., Turk, D., Šalamon K. in Grošel, M. (2014). Temelji managementa in organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Duggan, T. (2018). About Participative Leadership Style & Front Office Performance. Pridobljeno 15. 8. 2018 s <http://smallbusiness.chron.com/participative-leadership-style-front-office-performance-10256.html>
6. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba.
7. Grubiša, N. (2001). Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Ljubljana: Marbona.
8. Hočevar, M., Jaklič M., Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba.
9. Ivanko, Š. (2015). Zgodovina organizacijske misli. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
10. Ivanko, Š. (1992). Raziskovanje in projektiranje organizacije. Moderna organizacija, Kranj.
11. Kramar, Z., M. (2009). Menedžment vs. vodenje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
12. Stare, J., Seljak, J. (2006). Vodenje ljudi v upravi: Povezanost osebnostnega potenciala z uspešnostjo vodenja. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

\*\*\*

Štefan Ivanko je rojen 16. januarja 1935 v Vonarju, Šmarje pri Jelšah. Diplomiral je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (dipl. ekon. 1960). Dosegel je stopnjo magistra ekonomskih znanosti na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (mag. ekon. znanosti). Doktoriral je na Fakulteti ekonomskih nauka v Zagrebu (dr. sc. ekon.). V akademskem letu 1970/71 je bil kot Fordov štipendist na enoletni specializaciji na Institute for Social Research na Michiganski univerzi v ZDA. Od leta 1981 je redni profesor za organizacijo in menedžment. Leta 2016 je bil izvoljen v naziv zaslužni profesor na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu je objavil več kot 200 del s področja organizacije in menedžmenta; od tega 30 učbenikov in samostojnih knjig. S svetovalnim in raziskovalnim delom se ukvarja že od leta 1962. V več podjetjih je bil po več let svetovalec za organizacijo in menedžment. Sam ali v sodelovanju je izdelal več kot 100 študij za organizacijske preosnove podjetij.

\*\*\*

Štefan Ivanko was born on January 16, 1935 in Vonarje, Šmarje pri Jelšah. He graduated on the Faculty of Economics in Ljubljana (B.Sc., 1960). He achieved the degree of Master of Economic Sciences at the Faculty of Economics in Ljubljana (MSc in Economics). He received his PhD at the Faculty of Economic Sciences in Zagreb (PhD, Ekon.). In the academic year 1970/71, he was a Ford scholar at the Institute for Social Research at the Michigan University of the USA for a one year specialization. He is a full-time professor of organization and management since 1981. In 2016, he was elected to the title of emeritorious professor at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto. In his teaching and research work, he has published over 200 works from the field of organization and management; of which 30 textbooks and freelance books. He has been engaged in advisory and research work since 1962. He has been a consultant for organization and management for many years in a number of companies. Alone or in cooperation he has produced over 100 studies for organizational transformation of companies.

\*\*\*

## **Abstract:** **Leadership in 21st Century**

**Research Question (RV):** Accordingly with industrial and general social development, management has also evolved. Management is a unifotm concept with two sides, that is management and leadership. Many models of management as well as leadership were created, supplemented, upgraded **and** changed. Management and leadership are different functions, but leadership is part of the managerial function. In the past, managers were led by command and control, while today, managers are led by changing mindsets. Managers create vision, initiate change, inspire and motivate employees, while managers plan, organize, lead and control. This paper will explore and attempt to answer the question of what management requires in the changing work and business environment of today's global world.

**Purpose:** The purpose of the article is to summarize the changes in the relationship between management and leadership and answer the question of what leadership is recommended in the new organizational paradigm.

**Research Method:** Through comparative analysis of the views and statements of many management and leadership researchers, we will try to test the thesis that classical management with planning, organizing, decesion making and controlling is the past and that new working and business conditions require management by changing the mindset and emphasizing the role and importance of management. creating vision, initiating change, inspiring and motivating employees.

**Results:** Based on the results of the research, we will try to propose a leadership model required by the changing working and operating conditions of industrial and other organizations in the 21st century of today's global society.

**Organization:** Using a proposed leadership model, industrial and other organizations would create the conditions for better utilization of available, especially human resources, stimulate commitment and enthusiasm for the better work of their employees and increase the competitive advantage of their organizations.

**Society:** Using the proposed design of leadership model in the new organizational paradigm, it would be easier for industrial and other organizations to adapt to the changing conditions of today's global society, thus ensuring the existence and successful development of today's and future competitive work and business conditions.

**Originality:** The proposed leadership model is the result of a comparative analysis of the views and suggestions of leadership by many researchers and practitioners and a synthesis of those leadership elements that are suitable for leadership in the 21st century.

**Limitations / Further Research:** The results of this research should encourage further exploration of ways and forms of leadership appropriate for the 21st century.

**Keywords:** management, leadership, paradigm, globalization, organization.

Copyright (c) Štefan IVANKO



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.