

Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja

Vesna Janković*

Terme Krka d.o.o., Ljubljanska cesta 26, 8000 Novo mesto, Slovenija
vesna.jankovic@terme-krka.si

Povzetek:

RV: Primerjava osebnih karakteristik vodenja z načelom voditeljstva v modelu EFQM.

Namen: Namen raziskave je, na osnovi primerjave osebne analize karakteristik vodenja in modelom vodenja odličnosti, ugotoviti identičnosti in razhajanja. Cilj je izboljšati osebni stil vodenja in se približati odličnosti.

Metoda: Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize.

Rezultati: Rezultati kažejo na odstopanja, ki niso razumljena kot slabosti, temveč priložnosti za izboljšave; obenem pa lastnosti odličnega vodje, ki jih že poznamo, cenimo kot osnovo, na kateri nadaljujemo in jih nadgrajujemo.

Organizacija: Pridobljeni rezultat je namenjen organizaciji, v kateri delujem in meni, kot vodji, na pragu novih zadolžitev in novih odgovornosti; ko prehajam iz vodenja manjše skupine zaposlenih na vodenje celotne poslovne enote in na področja znotraj podjetja, ki jih v celoti ne poznam. Raziskava je poleg tega inštrument nadrejenim pri usmerjanju in spremljanju svojih vodij. Ostalim bralcem pa prinaša drugačen pogled na problematiko vodenja, ter idejo analize in samokritičnosti samega sebe kot stalno iskanje izboljšav.

Družba: Način primerjave se lahko uporablja tudi v širšem okolju.

Originalnost: Drugačen pogled na problematiko vodenja; stalno iskanje izboljšav, tako na osebnostnem kot kariernem področju.

Omejitve: Raziskava je osnova za primerjavo, ugotavljanje izboljšav, napredovanja, nazadovanja pri naslednji osebnostni analizi.

Gljučne besede: vodenje, odličnost, vizija, samokritičnost.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek

1 Uvod

Na trgu turističnih storitev se razmere iz dneva v dan zaostrejejo, prehajamo v situacijo boja za preživetje oz. obstoja na trgu. Vemo, da turistično storitvena dejavnost v našem razmišljanju in dojemanju njene vsebine ni najbolj nujna v življenju in se ji kot taki tudi prvi odrečemo, ko smo prisiljeni zaradi ekonomske situacije izbirati med sprostivjo in življenjsko potrebnimi dobrinami. Zato smo se tudi v podjetju znašli pred nalogo korenite reorganizacije poslovanja, ki prinaša nove zadolžitve, izzive, priložnosti.

Kot področje raziskovanja opredelimo (1) lastno vodenje in (2) vodenje z odličnostjo; kot splošno pa približevanje med razlikami vodenja na osnovi osebne analize vodje in dejanskimi načeli vodenja z odličnostjo. Raziskava je izvedena kot primerjava teoretične vsebine modela odličnosti z dejanskimi lastnostmi vodje. Gre za ugotavljanje (1) podobnosti, (2) skladnosti, (3) razhajanj in (4) razlik, ki so osnova za primerjavo in razvoj teorije. Ugotovitve pripomorejo k izboljšanju procesa vodenja. Običajno imamo o sebi najboljše mnenje, možnost napak in nepopolnosti pri nas skoraj ne pride v poštev, zato je taka analiza zelo

* Korespondenčni avtor

dober inštrument zavedanja in prepoznavanja lastnih slabosti in pomanjkljivosti in je prvi korak k izboljšanju. Vsak korak oz. izboljšava je pot k cilju vodenja z odličnostjo.

2 Pregled literature

2.1 Teoretični okvir

Eno prvih in najpomembnejših vprašanj v podjetju je »Kaj je najbolj pomembno?«, ki ga moramo poznati in se ga zavedati. Zaposleni so srce organizacije. Ne zadostuje nam najmodernejša tehnologija in oprema, če nimamo ustrezno izobraženih zaposlenih in ne znamo delati z njimi, ne zadostuje velik kapital, če ne znamo upravljati z njim. Od zaposlenih je odvisno ali bo organizacija uspela ali ne. Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, prepoznavna na trgu in konkurenčna. Drugačnost s ciljem doseganja odličnosti pa ustvarjajo zaposleni in njihovi vodje; vse ostalo je že videno.

Voditeljstvo je postavljeno kot izhodiščno načelo modela poslovne odličnosti. Prav na jasnovidnem in navdihnjenem voditeljstvu dejansko temelji celotna poslovna odličnost. Potrebne so jasne usmeritve, ki so motivacijske za sodelavce, ter jasno določajo vrednote, etiko in kulturo. S tem se oblikuje trden temelj poslovne uspešnosti ter stalnega izboljševanja procesov in medsebojnih odnosov, ustvarjalnosti in inovativnosti. Prav zgledno delovanje vodij, ki s svojim ravnanjem potrjujejo deklarirane usmeritve krepki kakovost medsebojnih odnosov ter trdnost kulture podjetja ter organizacijsko klimo v celoti. (Model poslovne odličnosti EFQM, 2004)

Vodenje postaja vse bolj zahtevno, saj so tehnično tehnološke zahteve vse višje, enako je vse višja zahtevnost potrebnega nivoja znanj. To terja poleg pridobivanja strokovnega znanja tudi več znanja s področja vodenja, komuniciranja, medsebojnih odnosov za učinkovito vodenje in motiviranje sodelavcev. (Dular, 2002, str. 14) Vodenje tako postaja proces, ki mora biti učinkovit in uspešen, tako v smislu doseganja ciljev organizacije, kot tudi ustvarjanja ugodne delovne klime in kulture, ki zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev.

V prihodnje bodo voditelji prihodnosti tisti, ki bodo znali ustvariti okolje, v katerem bodo imeli ljudje voljo do dela. V tem je namreč bistvo dobrega vodenja (Evans & Russel, 1992). Poleg strokovnosti in izobraženosti se od dobrega vodje pričakujejo tudi osebnostne lastnosti in vrline (1) etičnost, (2) ustvarjalnost, (3) inovativnost, (4) izvirnost, (5) kritičnost, (6) objektivnost. »Najtežja naloga managerja je vsekakor intelektualna poštenost do svojih lastnih znanj, slabosti in nagibov«. (str. 169)

Odnos med zadovoljstvom na delovnem mestu in Modelom odličnosti EFQM je pomemben. Po ugotovitvah, rezultati podpirajo močan odnos med zadovoljstvom na delovnem mestu in odličnosti modela, kar kaže, da imajo organizacije, ki izvajajo model poslovne odličnosti visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, ki je ključna podporna vloga za uspešen razvoj (Tutuncu & Kucukusta, 2010).

Lastnosti dobrega vodje; dober vodja je oseba z močnim karakterjem, ki v ljudeh vzbuja zaupanje in iz njih izvabi najboljše lastnosti. Dobrega vodenja se ne da naučiti čez noč, saj gre za proces, ki traja več let. Vsekakor je za to potrebno veliko časa, energije in izobraževanj. (1) Talentiranost je eden ključnih dejavnikov. Potrebno je imeti jasno predstavo o svojih zmožnostih, nato pa jih je potrebno usmeriti v pravo področje. (2) Potrpežljivost je ena najpomembnejših lastnosti dobrega vodje. Nekdo, ki bo nekaj želel opraviti čim hitreje, bo lahko zaradi površnosti naredil hudo napako. Dobri voditelji so strpni in potrpežljivi. (3) Cilj - zelo pomembno je imeti jasno določen cilj. Ta bo energijo usmeril v pravo smer in dal samozavest. Pomembno je imeti zaupanje v cilj in v izbrano pot za doseganje le-tega, saj samo taka oseba lahko črpa iz ekipe tisto najboljše, ki je potrebno, da s skupnimi močmi rešijo nalogo. (4) Samozavest-potrebno je zaupati vase in v svoj talent. Napake se dogajajo, zato se ni dobro kriviti za storjene napake in z njimi izgubljati dragocen čas. Dober vodja je samozavesten in prepričljiv, ne samo na delovnem mestu, temveč tudi v zasebnem življenju. (5) Neustrašnost-na poti do zmage je potrebno biti neustrašen. Dober vodja ne bo klonil pred bolečino in strahom, ki spremljata prav vse zmagovalce na poti do uspeha. (6) Močan karakter - trdo delo, potrpežljivost, vzdržljivost. Vse to so značilnosti osebe z močnim karakterjem, ki se ne pritožuje in ne odneha, ko nastopijo težave. Zelo pomembno je, da je vodja vreden zaupanja, saj mu bodo le tako drugi sledili. Živeti mora pošteno in polno, saj je vodja lahko dober le zaradi spoštovanja, močnega značaja in zanesljivosti. (Borštnik, 2011)

Kar naprej obiskujem tečaje o učinkovitem managementu. Veliko pričakujem od svojih uslužbencev in zelo se trudim, da bi bil pravičen in prijazen. Vendar ne čutim nikakršne naklonjenosti z njihove strani. Če bi moral zaradi bolezni kakšen dan ostati doma, mislim, da bi večino časa preklepetali o čisto nepomembnih rečeh. Zakaj jih ne morem naučiti neodvisnosti in odgovornosti oz. ali najti uslužbencev, ki bi bili taki? (Covey, 1998, str. 11) Navedeno avtor obravnava tako, da je potrebno najprej spremeniti sebe, če želimo spremeniti položaj. Za uspešno spremembo je potrebno najprej spremeniti lastne zaznave (str. 12).

Odzivi na posledice svetovne gospodarske krize so se odrazili tudi kot spremembe v zadnji verziji modela odličnosti EFQM 2010, predvsem iz vidika voditeljstva, odgovornega odločanja, ter ravnanja z zaposlenimi. V tem okviru je pomembna tudi integriteta in prevzemanje odgovornosti voditeljev za svoje odločitve in s tem za trajno prihodnost organizacije in vseh njenih deležnikov, tako znotraj kot zunaj organizacije (Kern Pipan & Leon, 2011, str. 555–556).

Kern Pipan (2011, str. 5–6) v članku navaja glavne vsebinske poudarke sprememb temeljnih načel odličnosti z vidika voditeljstva, odgovornega odločanja, ter ravnanja z zaposlenimi.

2.2 Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Kern Pipan (2011, str. 5) navaja: »V modelu je poudarek na usmerjenost voditeljev v prihodnost organizacije, ter na osebnem zgledu, razvoju vrednot in etiki pri vedenju, dnevnem in strateškem poslovanju. Model izpostavlja (1) postavljanje jasnih usmeritev in strateških ciljev s strani voditeljev, ki jih le-ti dosegajo skupaj z zaposlenimi. Poudarja tudi (2) pomen tehničnih in pravočasnih informacij, ter predhodnih izkušenj za ustrezno strateško odločanje. (3)

promovira fleksibilen način vodenja, redno pregledovanje in prilagajanje strateških usmeritev. Vedno naj bo prisotna misel, da je trajna odličnost odvisna od sposobnosti hitrega učenja in odzivanja na spremembe.«

2.3 Doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi

Povzeto po Kern Pipan (2011, str. 5): »V modelu je izpostavljeno, da naj voditelji cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo kulturo, v kateri se razvijajo predanost, veščine in znanje, talenti, ustvarjalnost in pooblašanje. Pomembno je zavedanje vodij, da voditeljstvo ni samo pozicija, temveč proces, ki spodbuja razvoj znanj, veščin ter sposobnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja. Poudarek je na zagotavljanju takšnih pogojev, ki zaposlenim omogočajo lasten razvoj in uspehu ter posledično tudi uspeh organizacije. Model poudarja, da naj voditelji pri zaposlenih ustvarjajo kulturo zaupanja, odprtosti, vključevanja in aktivno promovirajo skupne vrednote. Pomembna je vloga voditeljev, ki spodbujajo in podpirajo izboljšave, dajanje koristnih predlogov zaposlenih, razvijajo odgovornost pri delu, kulturo razvoja, inovativnost ter zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja.«

2.4 Doseganje uravnoveženih rezultatov

»Poudarek je na voditeljih, ki prepoznajo in razumejo ključne aktivnosti, ki so potrebne za uresničevanje poslanstva ter sistematično razvijajo napredek glede na postavljeno vizijo in strateške cilje. Voditelji spremljajo tudi pričakovanja deležnikov za razvoj in preverjanje postavljene strategije. Voditelji naj uporabljajo ustrezne in točne informacije ter orodja za napovedovanje in obvladovanje strateškega tveganja. Izbirajo naj ustrezne kazalnike poslovanja za izboljševanje poslovanja. Obenem pa je poudarjeno, da voditelji na podlagi primerjav poslovanja z drugimi organizacijami oblikujejo cilje, poslanstvo, vizijo ter zagotavljajo preglednost pri poročanju ključnim deležnikom, vključno z ustreznimi vodstvenimi organi.« (Kern Pipan, 2011, str. 5)

2.5 Prevzemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost

»Poudarek je na voditeljih, ki vgrajujejo v organizacijsko kulturo etični kodeks, jasne vrednote, odgovornost in najvišje standarde poslovanja s ciljem doseganja gospodarske, družbene in ekološke trajnosti. Model poudarja in promovira, da naj voditelji prihodnost poslovanja organizacije zagotavljajo z opredelitvijo in sporočanjem osrednjega namena, vizije, vrednot in etike. Poleg tega naj voditelji razumejo ključne kompetence svoje organizacije ter podpirajo najvišje standarde etičnega vedenja in integritete ter jih (skupaj z deležniki) spodbujajo k dejavnostim, ki koristijo širši družbi. Poudarek je poleg tega tudi na tem, da naj voditelji zagotavljajo pregledno poslovanje, ter spodbujajo in razvijajo željo, da bi dosegli več kot narekujejo predpisi. Sredstva naj bodo namenjena za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička. S tem se dosega in ohranja konkurenčnost na trgu. Voditelji, ki se znajdejo pred nasprotujočimi si zahtevami naj zagotavljajo varno in zdravo delovno okolje. Upoštevajo naj vpliv delovanja organizacije in življenjskih ciklov proizvodov na javno zdravje, varnost in okolje ter gospodarsko, družbeno in ekološko trajnost.« (Kern Pipan, 2011, str. 5)

2.6 Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

»Model izpostavlja, da voditelji ustvarjajo organizacijsko kulturo, ki stalno in sistematično spodbuja pridobivanje zamisli in inoviranje zaposlenih, partnerjev, odjemalcev in družbe« (Kern Pipan, 2011, str. 5). Voditelji naj vzpostavljajo sistem za prepoznavanje priložnosti za inoviranje, jasne namene in cilje ter izboljševanje strategije v skladu z inovacijskimi dosežki. Spodbujajo naj izboljšave in inovacije zaposlenih za pridobitev novih odjemalcev, partnerjev in ugleda organizacije. Zaželeno je spodbujanje odprtega razmišljanja, ustvarjalnost in inovativnost. S tem se organizacije hitro in lažje prilagajajo na izzive, s katerimi se srečujejo.

Kern Pipan navaja (2011, str. 5–6): »V organizacijah so voditelji tudi glavni odločevalci z neposrednim, vitalnim vplivom na oblikovanje, razvoj in spremembe organizacijske kulture ter na ravnanje z zaposlenimi. Svetovna gospodarska kriza se je pokazala ne le zgolj kot posledica slabega, nekvalitetnega odločanja, temveč vse bolj kot kriza družbenih vrednot, načina razmišljanja, neodgovornega odločanja, z drugimi besedami povedano - kriza voditeljstva. Gospodarska kriza je v precejšnji meri odraz vrste neodgovornih odločitev voditeljev, ki so temeljile na načrtnem neupoštevanju etičnih principov, integritete, poštenega poslovanja, poštenega odnosa voditeljev do svoje organizacije, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev, partnerjev ter družbe v ožjem in širšem pomenu. Posledice tovrstnih odločitev so vodile v gospodarsko recesijo, na udaru je bil sprva zasebni sektor, posledic pa so vidne vse bolj tudi v negospodarstvu, saj gre tudi tukaj za vzročno - posledično povezavo s časovnim zamikom.«

Velik poudarek se kaže na (1) vlogi zaposlenih kot nosilcih napredka, izboljšav, sprememb, ustvarjalnosti in inovativnosti, ter (2) vlogi voditeljstva, ki s svojim osebnim zgledom, vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture, odgovornosti, dialoga, partnerstev, vzajemnosti in etike poslovanja v organizaciji na vseh ravneh.

2.7 Teza kvalitativne metode

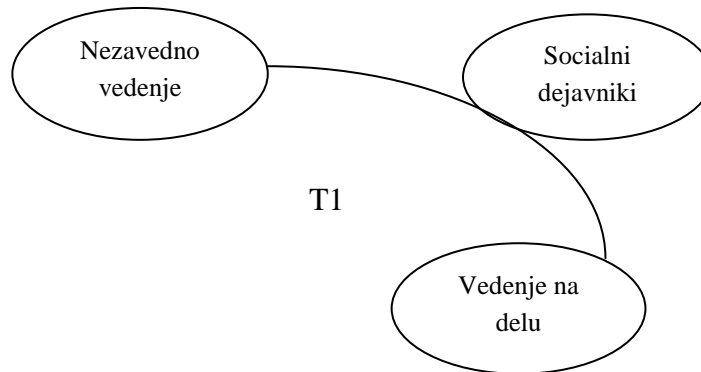
T1: Vodenje sodelavcev se spreminja in dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, temveč mora najprej in neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, saj le tako lahko vpliva na razvoj zaposlenih.

3 Metoda

Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov, s katero ugotavljamo osebne karakteristike naključno izbranega vodje in jih primerjamo s karakteristikami vodje v modelu odličnosti. Poskušamo odkriti prednosti in slabosti v načinu vodenja vodje. Kvantitativna metoda je uporabljena za ugotavljanje odstopanj v vedenju vodje in iskanje rešitev oz. izboljšav.

Omejimo se na tri glavna področja: (1) nezavedno vedenje; opisuje zaznavanje, opredeljevanje ciljev, kako se izvaja vplivanje na druge in uporabo lastne energije, (2) socialni dejavniki; vedenje, ki opisuje kako oseba pokaže in uporablja svoje občutke,

koliko medosebnih kontaktov išče, in kako izkazuje zaupanje v druge ter (3) vedenje na delu; ki opisuje osebne pristope k delu, kako se sprejema odločitve, zanimanje in interes za razvoj, napredovanje in nove storitve ter ideje (Slika 1).



Slika 1: Paradigmatski model kvalitativne analize

3.1 Analiza vodenja naključnega vodje

Usmerjenost k ciljem; zaznavanje opredeljenih ciljev, opredeljevanje in doseganje. Analiza kaže preference za opredelitev ciljev in rezultatov v obeh smereh, tako kvalitativno kot kvantitativno. Značilno je, da se pogosto osredotoča na cilj, kot tudi na zagotavljanje poti kako priti tja. Je oseba, ki tehta prednosti in slabosti cilja. Uspeva najbolje z doseganjem ciljev takrat, ko je časa dovolj in takrat, ko se zagotovi proces skladen z navodili in usmeritvami.

Afirmacije; vplivanje na okolico. Z disciplino in vztrajnostjo ponavljanja, vsebino spreminja v zavestno izbrano izhodišče odzivanja, delovanja in dojetanja sebe in okolice. Pogosto raje izrazi svoja lastna mnenja in odnose. Lahko je poslušalec, hkrati pa poskuša vplivati na odnose v skupini. Predvsem se dojema kot dobro uravnotežena in s sposobnostjo vplivanja na skupino.

Uporaba energije; v procesu vodenja. Energična oseba, ki običajno opravlja številne naloge na enkrat. Običajno prevzame pobudo za nove dejavnosti. Je dinamična in podjetna, včasih deluje zelo prisilna in nestrpna. Uspeva v dinamičnem delovnem okolju, kjer lahko širi svojo energijo na več področjih.

Čustveni nadzor; kako pokaže in uporablja svoje občutke. Je čustveno nadzorovana, stabilna in pokaže osebne občutke le dobrim prijateljem. Najbolj pogosto se jo dojema kot brezskrbno osebo, ki ima racionalen pristop do dela. Uspeva tudi v delovnem okolju ki je nestabilno, v njem se še vedno osredotoča na nalogo.

Socialni stiki; opisuje koliko kontaktov želi imeti z drugimi. Rezultat opisuje osebo kot samostojno, ki raje dela v majhnih skupinah ali sama. Takšne osebe le redko prevzamejo

pobudo in spoznavanje novih ljudi. Druženje z drugimi je predvsem omejeno na znane stike. Lahko se pojavi kot introvertirana in rezervirana z malo zanimanja za druženje. Uspeva najbolje z neodvisnimi nalogami, z malo zunanjimi odnosi.

Zaupanje; kaže samozavest in zaupanje, običajno je zadržana in skeptična do drugih, zelo neposredna in odkrita. Po navadi je dobra v spopadih v katerih se soočajo z glavo. Lahko se jo opredeli kot kritično, na trenutke trdo in enostavno. Uspeva najbolje, ko lahko govori naravnost. Vedenje lahko spreminja in je prilagodljiva na situacijo.

Pozornost do detajlov; dela temeljito in vestno. Raje pazljivo preuči podrobnosti in si ustvarja veliko sliko. Prostovoljno prevzame tudi rutinska delovna mesta. Zaznana je predvsem kot temeljita in vestna oseba.

Varnost; rezultat odraža preference, ki nakazujejo na previdnost, navadno skrbno preuči in temeljito premisli vprašanje, pred sprejetjem odločitve. Navodila so jasna.

Abstrakcija usmerjenosti; prikaže interes osebe za razvoj in nove ideje. Oseba je zelo praktično usmerjena in osredotočena na dejansko izvedbo na delovnem mestu. Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate. Delo v praksi, ki temelji na smernicah opravlja dobro. Vedenje spreminja in se prilagaja spremembam.

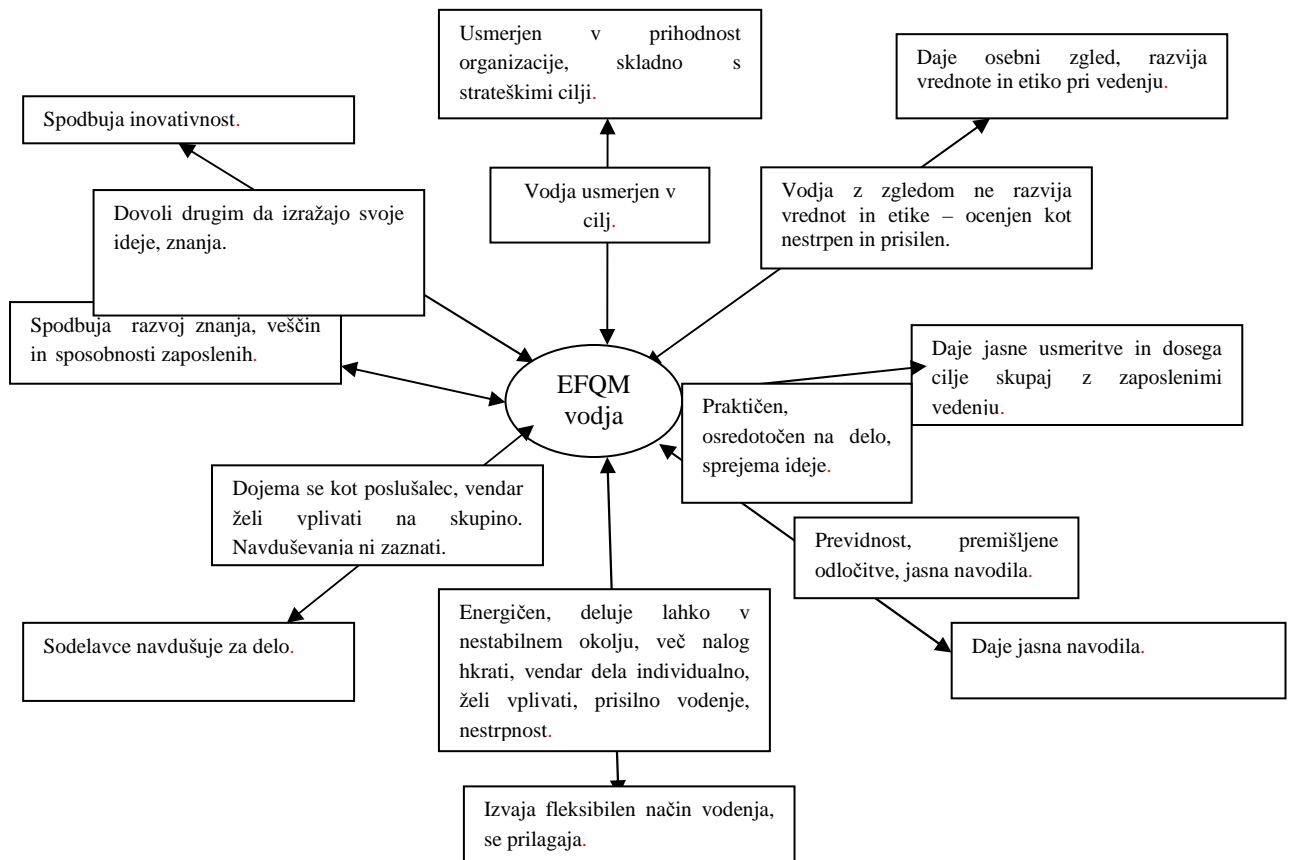
3.2 Primerjava rezultatov in analiza

Analiza kaže, da je usmerjenost k ciljem prisotna, oseba proces dela dobro pozna, ne odloča se samoiniciativno. Spremlja podrejene, z disciplino in vztrajnostjo vpliva na proces dela, hkrati pa želi vplivati na druge. Pri izvajanju nalog je usmerjen k cilju, naloge opravlja vestno, zato v kolikor mu ne sledijo, postane vodenje prisilno in nestrpno. Čustveno je stabilen, pozna primerno distanco v relaciji nadrejeni-podrejeni, v nestabilnem okolju funkcionira normalno. Raje dela samostojno ali v majhnih skupinah, ne prevzema pobude za spoznavanje novih oseb. Neposreden, kritičen, trd, izraža se naravnost. Delo opravlja temeljito in vestno, nima težav »z manjvrednimi deli«. Sprejema inovativnost in nove ideje.

Primerjava rezultatov je prikazana v tabeli 1, analizo pa prikazuje slika 2.

Tabela 1: Teoretična primerjava rezultatov

VODITELJSTVO V MODELU EFQM	VODJA
Usmerjen v prihodnost organizacije, skladno s strateškimi cilji	Značilno je, da se pogosto osredotoča na cilj, kot tudi na zagotavljanje poti kako priti tja. Je oseba, ki tehta prednosti in slabosti cilja. Uspeva najbolje z doseganjem ciljev takrat, ko je časa dovolj in takrat, ko se zagotovi proces skladen z navodili in usmeritvami.
Daje osebni zgled, razvija vrednote in etiko pri vedenju	Je čustveno nadzorovana, stabilna in pokaže osebne občutke le dobrim prijateljem. Najbolj pogosto se jo dojema kot brezskrbno osebo, ki ima racionalen pristop do dela. Uspeva tudi v delovnem okolju ki je nestabilno, v njem se še vedno osredotoča na nalogo.
Daje jasne usmeritve in dosega cilje skupaj z zaposlenimi	Oseba je zelo praktično usmerjena in osredotočena na dejansko izvedbo na delovnem mestu. Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate.
Daje jasna navodila	Rezultat odraža preference, ki nakazujejo na previdnost, navadno skrbno preuči in temeljito premisli vprašanje, pred sprejetjem odločitve. Navodila so jasna.
Izvaja fleksibilen način vodenja, se prilagaja	Energična oseba, ki običajno opravlja številne naloge na enkrat. Običajno prevzame pobudo za nove dejavnosti. Je dinamična in podjetna, včasih deluje zelo prisilna in nestrpna. Uspeva v dinamičnem delovnem okolju, kjer lahko širi svojo energijo na več področjih. Uspeva najbolje z neodvisnimi nalogami z malo zunanjimi odnosi.
Sodelavce navdušuje za delo	Z disciplino in vztrajnostjo ponavljanja, vsebino spreminja v zavestno izbrano izhodišče odzivanja, delovanja in dojetanja sebe in okolice. Pogosto raje izrazi svoja lastna mnenja in odnose. Lahko je poslušalec, hkrati pa poskuša vplivati na odnose v skupini. Predvsem se dojema kot dobro uravnotežena in s sposobnostjo vplivanja na skupino.
Spodbuja razvoj znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih	Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate.
Spodbuja inovativnost	Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate.



Slika 2: Grafični prikaz lastnosti vodje v modelu odličnosti in osebna analiza vodje

4 Rezultati

4.1 Končna ocena

Slabosti vodje so predvsem v (1) komunikaciji, ki je preveč direktna, neosebna, kar pri podrejenih ustvarja nelagodje. Predvidevamo lahko, da izhaja iz mišljenja, da v delovno okolje prihajamo z namenom opravljanja dela in doseganja ciljev, ki smo si jih zastavili. Zato največkrat ne razumemo, zakaj se podrejeni upirajo kritikam. Sprejemanje kritike je osnova za napredovanje in velja tako za vodje kot za sodelavce. Naslednje razhajanje se vidi pri navezovanju stikov, kjer je vodja premalo (2) družaben. Delo opravlja vestno, usmerjeno k ciljem, vendar ne išče novih kontaktov in kot posledica lahko za določena dela porabi preveč časa, ker jih želi opraviti sam, namesto da bi pomoč ali informacije poiskal pri sodelavcih. In zadnje, (3) prisilnost in nestrpnost; v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) pomeni prisiljevati »s pritiskom delati, povzročati, da kdo kaj naredi, dela česar noče, ne želi, prisiljevati koga k delu«. Nestrpnost je v SSKJ opredeljena kot »nekdo, ki mu manjka strpnosti, razumevanja, nestrpen človek, do drugače mislečih je precej nestrpen«. Karakteristika vodje v tem primeru kaže na velika odstopanja od odličnega vodje, ki daje s

svojim obnašanjem zgled ostalim delavcem, razvija vrednote in etiko vedenja. Prisilnost in nestrpnost nista vrednoti etike in ustvarjata neprijetno vzdušje, ter slabo delovno klimo.

Prednosti vodje so (1) usmerjenost k ciljem, (2) energičnost; svoje delo najbolje opravlja v (3) dinamičnem okolju in lahko dela več nalog hkrati, zato mu je potrebno naloge dodajati, sicer mu postane dolgčas. Primeren za opravljanje (4) individualnih nalog ali delo v manjši skupini. Izraža lastnosti vodje, ki je lahko poslušalec, vendar želi večinoma prevladovati (Tabela 3).

Tabela 3: Prikaz prednosti in slabosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
Usmerjenost k ciljem	Neosebna komunikacija
Energičnost, zanesljivost	Premalo navezovanja stikov
Dobro dela v nestabilnih pogojih	Ni navduševanja sodelavcev
Opravlja več nalog hkrati	Prisilno in nestrpno vodenje

5 Razprava

Analiza je le del osebnostnih lastnosti vodje. Različni avtorji in njihove študije so izpostavili kar nekaj lastnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje, vendar se te lastnosti razlikujejo od študije do študije. Različnost kaže, da učinkoviti vodje prihajajo iz različnih virov in da se lastnosti, ki vodijo k uspehu razlikujejo od situacije do situacije. Kasnejše raziskave so celo pokazale, da je povezanost med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo zelo ohlapna.

Če zanemarimo navedene ugotovitve lahko ugotovimo, da ima izbrani vodja največje težave na področju, ki ga model odličnosti EFQM opredeljuje kot doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi. Vse karakteristike kažejo na sposobnega, učinkovitega, doslednega vodjo, ki svoje delo opravlja dobro, usmerjen je k ciljem, ima veliko delovne energije, ki ga žene k opravljanju več nalog hkrati. Je uravnotežen, preudarjeno odloča, navodila so jasna, pripravljen je poslušati sodelavce, vendar želi prevladovati.

Izrazito se kaže neosebna komunikacija, premalo navezovanja stikov, najbolje uspeva z neodvisnimi nalogami in malo zunanjimi odnosi. Na situacijo se sicer prilagaja, vendar ni pobudnik navezovanja stikov. Na osnovi navedenega analiza kaže, da ni možnosti za vodenje z navduševanjem, s fleksibilnostjo. Usmerjenost k ciljem je močna in zato, v kolikor mu sodelavci ne sledijo, spreminja stil vedenja in postane prisilen in nestrpen. Raje dela individualno ali v manjših skupinah.

Iz primerjave in ugotovljenih trditev lahko potrdimo tezo, da dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, temveč mora najprej in neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, saj le tako lahko vpliva na razvoj zaposlenih.

Osebnostne lastnosti so torej izjemnega pomena, saj je od njih odvisno, kako vodja reagira v določeni situaciji in kako uspešen je pri reševanju danih nalog. Celo življenje se učimo in tako neprestano rastemo.

Na osnovi zavedanja slabosti lahko vsak vodja s pomočjo stroke pristopi k drugačnim tehnikam komunikacije, ki vodijo k ustvarjanju kulture zaupanja, odprtosti, vključevanja, pooblaščenja in aktivnega promoviranja skupne vrednote. Navedene aktivnosti so tesno povezane s pridobivanji novih znanj in veščin, tako teoretičnih kot praktičnih treningov. S pridobivanjem in utrjevanjem novih znanj se vrednost menedžerja povečuje.

Voditelji s svojim edinstvenim znanjem, ustvarjalnostjo in idejami dodajamo vrednost izdelkom in storitvam, premagujemo ovire, premikamo meje možnega, ter pripomoremo k doseganju rezultatov. Zavedanje svojih slabosti je prvi korak na poti k odličnosti vodenja.

6 Zaključek

Analiza je le del poti do odličnega vodje. Na osnovi prikazanih rezultatov lahko povzamemo, da je primerjalna analiza pokazala nekaj zanimivih ugotovitev in potrdila zastavljeno tezo: »Vodenje sodelavcev se spreminja in dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, temveč mora najprej in neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, saj le tako lahko vpliva na razvoj zaposlenih«. Prednosti vodje so usmerjenost k ciljem, energičnost, zanesljivost, doslednost, zmožnost opravljanja hkratnega dela ter nemoteno opravljanje dela v nestabilnih pogojih poslovanja. Slabosti so izražene kot neosebna komunikacija, individualizem, nestrpnost, ni navduševanja sodelavcev in prisilno vodenje.

Vsebina članka je osnova za izboljšanje in doseganje univerzalne odličnosti vodenja posameznega vodje. Analiza in samoocena sta dobra inštrumenta preverjanja osebnostnih lastnosti, ki podjetju prinašata zanimive in predvsem uporabne informacije potrebne za pametno in premišljeno izbiro kandidatov za vodilne funkcije. Prednosti je tudi v tem, da je management podjetja seznanjen s karakteristikami posameznika in predvsem slabostmi in se tako v določenih situacijah vnaprej pravilno komunikacijsko pripravi in ublaži sodelavčeve manj izražene voditeljske sposobnosti. S tem se riziko slabših in napačnih odločitev poslovanja zelo zmanjšuje. Vsekakor je naloga podjetja in vsakega posameznika, da se svojih pomanjkljivosti zave in jih zazna kot priložnosti za izboljšave, iz katerih lahko v bodoče naredimo maksimalno dobro podjetju in sebi.

Posledično pravilne odločitve podjetja, pravilni pristopi in postopki vodenja prinašajo koristi tako podjetju, kot tudi širši okolici v kateri posluje. Zagotavlja obstoj in razvoj podjetja, delovna mesta in širšo družbeno korist.

Nadalje je usmeritev v enakomernem obdobjem analiziranju vodje in ugotavljanju sprememb v razmišljanju, obnašanju, komunikaciji, izboljšavah na šibkejših področjih vodenja. Na osnovi izobraževanj in samo-izpopolnjevanja se pričakujejo boljši rezultati in izboljšave na področju osebne komunikacije, navezovanju stikov, prilagodljivosti in posledično vodenju z navdušenjem in fleksibilnostjo.

Omejitev raziskave je lahko le lastna samopodoba o popolnosti in nezmožnost spregledanja in sprejemanja lastnih napak.

Reference

1. Borštnik, M. (2011, 6. avgust). Revija Podjetnik. *Kakšne so lastnosti dobrega vodje?*. Pridobljeno na <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaksne-so-lastnosti-dobrega-vodje>
2. Covey, R. S. (1988). *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
3. Dular, B. (2002). *Lastninjenje in upravljanje človeških virov* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
4. Evans, R., & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
5. Kern Pipan, K., & Leon, L. (2011). Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. 30. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti, Slovenija, Portorož, 23.-25. marec 2011* (str. 555–556). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Kern Pipan, K. (2011). Dnevi slovenske uprave 2011. *Voditeljstvo, odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM, Portorož* (str. 4–5). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
7. MIRS, EFQM model odličnosti. (2011). Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
8. Model odličnosti EFQM. (2004). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
9. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
10. Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2010). *Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model*, 44(6), 1227–1238. doi 10.1007/s11135-009-9269-0

Vesna Janković je diplomirana ekonomistka, zaposlena v Termah Krka, kot vodja poslovne enote Terme Dolenjske Toplice in vodja področja velneške dejavnosti Term Krka.

Abstract:

Awareness of one's own weaknesses is the first step on the path to leadership excellence

RQ: Comparison of personal characteristics of management with the EFQM model of management.

Purpose: The purpose of this research study is to determine the similarities and differences of management characteristics on the basis of comparing personal analysis characteristics and the model of management excellence. The aim is to improve the personal style of management and to come closer to excellence.

Method: A qualitative method of comparative analysis was used.

Results: The results indicated slight deviations that were not perceived by the author as weaknesses but opportunities for improvements. At the same time the results indicated the qualities of a good leader that were already known and upon which these were built upon and developed.

Organization: The results are intended to be used by the author's employer and by the author herself taking on new assignments and responsibilities; transferring from managing a small group of employees to managing a whole business unit and units within the company that are not completely familiar to the author. The research is also an instrument that aids superiors with directing and monitoring the author's work. To other readers it brings a different view on the aspect of management and the notion of analysis and self-criticism as well as the constant search for improvement.

Society: Comparison can be used in the wider environment.

Originality: A different view on the problems of management by analyzing oneself; a constant search for self-improvement on a personal level as well as in one's own career.

Limitations: The research is a basis for comparison, finding improvement, advancement, and digression in the next analysis of personality.

Key words: management, excellence, vision, self-criticism