

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**VLOGA VREDNOT PRI VODENJU**

Mentor:

doc. dr. Ante Tonči Kuzmanić

KOPER, 2005

ROMAN POVŠE



## **POVZETEK**

V nalogi obravnavam vedenja o vodenju, ki imajo svoje korenine že iz staroindijske, kitajske in grške kulture. V moderni dobi so se razvile različni stili in tehnike vodenja, vsi v želji, da bi našli pravi ključ uspešnega in učinkovitega vodenja. Pri tem je šlo v poglobljeno raziskovanje na eni strani človekovih lastnosti in na drugi strani razumsko dojemanje sveta in okolja, ki je posledica človekove inteligence. Ob predpostavki, da se dober vodja ne rodi, temveč se voditeljske sposobnosti v glavnem pridobijo skozi izkušnje in z razvijanjem sposobnosti vodenja, je v nalogi opisano kako pristopiti k uspešnemu vodenju ter vplivati in motivirati tiste, ki so nam zaupani v vodenje. Pri tem pa ugotavljamo in se vračamo na začetek zgodovine in starodavne zapise, ki govorijo o tem, da lahko dobro vodimo druge le, če obvladujemo sami sebe.

*Ključne besede:* vodenje, management, vrednote, motivacija, medsebojni odnosi

## **ABSTRACT**

The thesis deals with leadership knowledge which has its roots back in ancient Old Indian, Chinese and Greek culture. In modern times, various leadership styles and techniques have been developed in the desire to find the right key to effective and efficient leadership. They were based on in-depth research of human characteristics on the one hand and on intellectual comprehension of the world and environment resulting from human intelligence on the other hand. Presuming that a good leader is not born and leadership skills are rather acquired through experience and by developing leadership competence, the thesis describes how to approach and undertake successful leadership and how to influence and motivate those who we are supposed to lead and manage. In doing so, we come back to the beginnings of history and to ancient written records stating that we can only manage others successfully if we are able to control ourselves...

*Key words:* leadership, management, values, motivation, relationships

UDK 316.75:65.012.4 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vodenje</b>	<b>5</b>
2.1	Znanja o vodenju	5
2.2	Kaj loči vodje od managerjev	8
2.3	Načini in modeli vodenja	11
<b>3</b>	<b>Vrednote, pogoj uspešnega vodenja</b>	<b>13</b>
3.1	Temeljne vrednote	13
3.2	Značilnosti uspešnega vodje	15
3.3	Značilnosti neuspešnega vodje	17
3.4	Primerjava dobrih in slabih vodij	19
<b>4</b>	<b>Vpliv inteligence na vodenje</b>	<b>23</b>
4.1	Vpliv razumske inteligence na vodenje	23
4.1.1	Opredelitev inteligenčnega količnika (IQ)	23
4.1.2	Osebnost vodje na podlagi inteligenčnega količnika	24
4.2	Vpliv čustvene inteligence na vodenje	26
4.2.1	Opredelitev čustvene inteligentnosti	26
4.2.2	Veščine čustvene inteligentnosti, ki vplivajo na osebnost vodje	27
4.2.3	Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti	29
4.3	Vpliv duhovne inteligence na vodenje	30
4.3.1	Opredelitev duhovne inteligentnosti	31
<b>5</b>	<b>Moč vodenja</b>	<b>35</b>
5.1	Osebna moč vodenja	36
5.2	Moč položaja	37
5.3	Štiri moči voditeljev	38
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura</b>	<b>43</b>
	<b>Priloge</b>	<b>45</b>

## TABELE

Tabela 2.1 Manager v primerjavi z vodjo .....	9
---	---

## 1 UVOD

Splošno znano dejstvo je, da je pri vsakem človeškem delovanju, kjer je združenih dva ali več ljudi skupaj, potreben vodja, ki bo vodil to skupino. To se kaže že v osnovni celici vsake družbe – družini, v kateri je od očeta, matere odvisna sreča in uspeh družine. V današnji družbi je brezštevilno veliko ljudi, ki jim je zaupana naloga, da vodijo in skrbijo za srečo in uspeh, od članov družine do vodij in managerjev, ki skrbijo o zaposlenih v podjetjih, do politikov in državnikov, ki so odgovorni za vodenje znotraj države in celega sveta. Eden od ključev za svetovni mir, uspeh in blagostanje ljudi torej leži v rokah vodij. Čeprav je vodenje izrednega pomena za človeštvo in so napotki za vodenje zabeleženi že v prvih zapisih, ki jih človeštvo pozna, se zdi, da so brez uspeha vsi sistemi in modeli vodenja in vladanja, ki si jih je človek izmislil. Vse zasnove vodenja, naj bo to monarhija, diktatura kolonijalizem, imperializem, fašizem, socializem so bili sprejeti v različnih delih sveta, vendar so se s časom pokazali neučinkoviti. Tudi demokracija, ki se je pokazala kot najboljša med vsemi sistemi, ne daje ustreznih in želenih rezultatov. Nič bolje ne kaže vsem modelom vodenja organizacije, ki so se razvili v preteklih dveh stoletjih. Izredni napredek v znanosti in tehnologiji je naredil življenje ugodnejše, ni pa prinesel trajne človekove sreče. Ravno obratno. Življenje je bolj stresno kot je kadarkoli bilo.

Pravilno vodenje je v današnjem svetu nujno potrebno. Poslovanje danes ni več omejeno na državo, ampak je postalo v globalnem svetu brezmejno. Zaradi tega, poslovanje s strani mednarodnega gledišča, ne more biti usmerjeno s strani vlade, razen če jih ne zajamejo mednarodni predpisi. V tej tako imenovani "brezpravni zemlji" je odgovornost izvrševalcev in vodij večja kot kadarkoli prej. Katerim vrednotam morajo slediti vodje, jih poviševati s svojimi dejanji in odločitvami? Katero odgovornost so si voditelji privzeli? Samo usmerjenost k nižjim nivojem in zadovoljevanju lastnih potreb, ali tudi v smeri rasti in razvoja človeštva?

Ali bo človek premagal izzive, ki so pred njim? Odgovor je brezpogojno pritrdilen. To prepričanje temelji na prepričanju modrecev in prerokov, ki vidijo in so oblikovali načrt človekovega preživetja, uspeha in sreče. Vendar pa ima ta plan tudi pogoj. Dosežen bo le, če bodo človekova dejanja slonela na vrednotah in etičnem ravnanju, ki se priznava v vseh filozofijah in verstvih sveta.

Na žalost je današnji človek pozabil na etiko in vrednote. Celo nasprotno. Poskušal si je potem pohlepa, napetosti, preprirov, spopadov in vojn pridobiti mir, srečo in blaginjo. Sedaj vemo, da to vodi ravno do nasprotnega. Pripadnost resnici, nadzoru nad svojimi čutili, umirjenost, sočutnost, samospoštovanje, in nenasilje, je le nekaj vrlin, ki bi morale predstavljati življenjski dih vsakega posameznika in odnosa med ljudmi. Tukaj je naloga in odgovornost vodij, voditeljev in managerjev, da s svojim zgledom, ravnanjem in usmerjanjem popeljejo človeštvo v tej smeri, ki zagotavlja blaginjo in srečo. Nihče ne more biti resnično dober vodja, v kolikor se ne dvigne iznad svojih osebnih interesov, razlagajo starodavni zapisi. Medtem pa je, uporaba receptov po principu »pripravi hitro in brez truda«, ki so se razvili v teorijah, metodah in zasnovah vodenja v prejšnjem stoletju, to starodavno resico enostavno zanemarila.

Da bi se približal razumevanju zasnove vrednot je potrebno proučiti množico vrednot, ki jih najdemo v starih mitologijah različnih družb, ki bi lahko bile najboljše izhodišče temeljnih vrednot. Kaj se misli in razume z imenom vrednote? Kot prvo je to nekaj kar bi moral vsakdo ceniti in si želeli da to doseže. Vrednote začrtajo meje, ki nam v medčloveških odnosih nudijo občutek varnosti. Vrednote so tisto, kar spoštujemo in cenimo ter za kar menimo, da je za nas najpomembnejše. Vrednote so nekaj kar ocenjujemo kot dobro in smo pripravljeni to določiti kot naš cilj v življenju. Drugo dejstvo pa je, da zadovoljevanje fizičnih potreb ponavadi ne vključimo v ta koncept, čeprav jih spoštujemo in jih moramo dosegati ves čas, pogosto ker moramo enostavno preživeti. Zato bi bilo prav, da rečemo, da koncept vrednot opisuje tisto področje naših ciljev, ki niso neposredno obvezni za preživetje. Ta pogled življenja imenujemo duhovni, kot nasprotje drugega pogleda, ki se pripisuje fizičnemu oziroma biološkemu. Cilji organiziranih sistemov tvorijo hierarhijo. Ko se srečata dva različna cilja, pride do navskrižja. Ali se odločimo za višji cilj ali načelo ali vrednoto. Katero pot bomo izbrali za razrešitev konflikta? Stvar, ki nas v tistem trenutku najbolj zanima, je najvišje načelo. Najvišji cilj ali najvišja vrednota človekovega življenja. Tu se pojavi problem, s katerim se ukvarja etika. Filozofi in religija se s tem problemom ukvarjata že tradicionalno. Če v sistem, ki ga vodimo, zavestno vključujemo vrednote ter jih nenehno potrjujemo in poudarjamo, bomo v sistemu vzpostavili duhovno okolje, v katerem se bodo ljudje počutili varne in bodo pripravljeni na sodelovanje in tveganje.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri dela in sicer na poglavja v katerih so najprej opredeljeni pojmi vodenja, načini in modeli vodenja, vrednote, ki se kažejo skozi lastnosti, ki bi jih moral razvijati vsakdo, ki mu je zaupana naloga vodenja. Predstavljene so teorije o vodenju, ki so se izoblikovale od začetka proučevanja vodenja v tridesetih letih dvajsetega stoletja. Razvoj teorij je pomenil številne kakovostne preskoke. Začetne teorije so predvsem opredeljevale vodenje kot tisto komponento, ki je odvisna od osebnostnih lastnosti vodje. Sledile so teorije, ki so proučevale vedenjske vzorce vodje. Novejše teorije o vodenju so v ospredje postavile vodje, ki so kot protiutež klasičnemu odnosu med vodjo in podrejenim, dobre medsebojne odnose gradili na zaupanju ter razvijali kolektivni duh. To je narekovalo razvoj karizmatične ter transformacijske teorije, ki poleg karizme upošteva posameznika, inspiracijo zaposlenih ter intelektualno stimulacijo.

V drugem delu so opisana opazovanja in raziskave, ki so ločile dobre vodje od slabih in pokazale pot za uspešnost pri vodenju.

V tretjem delu je opisana in razčlenjena človekova inteligenca, ki je pogoj za zaznavanje in razločevanje dobrega in slabega. Inteligenca je vzeta kot skupek razumske inteligence, čustvene inteligence in duhovne inteligence, ki kot celota vpliva na odločitve le te pa na dejanja in posledice izvedenih dejavnosti. Le intelekt v katerem so prežete vrline, kot so poštenje, nenasilje, spoštovanje, odgovornost, ljubezen, sodelovanje, prijateljstvo, mir bo deloval v smeri napredka, uspeha in blagostanja, ne glede na okoliščine in stanje v katerem se človek nahaja.

Nihče se ne rodi voditelj, je trditev, ki sem jo večkrat zasledil v literaturi o vodenju, zato je v zadnjem delu opisano razvijanje moči vodenja, ki se kaže v osebni moči in moči položaja. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da moč sama še ni zagotovilo za uspeh. Je le orodje, ki ga lahko uporabimo za napredek, ali uničenje. Človekove vrline so garancija, da bo moč, ki jo voditelj ima, usmerjena v prave namene. Senčne strani, ki



se skrivajo v duševnosti vsakega človeka, pa lahko pripeljejo voditelja, kakor tudi njegove sledilce, v slepo ulico in stanje brez rešitve.

Na koncu diplomske naloge je v prilogi kot zgled opisano življenje in delo svetovno priznanega voditelja, s katerim sem želel prikazati kot praktičen primer, da lahko človek ob upoštevanju vrednot in etike, popelje v neslutene višine sebe in tiste, katerih vodenje mu je bilo zaupano. Iz Gandijevega življenjepisa je mogoče sklepati, da je dovolj, da človek vztraja na eni od vrednot. Poglobljanje te vrednote, pa bo v človeku sprožilo razvoj ostalih vrednot.



## 2 VODENJE

### 2.1 Znanja o vodenju

Beseda vodja angl. »leader«, se pojavi prvič okoli leta 1300. Najverjetneje iz korena besede »leaden«, ki pomeni potovati ali »pokaži smer« (Joe Rost's account of the early origins of the word "leader," 38-44). Koren besede »leadership« je najprej beseda »to lead«, kar v slovenski jezik prevajamo kot voditi. V SSKJ-a najdemo glagol voditi opredeljen kot:

- biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti

a) kake skupine, skupnosti, organizacije: voditi stranko; voditi državo

b) kake 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.

Prve resne znanstvene študije o vodenju so nastale v Ameriki in to izključno od dvajsetega stoletja dalje. Različna oporišča, kot so politična znanost, izobraževanje, filozofija, antropologija, biologija vojaška znanost in sociologija so prispevale k razumevanju vodenja in nekatera med njimi so ustvarile tudi svoje veje v vodenju.

Človek pa se je od nekdaj zanimal o vodenju. Lao – Tse, ki je bil znameniti kitajski filozof pred 2600 leti, katerega ugotovitve v zvezi z vodenjem, velikodušnostjo in pogumom so vključena v vseh etičnih sistemih. Kakšen naj bo vodja, je opisal z naslednjimi besedami:

»Resnični osebni interes nas uči nesebičnosti. Nebo in zemlja obstajata ne zaradi tega, ker sta sebična temveč zaradi vseh bitij. Modri vodja, ki to spozna, ima svojo sebičnost pod nadzorom in s tem postaja še uspešnejši. Pravo vodenje je služenje in ne sebičnost. Vodja bo napredoval in ostal na svoji funkciji, v kolikor postavi blagor vseh iznad sebe samega«. (Krause, 1997, 22).

Lahko se nam zazdi, da je mislil na naš čas, ko je to zapisal.

Tudi naslednik Lao Tse-ja, veliki kitajski filozof Konfucij je pred 2500 leti iskal zakon vodenja, ki povezuje voditelje in podrejene. Konfucijevi nauki se ukvarjajo izključno z vodenjem, konkurenco in oblastjo. Konfucij pravi :

»Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo«. (Krause 1997, 4).

Konfucij je verjel, da izvira vodenje iz človeka samega. Sposobnosti vodenja lahko iščemo nekje v kontekstu človekovega moralnega in filozofskega bistva v odnosu do njegovih privržencev in odjemalcev. »Je dejavnik značaja in ne nečesa prirojenga ali privilegij družbenega položaja«. (Krause, 1997, 7).

Platon je opisal popolno državo s filozofom-kraljem na čelu. Popolnost se po njegovem lahko doseže le pod pogojem, da voditelj modro in razumno vodi državo. Kasneje je Platon skupaj s tovariši ustanovil šolo vodenja (Paidea).

Najstarejši zapisi o vodenju pa so starejši od 5000 let. Zapisani so v Mahabharati<sup>1</sup>, zgodilo pa se je na bojnem polju Kurukšetra, v krvavi bitki med Pandavami in Kauravami. Popolno zmago so izbojevali Pandave, ki jih je vodil Arđuna. Na poraženi strani Kaurav je bil znameniti starec Bhišma, ki ga je cenila vladajoća elita obeh v vojno vpletenih strani. Bhišma je v bitki smrtno ranjen. Zaposili so ga, da podučí o umetnosti vodenja. Veličastni stari Bhišma je povedal naslednje:

»Želiš obvladati umetnost vodenja in dobro upravljati svoje kraljestvo. Jaz ti bom povedal vse. Tudi mene so o tem podučili, jaz pa bom vso to znanje prenesel tebi.

- Vladati dobro ni lahko, toda tvoja edina posvetna dolžnost je, da vladaš dobro. Delovanje določa usodo in ne obratno.
- Vodja ima največjo obveznost do Boga. Takoj za tem stoji ravno tako pomembna obveza spoštovanja Resnice. Resnica je najbolj sveto zatočišće, na katerem počiva celi svet.
- Obnašanje vodje mora biti brezhibno. Samoobvladovanje, ponižnost, pravičnost, odprtost, so pogoj za njegov uspeh. Svoje strasti mora imeti pod popolnim nadzorom.
- Obstaja nevarnost, če je vodja preveč blag. Ne bi smel biti preveč popustljiv, ker se ljudje ne bodo ozirali na njega. Ljudje ne bodo spoštovali niti njega niti njegovih besed. Izogibati se mora tudi druge skrajnosti, da je preveč strog, ker se ga bodo ljudje bali, kar ni najboljša situacija.
- Sočutnost mora biti sestavni del njegove osebnosti, vendar se mora izogibati kazanju pretirane popustljivosti in oproščanja, ker ga bodo nepridipravi imeli za slabića in bodo to izkoristili.
- Budnost je nad vse pomembna. Neprenehoma mora preučevati in opazovati svoje prijatelje in sovražnike.
- Njegova osnovna dolžnost je vezana na njegove ljudi. Za njih mora imeti stalno skrb, pri tem pa ne sme misliti nase in na svoje zadovoljstvo ter s svojimi osebnimi željami in zahtevami bremeniti svoje ljudi. O ljudeh mora voditi skrb tako kot mati skrbi za svoje otroke.
- Voditelj mora paziti, da v nikogar ne polaga svojega popolnega zaupanja. Svoje najbolj skrite misli mora obvarovati tudi pred svojimi najbližjimi in od najdražjih.
- Moraš znati poiskati zaščito v svoji trdnjavi, ko ti je položaj slab ter moraš doseći premirje s sovražniki, ki so močnejši.
- Govor mora biti prijazen.

---

<sup>1</sup> Mahabharata je eden od dveh sanskrtskih epov o Indiji in je drugi najdaljši ep v svetovni literaturi. Delo je razdeljeno na 18 knjig. Je eno največjih dosežkov človeštva v svetovni literaturi, ima pa tudi pomembno vlogo v religiji in filozofiji Indije. Vsesplošno prepričanje je, da tisto kar je v njej zapisano, lahko najdemo tudi drugje. Toda, česar v njej ni zapisano, ne obstaja nikjer. (Wikipedia, The Free Enciklopedia)

- Obkrožen bodi z ljudmi, ki imajo značaj podoben tvojemu, plemenitih lastnosti. Edina razlika med tabo in tvojimi služabniki je v belem dežniku, ki označuje tvoj višji položaj.
- Ljudje bi morali živeti v miru in sreči, tako kot živijo v svojem domu. Bit tvoje naloge je zaščita ljudi in njihove sreče. Omogočiti sreče ljudem ni lahko. Za to je potrebno uporabiti različne metode. Spretnost, domiselnost in resnica, so izjemno pomembne.
- Bodi pozoren na stanje v katerem se nahajaš. Stara in slabo vzdrževana območja so znaki zapuščenosti. Obnavljaj, da bi dosegel dober glas.
- Dobro pazi kako boš izvajal pravico do kaznovanja. Ne obotavljaj se pri kaznovanju zločincev. Pogosto je ljudi lahko privedi v red s kaznovanjem. Poduči se kako deluje kaznovanje.
- Osebni interes je najmočnejše gibalno v vsakem posamezniku. Nihče ni drag drugemu, če s tem ni povezan kakšen dobiček.
- Skladišča morajo biti vedno polna.
- Delo svojih podrejenih vedno kontroliraj sam.
- Nikoli ne verjemi stražarjem v mestu ali trdnjavi samo zato ker so stražarji. Svojih poslov ne razkrivaj svojim sovražnikom. Svojega kraljestva ne moreš nikoli zaščititi s poštenjem ali brezbriznostjo. Moraš biti pošten, vendar tudi zvit.
- Voditelja, katerega spoštujejo njegovi podrejeni, bodo spoštovali tudi njegovi sovražniki. Le ti se ga bodo tudi bali.
- Ničesar, celo najmanjše malenkosti ne more človek storiti sam. On mora imeti pomoč.
- Vodja ni nikoli dovolj previden. Zli ljudje se lahko zdijo pošteni, medtem ko se pošteni zdijo nepošteni. Poštenjak lahko postane nepošten, ker nihče ne more ostati vedno istih nazorov.
- Nikomur se ne more popolnoma verjeti. Vendar biti nezaupljiv je ravno tako narobe. Potrebno je imeti načelo: verjemi vendar preveri.
- Ne dovoli, da se niti najmanjša sled zlobe usadi v tvoje srce.
- Pravilno delovanje (dharma<sup>2</sup>) je tisto, kar bi moralo voditi vodjo. Ne obstaja nič močnejšega od dharme. Tako kot zmanjšuješ ali zanemarjaš dharmo, tako se okoli tebe širi prepad.
- Smrt se približuje vsaki osebi vsak trenutek njegovega življenja. To kar si načrtoval za jutri, naredi danes dopoldne. Smrt je neutrudna. Nikoli ne bo pričakala in preverila ali so vsi tvoji načrti realizirani. Zelo pomembno je biti pripravljen na Smrt. Svet je samo prehodno potovanje.
- Človek se rodi sam in umre sam. On nima niti enega resničnega sopotnika na svoji poti skozi to dramo, ki se imenuje življenje. Žena, oče, mati, sinovi sorodniki, prijatelji, vsi se obračajo od tvojega telesa in gredo po svojih

---

<sup>2</sup> dharma- sanskrska beseda in pojem vzhodne religije ki označuje pravilno delovanje, moralno delovanje. Enostavno bi jo lahko pojasnili kot pot do najvišje Resnice in življenski stil, ki najhitreje pripelje do človekove osvoboditve. Predstavlja vrline, kot so pravičnost, poštenost, nenasilje, nadzor nad čutili. Človek, ki želi delovati dharmično mora iztrebiti šest sovražnikov, ki so v njem. To so poželenje, jeza, pohlep, zabloda, ponos in sovraštvo. Temeljna opora za stabilnost vsake družbe. (Sanskrit-English Dictionary, 45)

opravilih. Edino dharma spremlja telo. To je edini predan in trajni človekov prijatelj in edino za čemer bi človek stremel«. (Chibber, 5-7).

Besede modrega Bhišme začuti lahko vsakdo, ki se je kadarkoli znašel v vlogi vodje. Po njegovih navodilih lahko sklepamo, da je temeljna vrednota pravilno delovanje. Je univerzalni zakon, ki se mu ni mogoče izogniti, zato mora vsako človekovo dejanje temeljiti na dolžnostih, pred katere je postavljen. Vsaka najmanjša stvar na svetu ima svojo dolžnost, tako tudi vodja. Če želi biti vodja uspešen, mora delovati v okviru moralnih omejitev in predpisov, ki morajo postati vodilo njegovega delovanja.

## 2.2 Kaj loči vodje od managerjev

V praksi se v zvezi z vodenjem pojavljata dva pojma, ki se pogosto zamenjujeta in napačno razumeta, zato je prav, da ločimo pomena »vodenje« (ang. leadership) in »management« (ang. management).

Vodenje je tesno povezano z idejo o managementu, zato nekateri to dvoje enačijo. V večini starejše in tudi novejša literature o teoriji managementa lahko zasledimo vodenje kot eno od funkcij managementa. Gre za to, da je management osredotočen na usklajevanje posameznih funkcij v organizaciji, in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k zelenim ciljem.

Pri vodenju se osredotočimo na odnose pri izvajanju nalog med vodjo in ostalimi zaposlenimi, ki lahko pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. S spreminjanjem in razvojem družbe se spreminja tudi definicija vodenja. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Pomemben vidik na gledanje problemov so različna časovna obdobja in družbene ureditve. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi.

Nekaj definicij vodenja znanih raziskovalcev (Možina, 1990, 10-12):

- Vodenje ima ožji in širši pomen (Hersey, Blanchard, 1982, 3), ki se izraža v besedah management in leadership. Pri vodenju kot management, je glavni poudarek v doseganju organizacijskih ciljev kot celote, medtem ko je pri vodenju kot leadership glavni poudarek v vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje pri čemer ni nujno, da gre za cilje celotne organizacije,
- Dublin pravi (1984, 309), da je vodenje (leadership) eden vitalnih vidikov procesa vodenja (management), ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje,
- Bass (1981, 9) opredeljuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije,
- Rozman (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, 201) definira vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot tudi skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja.
- Zelo podobno definicijo poda tudi Možina (1994, 4), ki pravi, da se vodenje nanaša na ljudi kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom.
- Vecchio (1995, 302) meni, da je vodenje proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki si jo je zaželel.

Abraham Zaleznik (1977) je v knjigi »Managers and Leaders« opisal razliko med vodjo in managerjem. On vidi vodje kot spodbujevalne vizionarje, ki se zanimajo za substanco, medtem ko managerje vidi kot planerje, ki se ukvarjajo s procesom. Warren Bennis je nadaljeval delo Zaleznika ter razvil cepitev med managerji in vodji. Vlogi vodje in managerja je postavil na nasprotna pola in ugotovil naslednje značilnosti in lastnosti opisane v Tabeli 1.

**Tabela 2.1** Manager v primerjavi z vodjo

<b>Manager</b>	<b>Vodja</b>
Upravlja.	Inovira.
Je kopija.	Je original.
Vzdržuje.	Razvija.
Se osredotoča na sisteme.	Se osredotoča na ljudi.
Se zanaša na nadzor.	Navdihuje zaupanje.
Ozko razgledan.	Široko razgledan.
Pogled usmerjen na končno črto.	Pogled usmerjen na horizont.
Posnema.	Je izviren.
Sprejema "status quo".	Izziva "status quo".
Uboga ukaze brez vprašanj.	Uboga, ko je potrebno, a razmišlja.
Naredi stvari, kot je potrebno.	Dela prave stvari.
Sprašuje "kako" in "kdaj".	Sprašuje "kaj" in "zakaj".

Vir: Warren Bennis Learning to Lead: A Workbook On Becoming A Leader. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

Paul Birch (1999, 74) tudi vidi razliko med vodjo in managerjem. Pravi: »Kot širok posplošen zaključek managerji vidijo sebe skupaj z nalogami, medtem ko vodje vidijo sebe in ljudi. To ne pomeni, da vodje niso osredotočeni na naloge. Seveda so naloge stvar, ki označuje velike voditelje, da so dosegli svoj cilj. Razlika je, da vodje uresničijo namen naloge, ki so jo dobili, z odobravanjem in podporo ostalih, medtem ko pri managerjih ni nujno tako. Odobravanje in podpora je kot posledica človeškega pogleda na ljudi in ne kot še eno od številnih sredstev, ki je ustvarjeno za podporo naloge«.

Managerji imajo pogosto nalogo organizirati vir, ki bo dosegel nekaj kar je potrebno narediti. Ljudje tvorijo enega od teh virov in veliko najslabših managerjev postopa z ljudmi kot z zamenljivim predmetom. Vodje imajo nalogo pripraviti druge, da

sledijo pot, ki je bila postavljena ali viziji postavljeni z namenom izvršiti nalogo. Pogosto je naloga videti podrejena viziji. Kot primer, podjetje ima lahko kot glavno nalogo ustvarjanje dobička, toda dober vodja bo videl dobiček kot stranski produkt, ki se kaže kot posledica vizije, ki postavlja organizacijo v konkurenčno prednost pred ostalimi.

Fairholm (Hughes in drugi.1999, 43) pravi, da v organizaciji potrebujemo dva različna tipa ljudi: dobre vodje in dobre managerje. »Potrebujemo dobre managerje za zagotavljanje kontinuitete procesa, programske produktivnosti in nadzorovanje ter načrtovanje materialov, ki jih potrebujemo za proizvodnjo ali izvajanje storitev. Obenem pa potrebujemo ljudi, ki navdihujejo organizacijo s skupnimi vrednotami, ki določajo organizacijo in njen značaj. Jo povežejo s širšo družbo in ji zagotovijo dolgoročno preživetje«.

Patricia Pitcher (1997) oporeka razcepljenosti med vodji in managerji. Uporabila je faktorsko analizo<sup>3</sup> podatkov, ki jih je zbirala več kot osem let. Zaključek njene študije je bil, da obstajajo tri vrste vodij, ki se med seboj psihološko razlikujejo. Prvo grupo je okarakterizirala kot domicilno, spodbudno, vizionarsko, podjetniško, intuitivno, smelo in čustveno. Poimenovala jih je »umetniki«. V drugo skupino je postavila »mojstre«, ki so: uravnoreženi, trdni, razumni, senzibilni, predvidljivi in zanesljivi. Na koncu je določila še »tehnokrate«, ki jih je okarakterizirala kot: razumski, usmerjeni na detajle (detail oriented), dlakocepski, brezkompromisni in trdo glavi. Ugotovila je, da nobena od treh omenjenih skupina ne ponuja voditeljski stil, ki bi ponujal prednost pred drugim dvema. Trdila je, če želimo rast, potem potrebujemo voditelje »umetnike«. Če želimo utrditi pozicijo, moramo poiskati voditelje »mojstre« in če je potrebno opraviti neprijeten posel (na primer odpuščanje delavcev), potrebujemo voditelje »tehnokrate«. Ugotovila je, da uravnorežen voditelj kaže značilnost vseh treh skupin, kar pa je v praksi izredna redkost. V svoji študiji ni našla nikogar.

Kljub temu, da je potrebno razumeti razliko med vodenjem in managementom, pa sta to dva zelo prepletajoča se procesa. Naloge managerja in orodje ter večine, ki jih uporablja pri svojem delu so nekoliko drugačne kot naloge in odgovornosti vodje. Pomembno pa se je zavedati, da je tudi vodja manager, ki potrebuje podporo tudi v ostalih funkcijah managementa (planiranje, organiziranje in kontroliranje).

---

<sup>3</sup> faktorska analiza je statistična tehnika, ki izvira iz matematične filozofije in se uporablja v družbeni znanosti, marketingu, proizvodnem managementu, raziskovalnih postopkih in drugih uporabnih vedah, kjer se operira z velikim številom podatkov. Namen tehnike je razložiti največjo sprejemljivost med številom pomembnih slučajnih spremenljivk, z manjšim številom nepomembnih spremenljivk imenovanih faktorji.



### 2.3 Načini in modeli vodenja

Na podlagi proučevanj in izkušenj iz preteklosti so se v novejši zgodovini izoblikovale številne teorije o vodenju. Tako so v začetku nastajali modeli vodenja, ki so temeljili na osebnih značilnostih vodje (socialne in telesne značilnosti). Socialne značilnosti, kot so prikupnost, izobraženost, priljubljenost ter telesne značilnosti, kot so mladost, vitalnost, dopadljivost so določale vodjo. Izkazalo se je, da modeli osebnih značilnosti niso ločevali dobrih vodij od slabih. Pokazalo se je tudi, da so telesne značilnosti lahko pomembne pri nekaterih vrstah fizičnega dela, nikakor pa niso v zvezi z vodenjem.

Od osebnih značilnosti so se raziskave in razvoj preusmeril na vedenjske značilosti uspešnega in neuspešnega vodje. Raziskovalci so preučevali, kaj počnejo in kako delajo uspešni vodje, kako usmerjajo podrejene. Ugotovili so, da se vodenje lahko nauči ter doseže, da postane posameznik uspešnejši vodja. Te modeli so temeljili na negativnih domnevah (teorija x), ki so vsebovale negativne predpostavke o zaposlenih in je poudarjala avtoritativno vodenje ter nasprotni model, ki je vseboval pozitivne predpostavke o zaposlenih (teorija y) in je poudarjal potrebo po participativnem načinu vodenja. Vedenjska modela, ki sta se izoblikovala na Univerze Ohio State in Univerze Michigan sta načina, ki poudarjata skrb za ljudi (položaj, ozračje in delovne razmere zaposlenih) in skrb za naloge, ki zajema aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog. Ne glede na izpostavljene značilnosti vodij enega in drugega stila, ki so navedene v nadaljevanju, raziskave teh dveh Univerz niso uspele pojasniti, da je posamezen stil vodenja tudi v praksi uspešnejši.

Vedenjski modeli torej niso zadovoljili pričakovanj in pojavili so se situacijski modeli, ki predpostavljajo, da so situacijski dejavniki tisti, ki so odločujoči pri izbiri primernega načina vodenja. Situacijski dejavniki potrebni za uspešno vodenje so: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela nalog, osebne značilnosti vodje. Vsak od situacijskih modelov vodenja, ki so se razvili v petdesetih letih prejšnjega stoletja, vsebuje nekaj teh dejavnikov.

Nobeden od do sedaj naštetih modelov ni opredelil, kako in koliko naj vodja vpliva na podrejene. Tako sta se razvila dva tipa vodenja in sicer transformacijski in transakcijski način. Transformacijska teorija pomeni nov kakovosten pristop, v nasprotju s precej bolj statičnimi teorijami, ki jih predstavljajo teorija na osnovi značilnosti vodje, teorije na osnovi obnašanja vodje, situacijske teorije in iz njih izvedene kontingenčne teorije. Skupno značilnost omenjenih teorij, ki so vladale pol stoletja, lahko iščemo v dejstvu, da je vodenje temeljilo na vprašanju, kako in kdaj dati usmeritve in naloge, ki jih bodo zaposleni izvršili. Teorija o medčloveških odnosih je poudarila pomen medsebojnih odnosov in s tem nakazala pot v novo dimenzijo tudi v vodenju, ki je lahko v nasprotju z direktivnim, participativno, ali se namesto na opravljanje nalog preusmeri na vzdrževanje dobrih medčloveških odnosov. Že obstoječe teorije o vodenju so tako temeljile na predpostavki o ekonomski učinkovitosti motivacije in obnašanja. Slednje podpira model poti in ciljev, pri katerem zadovoljstvo in motivacija zaposlenih za delo izhajata iz dejstva, da bodo v zameno za vloženi trud dobili plačilo. To tako imenovano usmeritev na zadovoljevanje primarnih potreb je začelo izpodrivati vodenje, ki je temeljilo na zadovoljevanju drugotnih potreb.

Transformacijsko vodenje se je pojavilo kot nasprotje transakcijskemu vodenju katerega je opredelil že prvi avtor transformacijske teorije Burns.

»Transformacijsko vodenje gradi na zaupanju vodje v zaposlene, na spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam. Transformacijski vodje za uresničevanje ciljev izvajajo korenite spremembe, oblikujejo in izražajo vizijo in navdihujejo ljudi. Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja podrejenih. V nasprotju s transakcijsko teorijo, ki temelji na plačilu za dobro opravljeno delo, transformacijski vodja išče vzvode za motivacijo zaposlenih v njihovih potrebah po samopotrjevanju«. (Bryman, 1992, 95).

Maslow je potrebo po potrjevanju človeka opredelil kot najvišjo, kjer je kot predpogoj za njegovo zadovoljitev potrebno zadovoljiti vse štiri nižje rangirane potrebe, tako fizične kot po varnosti in preživetju, ljubezni in prijateljstvu ter ugledu in spoštovanju. »Glede na dejstvo, da je potreba po samopotrjevanju najslabše zadovoljena, imajo vodje priložnost izkoriščati kreativnost prav prek te komponente«. (Eyre, 1993, 130).

### 3 VREDNOTE, POGOJ USPEŠNEGA VODENJA

#### 3.1 Temeljne vrednote

Vodje lahko s svojimi vrednotami, ki se odražajo skozi osebnostne lastnosti, vedenje in stile vodenja, ustvarijo med sledilci takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo in sledenje zahtevam vodje.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je vrednota opredeljena kot nekaj čemur priznava človek veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost pred ostalim. V slovarju so vrednote opredeljene kot družbene, osebne, estetske in moralne vrednote

Sarla Shah trdi, da vrednote posameznika izvirajo iz vzgoje. To pa pomeni v kakšni meri je posameznik uspel skozi razvoj odstraniti iz svojega uma slabe misli in slaba dejanja ter jih nadomestiti s spoštovanja vrednimi mislimi in dejanji.

»Zelo pomembno za doseganje vrhunskih voditeljskih sposobnosti je, da se negujejo dobre misli in dejanja že od otroštva dalje skozi vzgojo in izobraževanje. Izobraževanje ima dva pola. Eno se izraža v posvetnem zunanjem znanju in zajema fizični svet, drugo izobraževanje je notranje, psihološko in zajema človekov notranji svet. Podobno kot potrebuje ptica dve krili, da se dvigne visoko v nebo, potrebuje voditelj oba pola izobrazbe, da doseže zastavljene cilje. Posvetno znanje, kot je pisanje, branje, računanje, obvladovanje procesov, omogoči človeku, da se preživlja. Več ko ima človek tovrstnega znanja, bolj pomemben je lahko, večji voditelj lahko postane. Druga notranja plat izobrazbe je srčna plat in se navezuje na vrednote in kakovosti kot so sočutje, resnica, potrpežljivost in ljubezen. Te vrednote naredijo človeka dobrega.« (Shah, 2000, 2)

Tudi Chibber je podobnega mnenja:

»Merilo za merjenje dobrega voditelja so vrline, ki jih je voditelj udejanjil in živijo še dolgo po tem, ko je voditelj zapustil prizorišče. Gledano skozi vrednoto nesebičnosti bi lahko rekli, da veliki vodja ustvarja zase, medtem ko dobri voditelji skrbijo za druge«. (Chibber, 1994, 17)

»Danes voditelji strmiijo k temu, da si pridobijo višje znanje, nakopičijo bogastvo in postanejo veliki. Le malo je takih, ki želijo postati dobri. Posvetna znanja so informacijsko usmerjena in ustvarjajo »računalnik človeka«, medtem ko notranja znanja ustvarjajo transformacijsko usmerjenega človeka, »inovatorja«. (Sarla Shah, 2000, 3)

Vodje se morajo zavedati stalnih sprememb in energijo usmerjati v neprestano inoviranje. Imeti morajo sposobnost vplivanja na ljudi, tako da le ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Vodja mora imeti občutek za smer in razvoj v prihodnje, imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo.

Sarla Shah je v knjigi »The Five Human Values« opisala pet temeljnih vrednot, ki služijo človeku kot izhodišče za delovanje. Po znanjih, ki jih je črpala iz bogate vzhodne tradicije, smatra, da mora vsak voditelj najti povezavo med besedami, mislimi in dejanji. Samo človek, čigar misli, besede in dejanja so v skladnosti, lahko postane učinkovit vodja. Po njenem prepričanju je srce (misli), ki ni onesnaženo z zahtevami in jezo, jezik (besede), ki ne izgovarja neresnic in telo (dejanja), ki ne pozna nasilja, temelj vseh vrednot. Zaradi pomanjkanja teh temeljnih vrednot, se svet srečuje s stisko. Vrednote, katere obsegajo celotno delovanje so: ljubezen, resnica, pravilno delovanje, mir, nenasilje. Takole jih je opisala.

**Ljubezen** je izraz, človekovega notranjega bitja. Je izžarevanje, ki prihaja iz človekovih globin zavesti. Ni čustvo, kot si večina predstavlja, temveč energija, ki jo vsak posameznik lahko oddaja in sprejema in resnična oblika človekove narave. Ljubezen je osnova vsem drugim vrednotam. Ko delujemo z ljubeznijo, delujemo pravilno, ko govorimo z ljubeznijo, govorimo resnico, ko razmišljamo z ljubeznijo smo mirni, ko razumemo z ljubeznijo smo nenasilni. Da bi vodja gojil vrednoto ljubezni, mora iz svojega uma odstraniti navezanost in lakomnost, čutiti sočutje do vseh ljudi in obvladovati svojo sebičnost.

**Resnica** kot vrednota je cilj človekovega življenja. Resnica je nespremenljiva in nanjo ne vplivajo prostor in čas. Vedno je enaka. Vse kar vidimo ima svojo osnovo v nevidnem in vse kar slišimo ima svoj izvor v neslišnem. Mali Princ bi rekel: »Bistvo je očem skrito«. Človek vidi napravo, ki deluje, vendar ne vidi tok, ki teče skozi njo. Človek vidi drevo, ne vidi pa korenin. Orodje, ki ga ima človek za prepoznavanje resnice sta intelekt (omogoča razločevanje, spomin in zbranost) in intuicija (omogoča izkušnje). Resnico se lahko doseže z nenehnim raziskovanjem, z izkušnjami in razumevanjem. Resnica je ljubezen v mislih in besedah.

**Pravilno delovanje** kot vrednota nam nalaga odgovornost do sebe in do drugih. Je resnica na delu v mislih besedah in dejanjih in se dogaja v različnih vlogah. To ni niz omejujočih zakonov, temveč zasnova, da se izvede neko dejanje ob pravem času. Nekaj kar je storjeno danes, ima lahko popolnoma drugačen učinek, kot če bi to isto bilo storjeno kasneje. Kako vemo, da pravilno delujemo? Naša vest je tista, ki pove ali je naše delovanje pravilno ali ne. Da bi delovali pravilno, se moramo spoprijeti z devetimi človekovimi sovražniki. To so: želje in poželenje, jeza, pohlep, navezanost, sovraštvo, ljubosumje, laži, obrekovanje ter kritiziranje, cinizem in ego. Vsak voditelj mora za doseganje dobrih uspehov razvijati: samozaupanje, ljubezen, odgovornost, disciplino, odločnost in razločevanje.

**Mir** je skladnost misli in občutkov (nadzor nad umom in občutki), uravnovešenost pri vzponih in padcih, stabilno mentalno stanje (stanje uma). Zunanji mir je refleksija notranjega miru. Je kot odmev. Človek ima lahko odličen intelekt, ali je bogata in močna oseba, toda vse to nima pomena, če v človeku ni prisoten mir. Človek lahko doseže notranji mir z odsotnostjo navezanosti, želja in sebičnosti.

**Nenasilje** kot vrednota, je dosežena takrat, če človek spozna, da je odvisen od celotne kreacije, ki ga obkroža, zato ne povzroča škode nikomer niti v mislih, niti v besedah in tudi ne v dejanjih. Namen nenasilja je biti v harmoniji s seboj, z drugimi in z naravo. Če smo nenasilni, čutimo do vsega sočutje in spoštujemo vse kar nas obkroža. Kaj mora vodja razvijati, da bi bili zares nenasilen? Skrbeti mora za enotnost in čistost misli, besed in dejanj, vzdržati se mora tega, da škoduje drugim ali jih prizadene, vzdržati se mora tega, da škoduje sebi ali prizadene sebe. Ravna se po zlatem pravilu: »Stori drugemu, kar želiš, da bi drugi storili tebi«. (Sarla Shah,2000, 3-20).

Uspešnost vodje je odvisna od vrednot, ki si jih je pridobil kot notranje znanje in se izražajo v odnosu do podrejenih. Vodje, ki imajo več notranjega znanja in boljše osebnostne lastnosti, deluje pozitivno na podrejene, imajo velikokrat lažje delo pri vplivanju nanje, saj so ti že sami pripravljene slediti vodji in njegovim zastavljenim ciljem. Če zaposleni le niso pripravljene slediti, jih mora vodja tako navdahniti, da bodo svoje delo, četudi je večkrat monotono in dolgočasno, opravljali čim boljše.

Tudi Peter Drucker piše: »Soočite se z »ogledalno preizkušnjo«: delajte le tisto na kar ste lahko ponosni. Nikdar ne storite ničesar zlobnega ali malenkostnega, česar ne bi želeli ponosno priznati«. (Drucker, 1998, 21).

Kouzes in Posner (Možina, 1994, 18 –19) sta na podlagi anketiranja ugotovila kakšne vrline, pričakujejo ljudje od svojih vodij. Najpogostejši odgovori so bili: integralnost (ima značaj, je vreden zaupanja, zaupa), sposobnost (je sposoben vodene spodbujati, jih pritegniti k dejavnostim, je učinkovit, ve kaj dela), vodja (inspirativen, odločen, zna usmerjati), verodostojnost (vreden zaupanja, naredi kar obljubi, njegova dejanja so skladna z besedami, zaupa v druge), usmerjenost v prihodnost (vodja mora imeti vizijo, smer in cilj), sposobnost za navduševanje (mora znati motivirati ljudi, izzvati iniciativnost, energijo ter posredovati vizijo drugim).

Razpravo o vrednotah vodje Možina končuje z ugotovitvijo, da gre pravzaprav za eno samo lastnost: za prepričljivost. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati v njegove besede, zaupati, da bo naredil kar govori. »Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost podjetju, pripovedujejo prijateljem o njem, vidijo, da so njihove vrednote podobne vrednotam podjetja in imajo občutek solastništva«. (Možina, 1994, 19).

Znanja o medsebojnih odnosih pomenijo sposobnost vodij za uspešno delo z ljudmi. Pri vodenju ima zelo pomembno vlogo komuniciranje in spodbujanje, zato mora biti vodja primerno usposobljen za delo z zaposlenimi. Znati jih mora prepričati, bodriti, razumeti njihove težave, jim biti dostopen za pogovore in vzbujati v njih voljo do dela. Konceptualna znanja vlivajo vodji prepričanje vase in pogum, da stoji za svojimi odločitvami, se zaveda lastne vrednosti in je pripravljen na različna tveganja.

Čeprav so medosebne, komunikacijske in tehnične spretnosti bistvene za vodenje, morajo uspešni vodje imeti še vrednote, ki se kažejo v sposobnosti, da delijo moč, imajo intuicijo, sposobnost usklajevanja, dobro poznajo in obvladujejo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

### **3.2 Značilnosti uspešnega vodje**

Nekaj značilnosti dobrega vodje (Bizjak, Petrin; 1996, 140 – 141):

1. Pazljivo posluša kaj mu drugi govorijo.
2. Daje pri delu zgled svojim ljudem.
3. Vedno drži dano besedo.
4. Daje jasna navodila.
5. Zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo.
6. Rad sprejema predloge.
7. Pravilno ukrepa.
8. Ko želi izvršitev dela, razloži zakaj.
9. Preučuje možnosti boljših delovnih metod.
10. Zna oceniti sposobnost svojih ljudi.
11. Zna načrtovati delo.

Večina študij izpostavlja naslednje pomembne vrednote in lastnosti vodje (Handy, 1993, 8):

1. Inteligenca nad povprečjem, vendar ne na ravni genija – vodja bi moral biti nekoliko inteligentnejši od podrejenih, vendar naj bi prevelika razlika efekt učinkovitosti izničila. Enako velja za izrazito neinteligentnost. Obstaja veliko vrst inteligence in navadno testi IQ niso najprimernejši za ocenjevanje sposobnosti posameznika za reševanje kompleksnih problemov in odkrivanje vzorcev v dogodkih.
2. Podjetnost oziroma sposobnost, da prevzame pobudo in v tem smislu ukrepa. Ta lastnost je močno povezana z energičnostjo in naj bi se s starostjo zmanjševala.
3. Samozavest oziroma prepričanost v svoj prav – ta značilnost je povezana z dojemanjem lastnega položaja v družbi. Ni nujno, da je ta samozavest izražena na agresiven način, zadostuje tudi zadržana samozavest.
4. Helikopterska sposobnost, ki je izraz za sposobnost vodje, da se dvigne nad določeno situacijo, si jo v širšem kontekstu ogleda, se nato spusti ter jo obdelava v podrobnostih.

Timmons dodaja še naslednje vrednote dobrega vodje (Timmons, 1989, 32–39):

1. Predanost in odločnost.
2. Usmerjenost k priložnostim in uresničevanju ciljev.
3. Zavedanje zmogljivosti in humor – uspešni vodje se dobro zavedajo svojih sposobnosti in tudi področij, na katerih niso najmočnejši. Poznajo tudi trdne in šibke točke podrejenih. Stojijo na trdnih tleh in ne dovolijo, da bi si podjetje postavljalo neuresničljive cilje. So optimisti. Sodelavcem znajo popestriti dan s šalo, napeto ozračje znajo umiriti in speljati prizadevanje v pozitivnejšo smer.
4. Doslednost – uspešni vodje držijo obljubo. Velikokrat pa kratkoročna korist pretehta dolgoročno in vodje lažejo, goljufajo in kradejo. Na dolgi rok bodo gotovo neuspešni (uspelo jim bo enkrat, dvakrat, potem pa bo konec njihove voditeljske kariere), saj si morajo zaupanje ustvariti in se truditi, da bi ga obdržali.
5. Premagovanje spodrseljajev – uspešni vodje napake izkoristijo za to, da se iz njih nekaj naučijo za delo v prihodnje. Star pregovor pravi: Kavboj, ki še ni padel s konja, ne jaha veliko. Uspešni vodje pričakujejo napake, zato jih te ne potrejo, spravijo v slabo voljo ali jim vzamejo pogum. Nasprotno. Brez panike lahko delujejo tudi v razmerah, ko večina že obupa. Izziv vidijo tam, kjer vidijo drugi črnogledost, priložnost tam, kjer drugi ovire.

Raziskava je pokazala, da se uspešni vodje razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih, lahko bi rekli tudi sposobnostih Med mnogimi izstopajo naslednje: (Možina, 2002, 504):

1. Prizadevnost, želja po dosežkih. Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
2. Zmožnost učenja iz težav pri delu. Večina intervjuvanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
3. Posvečanje delu. Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur časa opravljanju dela, in menijo, da je vodenje najbolj pomemben element njihovega dela.
4. Analiza in reševanje problemov. Uspešni vodje so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikuje sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.

5. Delo z ljudmi. Vsi vprašani so dejali, da dosegajo (organizacijske) cilje s pomočjo sodelavcev. V glavnem vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativni način dela.
6. Ustvarjalnost. Če pride do sprememb, uspešni vodje na osnovi svojih zamisli reje napravijo drugačno strategijo, kot pa da bi spreminjali obstoječo, skratka, ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

### 3.3 Značilnosti neuspešnega vodje

Nekaj značilnih lastnosti neuspešnega vodje (Bizjak, Petrin, 1996, 141):

1. Se pogosto razburja.
2. Se preveč rad šali.
3. Navodila, ki jih daje so nedotakljivi dokazi.
4. Se vedno z nekom prepira.
5. Ljudje ga ne marajo.
6. Prihaja utrujen na delo.
7. Rad ima stališča » velikega« človeka.
8. Je trmast.
9. Ima malo prijateljev.
10. Se hitro vznemiri.

»Neuspešen vodja je preveč usmerjen k ukazovanju in potrjevanju svoje pomembnosti, medtem ko mu za sodelavce in za dejanski uspeh podjetja sploh ni mar. Za pobude podrejenih je dovzeten le redkokdaj. Svojo moč vidi v prenašanju ukazov od nadrejenih k podrejenim in je predvsem nadzornik. Za ustvarjanje dobička se ne čuti odgovornega. Svoje delo opravlja po določenem opisu nalog njegovega delovnega mesta, ki tudi določajo njegovo odgovornost.« (Bizjak, Petrin, 1996, 142):

Ameriška psihologa Morgan W. McCall in Michael M. Lombardo sta primerjala skupino 20 uspešnih direktorjev s skupino 21 direktorjev, ki so naredili nekaj usodnih napak in strmoglavili, morali so zapustiti podjetje oziroma se predčasno upokojiti. Ugotovila sta, da sta si na prvi pogled obe skupini osupljivo podobni. Vsak od 41 direktorjev je imel nadpovprečne sposobnosti in vsak izmed njih je imel eno ali več izrazitih slabosti. Na vprašanje, kaj je bilo usodno za direktorje, ki jim je le malo manjkalo do najvišjega mesta v podjetju, so sogovorniki navedli 65 dejavnikov, ki sta jih McCall in Lombardo strnila v deset kategorij (Pavšič, 1998, 50-53):

1. brezčuten do soljudi: zajedljiv, ustrahovalen, nasilen;
2. hladen, vzvišen, aroganten;
3. nezanesljiv;
4. pretirano ambiciozen: razmišlja o drugi službi, taktizira;
5. ima posebne probleme pri izvajanju poslov;
6. nesposoben pooblaščati druge in zgraditi trdno delovno skupino;
7. nesposoben ustrezno nastavlјati osebje;
8. nesposoben strateško razmišljati;
9. nesposoben prilagajati se šefom, ki imajo različne načine vodenja;
10. pretirana odvisnost od mentorja oziroma od človeka, ki ga je uvedel v posel.

Nihče od vodij, katerih usode sta proučevala McCall in Lombardo, ni imel vseh teh pomanjkljivosti; v povprečju sta pri vodjih, ki so strmoglavili, ugotovila samo dve ali tri

od navedenih slabosti. Kot najpogostejši razlog strmoglavljenja so navedli brezčutnost do drugih ljudi. V stresnih okoliščinah so nekateri od neuspešnih vodij postali zajedljivi in so ustrahovali sodelavce. Drugi, ki so bili zelo dobri strokovnjaki, pa so postali arogantni in so sodelavce ustrahovali s svojim znanjem. Nekateri so naredili morda edini neodpustljivi greh v vodenju: izdali so zaupanje. Šlo je za zlorabljanje drugega ali za neizpolnitev dane besede, kar je v nekaterih primerih pomenilo pravo katastrofo. Za naslednji tip vodij, ki jim je spodletelo, je bila značilna pretirana ambicioznost. Zbujali so občutek, da ves čas razmišljajo le o boljši službi; v svoji naglici pa so prizadeli sodelavce in porabili preveč časa, da bi ustregli vrhnjemu managementu. V nekaterih primerih so predolgo ostali navezani na enega samega mentorja oziroma svetovalca. Nekaterim od vodij, ki so jih proučevali, nikoli ni uspelo priti preko te točke, nikoli se niso naučili pooblašati druge in si niso zgradili svoje delovne skupine. Nekateri od vodij pa sicer dobro shajajo z ljudmi, vendar si preprosto izberejo napačne sodelavce. Včasih jih nastavljajo po lastni podobi oziroma izberejo problematične ljudi. Za usodno pomanjkljivost se je pokazala tudi nesposobnost strateškega razmišljanja, kar pomeni imeti širok, dolgoročen pregled nad dogajanjem, upoštevati različne vidike in predvidevati morebitne spremembe. Neuspešni vodje so to svojo slabost zavestno ali nezavestno prikrivali s pozornostjo na podrobnosti in osredotočenjem na tehnične probleme. Naslednja od tipičnih napak se je pokazala kot konflikt z novim šefom. Čeprav so imeli tudi uspešni direktorji v svoji karieri podobne težave, se s šefi, ki so imeli drugačne načine vodenja, niso vojskovali, temveč so se jim poskušali prilagoditi. Nasprotno pa so vodje, ki so strmoglavili, pokazali vrsto povsem neprimernih reakcij – postali so vzkipljivi, kričali so na podrejene ali pa bili zgolj zlovoljni. Na podlagi svoje obsežne raziskave McCall in Lombardo povzemata, da sicer obetavni in bistri vodje strmoglavijo iz štirih osnovnih razlogov, ki so vsi povezani z dejstvom, da se položaj s tem, ko se človek vzpenja po organizacijski hierarhiji, spreminja (Pavšič, 1998, 55):

1. Prednosti lahko postanejo slabosti. Zvestoba postane pretirana odvisnost, ozkost ali privatiziranje. Ambicioznost se sprevrže v taktiziranje in uniči podporo sodelavcev.
2. Do izraza pridejo slabosti. Če je človek dovolj nadarjen, lahko z brezčutnim vedenjem shaja na nižjih ravneh vodenja, vendar ne na višjih ravneh, kjer so podrejeni močnejši in verjetno bistrejši. Tisti pa, ki uspejo na nižjih ravneh z očarljivostjo, vendar jim primanjkuje strokovne usposobljenosti ali bistrosti, ugotovijo, da je na višji ravni zahtevnost prevelika in problemi preveč zapleteni, da bi lahko shajali kot prej, zgolj s komunikacijskimi veščinami.
3. Uspeh jim stopi v glavo. Po nizu uspehov nekateri vodje preprosto izgubijo svojo prvotno skromnost in postanejo hladni ter domišljavi. Ko se to zgodi, se njihovi informacijski viri izsušijo in ljudje z njimi nočejo več sodelovati.
4. Napake se kopičijo. Malo kateri od strmoglavljenih vodij je naredil le malo napak. Napake so naredili pri taktiziranju ali pri gospodarskih spremembah.

Med pogovori z direktorji in njihovimi svetovalci sta McCall in Lombardo slišala tudi nekaj zgodb o vodjih, ki »hodijo po vodi«. Vodja, ki se najbolj prilega tej kategoriji, strmoglavil natančno zato, ker vsi v njegovem okolju domnevajo, da je zmožen narediti absolutno vse. Vendar ko napreduje na višje stopnje vodenja, se izgublja v podrobnosti, preveč se ukvarja s podrejenimi in na splošno se zdi, kot da je izgubil sposobnost reševanja zapletenih problemov. Še vedno mu nihče ne pomaga, saj vsi predvidevajo, da bo uspel ne glede na trenutne težave. Tako imajo tisti, ki so dosegli svoj cilj, kot tudi tisti, ki so strmoglavili, veliko slabosti, čeprav ponavadi postanejo vidne šele kasneje v karieri. Dogodki, ob katerih so napake prišle do izraza, so le redko



katastrofalni. Pogosteje se dogaja, da imajo napake kumulativen učinek. Kot je pokazala študija, se pomanjkljivosti praviloma pokažejo, ko se zgodi ena od petih stvari (Pavšič, 1998, 71):

1. Izgubijo šefa, ki je prikrival ali popravljajal njihove napake.
2. Začnejo opravljati posel, za katerega niso usposobljeni, bodisi ker je odgovornost prevelika bodisi ker opravljajo dejavnost, ki je ne poznajo dovolj dobro.
3. Za seboj imajo veliko nerešenih problemov ali prizadetih ljudi, bodisi ker so z njimi slabo ravnali bodisi zato, ker so jih obravnavali »z levo roko« ali pa se z njimi sploh niso ukvarjali, ko bi se morali.
4. Vzpenjali so se, ko je podjetje raslo, in njihovega dela ni nihče natančno spremljal, dokler ni zabredlo v krizo.
5. Pridejo v ožje vodstvo, kjer so medosebni odnosi lahko kritični dejavnik.

Eden ali več od naštetih dogodkov se dogaja večini vodij; dogodek sam po sebi torej pove samo to, da obe skupini razločujeta njegove posledice. Način, kako človek obvladuje svoje napake v stresnih okoliščinah, ima daljnosežne posledice in razloži, zakaj nekaterim uspe doseči svoj cilj, drugi pa strmoglavijo malo pred vrhom.

### **3.4 Primerjava dobrih in slabih vodij**

Kot je bilo že navedeno, sta si obe skupini vodij presenetljivo podobni: gre za nadpovprečno bistre in sposobne ljudi, ki jih okolje zaznava kot obetavne in od njih veliko pričakuje: so ambiciozni in pripravljeni za kariero veliko žrtvovati. Vendar podrobnejša analiza razkrije nekatere razlike; na ravni vrhunskega managementa pa je tudi majhna razlika več kot dovolj, da postanejo nekateri zmagovalci in drugi poraženci.

Predvsem je za tiste, ki strmoglavijo, značilna serija uspehov, vendar ponavadi v podobnih okoliščinah. Odlično izpeljejo dva posla ali uspejo v poslu, katerega obseg se je zelo razširil, vendar vse v okviru iste funkcije. Nasprotno pa je za zmagovalce značilna večja raznolikost pri njihovih uspehih – posel izpeljejo in uspešno sodelujejo z osebjem ali začnejo nov posel iz nič in podpišejo posebno pogodbo, ki je bila drugačna od prejšnjih. Strmoglavljeni so pogosto opisani kot muhasti in vzkipljivi, če se znajdejo v stresnem položaju. Prepogosti izbruhi jeze uničijo sodelovanje, ki je nujno za uspeh. Nasprotno pa so uspešni vodje, umirjeni, zanesljivi in predvidljivi tudi v zelo stresnih okoliščinah. Sodelavci vedo, kako bodo reagirali, in lahko v skladu s tem načrtujejo svoje delovanje. Čeprav uspešni in neuspešni vodje delajo napake, jih zmagovalci obvladujejo uravnovešeno in vljudno. Uspešni vodja napake ponavadi prizna, opozori druge o napaki, da ne bi bili zavedeni, analizira položaj in napako tudi popravi. Zelo zgovorni sta zlasti dve stvari, ki ju zmagovalci ponavadi ne delajo: za napako ne obtožujejo drugih in, ko položaj enkrat obvladajo, se pri tem ne zadržujejo več. Neuspešni vodje se večinoma odzivajo na napake z defenzivnostjo, poskušajo jih prikriti in jih po tistem rešiti, ko pa postane problem viden, zanj krivijo druge. Čeprav vodjem v obeh skupinah uspe prepoznati probleme, je za zmagovalce značilna velika odločnost, da jih tudi rešijo. Ena od ključnih vrtilin, ki jih imajo zmagovalci so raznolike izkušnje iz preteklosti ali sposobnost sodelovati z različnimi tipi ljudi. Ponavadi imajo zmagovalci sposobnost odkrito povedati svoje mnenje, ne da bi s tem ranili sogovornika. Ne dajejo videza, da so »očarljivi, toda taktizirajo« ali »neposredni, toda netaktni«, temveč so »neposredni in diplomatski«.

Sposobnost oziroma nesposobnost razumeti stališča drugih ljudi je najbolj očitna razlika med zmagovalci in poraženci, ugotavljata McCall in Lombardo. Samo 25%

poražencev so opisali kot dovolj občutljive za druge ljudi; med zmagovalci pa jih je 75%. Na splošno je za zmagovalce značilno neko zavedanje o samem sebi in pripravljenost spremeniti se. Ta prožnost je zelo potrebna, če mora človek sodelovati z različnimi tipi ljudi. »Samo v dveh stvareh se zmagovalci razlikujejo od poražencev. Popolna poštenost in razumevanje drugih ljudi«, je poudaril eden od starejših direktorjev. Zdi se, da ima pojem poštenost za vodilne poseben pomen, menita McCall in Lombardo. Beseda se ne nanaša samo na poštenost v vsakdanjem pomenu, temveč obsega tudi doslednost in predvidljivost, ki se gradi skozi leta in ki pomeni: »Naredil bom natančno to, kar pravim, da bom naredil, ko rečem, da bom naredil. Če si bom premislil, vam bom povedal vnaprej, tako da vas moja dejanja ne bodo prizadela.«

McCall in Lombardo sta opravila še eno raziskavo glede »neznosnih« vodij. Skupini nadpovprečno uspešnih managerjev sta zastavila vprašanje, ali so morali kdaj na svoji poklicni poti prenašati res nevzdržnega vodjo, kako so tak položaj obvladovali in kaj so se iz tega naučili. V raziskavi je sodelovalo 73 managerjev velikih industrijskih podjetij, od tega jih je imelo 50 enega nevzdržnega vodjo v življenju, štirje so navedli po dva, 19 managerjev pa je navedlo, da nikoli niso imeli neznosnega vodje. Tako sta avtorja raziskave dobila 58 opisov vedenja, ki ga, kot so ocenjevali uspešni managerji, ni mogoče oprostiti (Pavšič, 1998, 40-41). Analiza je pokazala, da je teh 58 opisov mogoče razvrstiti v deset značilnih tipov neznosnih vodij, ki sta jih avtorja poimenovala kot podlež, diktator, valjar, sebičnež, prevarant, nesposobnež, drobnjakar, neopredeljivi, nemarnež in raznoteri. Takole sta jih opisala:

1. **Podleži:** Najpogosteje omenja lastnost v katalogu neopravičljivih ravnanj vodij je pomanjkanje poštenosti. Ti ljudje lažejo, ne držijo besede, svoj položaj izkoriščajo za izsiljevanje zaupnih informacij, ki jih potem zlorablajo v škodo podrejenih: na splošno jim ni mogoče zaupati.
2. **Diktatorji:** Ne prestraši jih niti vrsta napak in so užaljeni, če kdo drug odloča ali če izstopa na kakršenkoli način. Najlažje jih je prepoznati kot neznosno kategorijo, hkrati pa jih je najtežje obvladovati.
3. **Valjarji:** Ponižujejo, sramotijo in podcenjujejo ljudi, ki so pod njimi. Na različne načine kažejo svojo neobčutljivost in trdosrčnost. Taki vodje radi kritizirajo ljudi pred sodelavci.
4. **Sebičneži:** Ti domišljavci vedo vse, ne poslušajo podrejenih in ponosno razkazujejo svojo veličino.
5. **Prevaranti:** Ta vrsta vodij je nasprotje sebičnežev. Niso zmožni sprejemati odločitev in se izogibajo odgovornostim, če je le mogoče.
6. **Nesposobneži:** Vodje v tej skupini ne vedo dobro, kaj delajo, a tega ne bodo nikoli priznali.
7. **Drobnjakarji:** Taki vodje so očarani nad podrobnostmi. Natančno se držijo vseh predpisov in navodil »manj pomembno, tem boljše« in radi ustvarjajo velike probleme iz majhnih.
8. **Neopredeljivi:** Iz razlogov, ki ponavadi niso povsem jasni, jih nihče ne spoštuje.
9. **Nemarneži:** Njihove osebne navade, videz, način izražanja in predsodki so za sodelavce neznosni.
10. **Raznoteri:** V tej skupini je nekaj opisov vodij, ki niso videti posebej zlohotni, vendar trčijo z nekaterimi tipi osebnosti; ali pa slabo predelovanje problemov med šefom in podrejenimi povzroči, da se težave še bolj zapletajo in jih kasneje ni več mogoče razrešiti.

Da bi lahko primerjali »najslabše« in »najbolj neznosne« z »najboljšimi« vodji, sta Lombardo in McCall prosila managerje, ki so sodelovali v raziskavi, naj opišejo še vodjo, od katerega so se na svoji poklicni poti največ naučili. Povsem nepričakovano sta ugotovila, da je imela kar petina od »najboljših« šefov eno ali več enakih pomanjkljivosti, kot so jih navedli za »najslabše« vodje. »Valjar, nezanesljiv, popoln osel« so bile besede, ki jih je eden od vprašanih uporabil za opis vodje, ki ga je sicer omenil kot najboljšega. Drugi v tej skupini so občudovane vodje označili z izrazi, kot so denimo »vse ve«, »ne oprošča« ali »iz ljudi dela popolne bedake«. Vendar je pri tej vrsti vodilnih njihove pomanjkljivosti uravnotežila posebna moč (na primer poslovna odličnost, ali sposobnost izpeljati stvari) oziroma neka izrazita osebnostna značilnost (sposobnost vzdržati velike pritiske in premagovati probleme, ki se kažejo na delovnem mestu). Iz tega je mogoče sklepati, zakaj je 19 udeležencev raziskave navedlo, da nikoli niso imeli nevzdržnega vodje. Kot kaže, so našli neko nadomestno lastnost, zaradi katere je sicer nemogoč človek postal znosen. Tako so nekateri rekli, da pravzaprav noben šef v resnici ni neznoen, kajti nekaj se lahko naučiš od vsakogar.

Uspešni vodje, ki so sodelovali v raziskavi, so v pogajanjih z neznosnimi šefi dobili dve lekciji. Prvič, spoznali so pomembnost potrpežljivosti in načine, kako obvladovati težak položaj. Nekateri so iznašli zelo učinkovite strategije pogajanj v dogodkih, ki jih niso mogli neposredno nadzorovati. Druga lekcija, ki so jo dobili managerji, pa je bila, kako uspešneje voditi na podlagi opazovanja nekoga drugega, ki to počne napačno. Pokazalo se je, da je polovici managerjev uspelo prevesti negativne izkušnje v pozitivna načela:

1. Pohvali ljudi za vse, kar uspešno izvedejo.
2. Zaupaj ljudem odgovorne naloge, daj jim priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti.
3. Poglejte, kaj je pod površjem, da bi bolje razumeli ravnanje ljudi.
4. Sprejmite svoje odgovornosti.

Med največje napake vodij sta ugotovila Lombardo in McCall, spadajo: neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medsebojnih odnosih, nedoslednost, popuščanje pri disciplini in pomanjkanje navodil. Vodilni napravijo največ napak pri obvladovanju samih sebe zaradi preobčutljivosti in prehitrega odzivanja, zapiranja vase, arogance, maščevalnosti in agresivnosti ter preveč avtoritativnega vodenja.

Delavci pri svojih predpostavljanih ne marajo arogance, pretirane avtoritete, nestrokovnosti, neupoštevanosti, favoriziranja, skrivanja, izmikanja, neustreznega komuniciranja, neupoštevanja predlogov in slabe informiranosti.

Če vzamemo kot podlago Coveyev razmišljanje o sedmih poteh do uspešnosti, lahko naštejemo sedem temeljnih značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje.

Uspešen vodja je proaktiven, ima jasne cilje, je osebno organiziran, skuša biti eden od dobitnikov, je človekoljub, je dober sodelavec in vzdržuje svojo osebnost.

Neuspešen vodja je reaktiven, nima jasnih ciljev, osebno je neorganiziran, poskuša biti edini dobitnik, je egocentričen, ni dober sodelavec in ne vzdržuje svoje osebnosti (Brajša, 1996, 97-100).

Covey poudarja, da se uspešni vodja nikoli ne neha učiti, da dela za druge, in ne samo zase, da izžareva pozitivno energijo, zaupa svojim sodelavcem, je uravnovešena osebnost in jemlje življenje kot zanimivo dogodivščino. Tak vodja omogoča sodelovanje in skrbi za osebno obnavljanje. Samo aktiven, osebnostno naravnani in organizirani, sodelovalno razpoloženi in vzdrževani vodja lahko vodi dobro in uspešno.

Podrejeni imajo pravico, da so dobro vodeni, da je vodstvo kompetentno, predano in uspešno. Imajo pravico do vodje, ki je sam učinkovit in uspešen, ker sicer tudi sami ne morejo biti uspešni. Iskrenost in resnost vodstva lahko preverjamo z načinom, kako vodja spoštuje integriteto in značaj ljudi. Vodja nikoli ne sme biti človek, ki svojo vizijo usmerja na človekove slabosti, namesto na njegove vrline. Ne sme biti človek, ki vedno ve, časa ljudje ne morejo narediti, ne vidi pa, kaj lahko. Ne sme biti cinik. Ne sme biti človek, ki ga bolj zanima, kdo ima prav, kot kaj je prav. Vodja tudi ne sme biti človek, ki inteligentnost jemlje za pomembnejšo od integritete ali značaja človeka. Prav tako se ne sme bati močnih podrejenih in ne sme biti človek, ki za svoje lastno delo sam sebi ne postavlja visokih zahtev. »Nihče ne more imeti toliko znanja, take odličnosti in nihče ne more biti tako uspešen, da bi mu v vlogi vodje lahko opravičili slab značaj. Slab značaj lahko v organizaciji uniči vsak navdih, vsako učinkovitost in vsak uspeh«. (Černetič, 1997, 185).

## 4 VPLIV INTELIGENCE NA VODENJE

### 4.1 Vpliv razumske inteligence na vodenje

S pojmom inteligenčni količnik smo se ljudje večinoma srečevali že v otroštvu z reševanjem testov "bistroumnosti", kot odrasli pa ga lahko ponovno uporabljamo pri različnih dejavnostih, tudi pri vodenju v podjetjih. V tem delu je opisano, kako lahko razumska inteligenca vpliva na osebnost vodje in na njegov način vodenja.

#### 4.1.1 Opredelitev inteligenčnega količnika (IQ)

Da bi lahko opredelili inteligenčni količnik, se moramo najprej dotakniti pojma inteligentnosti. Izraz v splošnem pomeni razumnost, ostroumnost, razumevanje, izobrazženost.

Večina ljudi še vedno s pojmom inteligentnost razume umske sposobnosti<sup>4</sup> posameznika, vendar se zavest družbe postopno prilagaja novim idejam drugih vrst inteligentnosti.<sup>5</sup> Musek (1993, 249) definira inteligentnost na 5 načinov:

1. Sposobnost mišljenja, miselnega presojanja, miselnega razumevanja, miselnega uvidevanja odnosov.
2. Sposobnost prilagajanja novim situacijam, iznajdljivost in uspešnost prilagajanja.
3. Sposobnost uporabe znanja, sposobnost reševanja problemov in nalog.
4. Sposobnost učenja.
5. Učinkovitost v medsebojnih odnosih.

Po filozofu Williamu Sternu (Lang, 1990, 24) je inteligentnost splošna sposobnost zavestno naravnati mišljenje na nove zahteve, je splošna duhovna sposobnost prilagajanja novim nalogam in pogojem življenja. Mead (1997, 60) pojmuje inteligentnost kot medsebojno prilagajanje dejanj različnih posameznikov v človeškem socialnem procesu, ki poteka prek komunikacije. Lahko bi rekli, da je inteligentnost vedenjski proces človeka v socialnem okolju. Različni vedenjski odzivi na določene situacije iz okolja kažejo, kako izobražen je posameznik, kako sočustvuje, sprejema in upošteva ljudi okoli sebe. Na podlagi teh lastnosti je zaznati njegovo ne/egocentrično človeško naravo.

Znanstveno merjenje inteligentnosti se je na Zahodu začelo odvijati v začetku 19. stoletja z inteligenčnim količnikom. Galton (Musek, 1993, 244) je bil (na podlagi Darwinovega dela) prepričan, da so gibalo napredka človekove sposobnosti, zlasti inteligentnost in genialnost. Razvil je test merjenja inteligentnosti, ki nam pove, da gre

---

<sup>4</sup> Sposobnosti tvorijo drugo, od temperamenta in značaja povsem neodvisno področje osebnosti. Govorijo o tem, kaj zmoremo, kakšnih dosežkov (umskih, intelektualnih, fizičnih, čutno-zaznavnih) in storitev smo sposobni. Še posebej pomembni sta dve umski sposobnosti, in sicer inteligentnost (splošna umska sposobnost) ter ustvarjalnost (Musek, 1993, 243).

<sup>5</sup> Gardnerjevi tipi inteligentnosti (Hughes, 1999, 234) so: jezikovna, glasbena, logično-matematična, prostorska, telesno-gibalna inteligentnost in osebni inteligentnosti, medtem ko Sternberg loči tri tipe inteligentnosti, in sicer analitično, ki je enaka IQ, praktično (vodja mora v vsaki situaciji predvideti, kaj in kako storiti, da bo problem rešen) ter kreativno (v določenih situacijah mora biti vodja pripravljen najti popolnoma nove in hkrati uporabne rešitve).

za inteligentnost na osnovi miselnih nalog. Govorimo lahko le o "razumski inteligentnosti", saj z omenjenim količnikom merimo govorne, pisne, logične sposobnosti, spretnosti hitrega mišljenja in računanja, spomina, skratka znanj, ki se jih posameznik priuči v določenem socialnem okolju. Statističen izraz inteligenčnega količnika je korelacijski koeficient in predstavlja merilo, s katerim prikazujemo razmerje med mentalno in dejansko starostjo posameznika. Mentalno starost izmerimo s testi umskih sposobnosti (test razumevanja slovarja, test prostorske vizualizacije, induktivnega zaključevanja, reševanje enostavnih matematičnih nalog brez tehničnih pripomočkov, test spomina, hitrost zaznave), na podlagi izračunanih tabel pa nato posameznika uvrstimo v IQ razred (Tort, 1984, 23). Zavedati se moramo, da se inteligenčni količnik spreminja s starostjo glede na družbene življenjske razmere. Vrednosti IQ istega človeka so lahko v dveh različnih trenutkih njegovega življenja popolnoma različne. Znanstveniki pravijo, da gre za prave "evolutivne tendence" (Tort, 1984, 40). Tega pojava si ne znajo razložiti, vendar lahko na podlagi njihovih kasnejših dognanj in teorij o medčloveških odnosih ugotovimo, da na razumsko inteligentnost vplivajo tudi druge vrste inteligentnosti (kot so čustvena in duhovna o katerih je govora v naslednjih poglavjih). Zaradi vpliva več dejavnikov je težko z gotovostjo napovedati razumsko inteligentnost posameznika.

#### **4.1.2 Osebnost vodje na podlagi inteligenčnega količnika**

V podjetju naj bi vodja predstavljal učitelja, kateremu zaposleni sledijo z zaupanjem v njegovo znanje, spretnosti in izkušnje. Vodja mora biti več naprednega, hitrega in stalnega učenja, saj se lahko situacija v sistemu katerega vodi, zelo hitro spremeni. Če povzamem prebrana dela avtorjev, je za vodjo pomembno, da ima dovolj znanj (logičnega in analitičnega mišljenja), s katerimi lahko nastale razmere bolj učinkovito in hitreje reši. Skoraj vse dejavnosti v organizaciji (določanje problemov, tehtanje in analiza rešitev) zahtevajo nekaj umskega dela, da se lahko vodja v vsaki situaciji hitro odloči po najboljšem možnem merilu, ki prinaša vrednost k uspešnem poslovanju podjetja. Sternberg (1999, 37) omenja, da lahko inteligenčni količnik sicer vpliva na višjo uspešnost vodje, vendar pri tej ne gre zanemarjati drugih, predvsem situacijskih dejavnikov in dejavnikov okolja. Ena izmed nalog vodje je usmerjenost k doseganju ciljev podjetja. Vodja mora biti sposoben učinkovito razmisliti o delovnih dejavnostih posameznika in o načinu dela, ki je najbolj primeren zanj in hkrati za podjetje. Od dejavnikov inteligenčnega količnika je odvisna pravilnost presoje, v kolikšni meri (če sploh) je bil dosežen zastavljeni cilj. Posameznik lahko ugotovi, če problem pri tem še vedno obstaja, kje se ta nahaja, in presodi, ali je plan in način reševanja le-tega pravilen ali napačen (Rot, 1968, 93). S takšnim analitičnim mišljenjem lahko rešuje ovire pri doseganju nižjih in višjih ciljev podjetja. Pri tem so pomembne zelo hitre odločitve<sup>6</sup>, saj lahko pride v nasprotnem primeru do neizkoriščenega časa in kapacitet, nakopičenja novih problemov pri delu in nezaupanja podrejenih do vodje. Vodja naj bi bil več jasnega verbalnega (tako pisnega kot govornega) izražanja, saj to uporablja pri večini delovnih dejavnosti. Še posebej pomembno je pisanje poslovnih sporočil (poročil višjim vodjem, anketiranje podrejenih, pisanje učinkovitih govorov, obvestil, navodil pri delu in podobno). Možina (1998, 238) pravi, da je poslovno pisanje izraz osebnosti, izobraženosti in razgledanosti vodje v podjetju, kar vpliva na

---

<sup>6</sup> Odločnost spada že v okvir čustvene inteligentnosti, o kateri bo govora v naslednjem poglavju.

ugled organizacije v očeh zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev. Zmožnosti posameznika lahko v okviru analitične inteligentnosti povedo, ali ta človek lahko opravlja delo vodje v podjetju ali ne. Vodja mora biti sposoben hitrega sklepanja in logičnega mišljenja. Biti mora spreten analitik, ki je zmožen izmed nekaj alternativnih možnosti izbrati za podjetje in zaposlene najustreznejšo rešitev, ter nazoren govorec, saj z jasnim izražanjem omogoči lažje medsebojno razumevanje z zaposlenimi. Sternberg (1999, 180) dodaja, da je uspešni vodja najbolj učinkovit, kadar uravnoteži vse tri aspekte inteligentnosti: analitični, kreativni in praktični. Pomembneje je vedeti, kdaj in kako uporabiti ta stališča, kot samo z njimi upravljati. Inteligentne osebe z veliko vnemo razmišljajo o tem in se ne odlikujejo le po boljših sposobnostih. Uspešno inteligentni vodje so fleksibilni in se prilagajajo vlogam in nalogam, ki jih morajo izpolniti. Njihova prednost je, da se zavedajo sprememb načina dela, ki jih morajo narediti, da se lahko kar najbolje prilagodijo nalogam in trenutni situaciji. Hkrati analizirajo alternativne možnosti sprememb in iščejo najboljše rešitve, ki jih tudi uresničujejo.

Razumsko inteligentni vodja ne pomeni nujno uspešnega vodja. Ta lahko trpi za drugimi pomanjkljivostmi, ki vplivajo na njegovo uživanje spoštovanja med zaposlenimi. Nekaj takšnih dejavnikov je po Hughesu (1999, 243) pomanjkanje motivacije in vztrajnosti, strah pred neuspehom, nezmožnost prenosa teoretičnih v praktične dejavnosti, pomanjkanje koncentracije, neodločnost, nezmožnost dokončevanja nalog, preveč ali premalo samozaupanja, skopo ali pretirano razdajanje sebe drugim, pretirana čustvenost, nekontrolirano vedenje, odlaganje nezanimivih opravil v prihodnost ali pomanjkanje kreativnosti. Avtor pravi, da so inteligentnejši vodje po nekaterih raziskavah tudi manj učinkoviti v stresnih situacijah kot manj inteligentni, a bolj izkušeni vodje. Na drugi strani lahko manj inteligentni vodje svoje analitične pomanjkljivosti nadomestijo z večjo izkušnostjo in znanjem pri delu, z učinkovitim izrabljanjem moči in tehnik vplivanja na zaposlene, z razvijanjem čustvenih potez osebnosti, s kontroliranim vedenjem ali z visoko motiviranostjo po dosežkih. Hughes (1999, 241) pravi, da lahko poleg izobraženosti tudi situacijski dejavniki vplivajo na povezavo med inteligentnostjo in vodenjem. Rutinske in nespremenljive dejavnosti, značilne predvsem za vodje na nižjem položaju, zahtevajo več izkušnosti kot inteligentnosti posameznika. Vrhovni vodja se sooča z neprestano spreminjajočimi se situacijami, ki mu nalagajo več odgovornosti pri delu. Za razrešitev obsežnejših problemov, ki nastajajo na tem položaju, potrebuje organizacija bolj sposobnega in inteligentnega vodjo.

Rezultati raziskav (Goleman, 2001, 32) govorijo, da je povezanost med inteligenčnim količnikom in uspešnostjo v realnem svetu zelo majhna, saj znaša ta delež le 25 odstotkov, po študijah harvardskih diplomantov pa je ta delež celo zanemarljiv oz. kaže negativno korelacijo z uspehom v življenju. Ugotovili so tudi, da IQ najslabše meri uspešnost tistega sloja ljudi, ki so toliko bistri, da se ukvarjajo s kognitivno najbolj zahtevnimi dejavnostmi. Psihologi in izkušeni vodje govorijo o mnogo dejavnikih, ki vplivajo na učinkovitost poslovanja.

Musek (1993, 264) govori o biološki, psihometrični in socialni inteligentnosti. Prva naj bi bila temeljna (dispozicijska) umska sposobnost, vendar jo je skorajda nemogoče meriti, zato so razvili testni način (IQ), na katerega pa vplivajo še drugi dejavniki, kot so izkušnje, kulturno ozadje, motivacija, čustveno stanje. Socialna in praktična inteligentnost sta odvisni še od večjega števila dejavnikov, in sicer izkušenj, zdravja, navad, motivov, potez. Ljudje smo socialna bitja, ki se v vsakem trenutku nahajamo v

množici medsebojnih odnosov. Uspešnost posameznika zato ni le posledica razumske inteligentnosti, ampak skupka dejavnikov, ki polnijo naše možgane, torej telesnih, umskih, čustvenih in duhovnih.

Vodja je v podjetju še posebej izpostavljen medosebnim odnosom in vedenjskim vzorcem. Inteligenčni količnik je pri tem sicer pomembno, ne pa tudi zadostno merilo sposobnosti, ki naj bi jih vodja vseboval. Za delovno mesto vodje so poleg nadpovprečnega inteligenčnega količnika nujni še dobri odnosi do zaposlenih ter osebne značilnosti na podlagi čustvene ter duhovne inteligentnosti.

## **4.2 Vpliv čustvene inteligence na vodenje**

Čustva so pomemben dejavnik človekove osebnosti. Njihovim vplivom človek ne more ubežati, lahko pa se jih nauči pravilno uravnati, kar lahko pripomore k vzpostavljanju dobrih odnosov z ljudmi, tako v osebni kot poslovnem življenju.

### **4.2.1 Opredelitev čustvene inteligentnosti**

Čustvena inteligentnost je, podobno kot razumska inteligentnost, predvsem možganska funkcija in zajema umski, vedenjski in telesni del človeka, saj se namreč čustva izražajo navzven skozi fizično telo posameznika. Pojem čustvene inteligentnosti opredeljujejo strokovnjaki kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi in se na njih uspešno odzivati. »Nekateri govorijo o čustveni inteligentnosti kot o socialni veščini, da smo uspešni sami s seboj in v odnosih z drugimi«. (Možina, 2002, 511).

S. Simmons in J. C. Simmons (2000, 20) pojasnujeta čustveno inteligentnost kot človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote. Goleman (2001, 38) pa pravi, da le-ta določa našo zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti<sup>7</sup>, ki temeljijo na naslednjih petih prvinah:

1. zavedanje sebe,
2. motivacija,
3. obvladovanje sebe,
4. sočutje
5. spretnost v medosebnih odnosih.

»Razvoj čustvene inteligentnosti se začne že z rojstvom človeka, ki ob prihodu na svet prvič prepozna čustvo strahu. Čustva, ki se skozi življenje razvijajo, so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali neprivlačnost, njihovo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost«. (Musek, Pečjak, 1996, 111). So posledica prepletenega delovanja dejavnikov dednosti, učenja ter fizičnih in kemičnih sprememb, ki jih povzročajo zunanji vplivi (na primer možganske poškodbe, posledice uživanja mamil, alkohola in tobaka). Posameznik je nagnjen k določenim lastnostim<sup>8</sup> in potrebam<sup>9</sup>, kar je gensko pogojeno. Od neposredne

---

<sup>7</sup> Visoko čustveno inteligentna oseba še ni nujno učinkovita pri delu. Pomembno je, da osvoji čustvene spretnosti, ki pokažejo, kolikšen delež zmogljivosti je pretvorila v delovne spretnosti (Goleman, 2001, 38)

<sup>8</sup> Po Museku in Pečjaku (1996, 67) delujejo dedne zasnove (geni) kot "potencial za oblikovanje posameznih značilnosti, ki se ob vplivanju okolja in samodejavnosti pri posamezniku dejansko razvijejo. Te vplivajo na lastnosti, kot so spol, barva oči, las, skratka telesne značilnosti, vplivajo pa tudi na številne duševne značilnosti, zlasti na razumsko inteligentnost in na nekatere značajске poteze, kot so vestnost, poštenost, pravičnost.



izkušnje pa je odvisno njegovo prepričanje o tem, kako zadovoljiti te potrebe. Tega se oseba priuči od tistih, ki so v zgodnjih letih v njegovi neposredni bližini, to so navadno starši. Otrok rad posnema čustvene reakcije ljudi, ki jih opazuje. Čustvena inteligentnost se zato v otroštvu podzavestno oblikuje, nanjo vplivajo otrokova sklepanja in odločitve, ki jih prepozna, posnema od ljubljenih ter se nanje odziva. Vedenjske vzorce, ki jih pridobi na podlagi teh izkušenj, prenaša kasneje tudi na odnose z drugimi, prijatelji, znanci in sodelavci v podjetju. Zelo je pomembno, da se začne oseba sčasoma zavedati svoje čustvene inteligentnosti, saj lahko začne odločno spreminjati priučene vedenjske navade, ki jo omejujejo, s tem pa izboljšuje medosebne odnose v družini, med prijatelji in nenazadnje tudi v podjetju. Ljudje so veliko bolj pripravljeni pomagati, kadar so dobro razpoloženi (pozitivno čustveno stanje) kot v primeru, če so slabe volje (negativno čustveno stanje). Od tega so odvisne življenjsko pomembne odločitve, ki jih vodja na višjem položaju neprestano izvaja. Zato je zanj še posebej pomembno, da prepozna lastna čustva in jih obvladuje na način, ki je pozitiven zanj in za organizacijo.

Lahko je prepoznati enostavna čustva, vendar strokovnjaki govorijo tudi o kompleksnih čustvih, ki vplivajo na posameznikovo osebnost. Med osnovna čustva spadajo po Plutchiku (Musek, Pečjak, 1996, 114) veselje, žalost, jeza, strah, sprejemanje, zavračanje, pričakovanje in presenečenje. V kategorijo kompleksnih čustev, ki so sestavljena iz enostavnih čustev in drugih duševnih prvin, pa spadajo somatska čustva (poželenje, strah), situacijska čustva (veselje, jeza, skrb, presenečenje), socialna čustva (ljubezen, naklonjenost, antipatija, sovraštvo, sočustvovanje), kognitivna čustva (zanimanje, upanje, estetska in verska čustva) ter čustva vrednotenja (sram, krivda, ponos, samozavest, moralna čustva). Če želi vodja prispevati k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti podjetja, se mora zavedati vseh čustev in vzorcev obnašanja, s čimer spreminja svojo osebnost tako, da koristi sebi in drugim. Gre za njegove (po Golemanu) osebne čustvene spretnosti, ki odločajo o tem, kako dobro posameznik obvladuje sebe. Uspešni vodja se mora neprestano učiti veččin vodenja. Čustvena inteligentnost je le ena izmed njih, ki pa nedvomno pripomore k bolj učinkovitemu poslovanju. Hkrati zahteva od vodje osebnostno spremembo in razvoj, kar ugodno vpliva na posameznika, saj se priuči čustvenih spretnosti, ki pogojujejo izjemno delovno storilnost ter vplivajo na njegove medsebojne odnose v življenju nasploh. Vodja mora negovati spremenjene navade in se izobraževati na različnih področjih, saj lahko le z lastnimi izkušnjami vpliva na podrejene, spodbuja njihovo medsebojno zaupanje in jih vodi do njihovih osebnih ciljev. Podrejenih ne more spreminjati na podlagi prisilnih ukazov, ampak z vidno uspešnim spreminjanjem lastnih vedenjskih vzorcev, kar lahko vzbuja podrejenim željo po njihovem osebnem razvoju. Goleman (2002, 56-71) govori o štirih spoznanjih oz. veččinah čustvene inteligentnosti, ki se jih mora zavedati uspešni vodja, da lahko doseže osebno spremembo, s katero lahko vpliva na učinkovitost organizacije.

#### ***4.2.2 Veščine čustvene inteligentnosti, ki vplivajo na osebnost vodje***

Čustvena inteligentnost ne vsebuje le osebnih spretnosti, ampak tudi take, ki določajo, kako se posameznik umešča v socialno okolje. Zato na eni strani govorimo o osebnih,

---

<sup>9</sup> Maslow (S. in in J. C. Simmons, 2000, str. 26) govori o petih temeljnih človekovih potrebah: biološka (potreba po hrani, vodi), potreba po varnosti, ljubezni in pripadnosti, potreba po spoštovanju in potreba po samouresnitvi.

na drugi pa o družbenih spretnostih. Med prve spadajo samozavedanje in obvladovanje, druge spretnosti pa se delijo na sočutje in upravljanje odnosov. Ta področja se med seboj tesno prepletajo, namreč samozavedanje, ki spada v osebno območje, vpliva na sočutje in podobno.

Prvo spoznanje, ki ga mora uspešen vodja poznati in ponotranjiti, je **samozavedanje**. Goleman (2001, 41) ga opredeljuje kot poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave. Zavedanje sebe je ključno pri uspešnem vodenju, saj lahko na podlagi svojih notranjih ugotovitev vodja preseže ovire, ki se lahko vzpostavijo pri medsebojnih odnosih z zaposlenimi. S tem, ko v vsakem trenutku prepozna in se hkrati zaveda svojih čustev, lahko kontrolira in spreminja morebitno negativno vedenje do sodelavcev. Vodja mora sprejeti svoja čustva, jih upoštevati in izražati na način, ki ga ne ovira pri delu, ter se na podlagi tega zavestno usmeriti k svojim vrednotam in ciljem. Z zavedanjem svojih čustev lahko začne prepoznavati svoja notranja bogastva, sposobnosti in omejitve. Priznavanje le-teh mu lahko vlije pravšnje mero samozavesti, potrebno za vodenje. Pretirano samozavestni ljudje lahko postanejo sebični, kar škodi njihovemu osebnemu razvoju in odnosu z drugimi. Nujno je le, da zaupajo vase in v svoje delo (s tem si zagotovijo spoštovanje pri podrejenih in uspešno premagovanje najtežjih odločitev), da si upajo izraziti svoje mnenje ter se izpostaviti ob zagovarjanju resnice in hkrati, da so odločni in se pravilno odločajo kljub negotovosti in stresom. To jim daje notranjo moč, ki jo potrebujejo za učinkovito delo.

O **obvladovanju** govorimo kot o drugem spoznanju čustveno inteligentnih vodij. Obvladovanje čustev pomeni vedeti, kaj jih je povzročilo, najti način primerne reagiranja ob pojavu določenih občutkov, njihovo prepoznavanje in razumevanje ter pomen vpliva na soljudi (Možina, 2002, 512). Nedvomno se vodje skoraj vsak dan nahajajo v stresnih situacijah, ki jih postavljajo v večne skušnjave "stresanja" slabih čustev na sodelavce. Dobro za podjetje je, da ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in neustrašni, da ohranijo jasno misel tudi pod pritiskom<sup>10</sup>. Poleg tega se morajo vodje naučiti zanesljivosti (so pošteni in odkritosrčni, delo opravljajo v skladu z etičnimi načeli, priznavajo in odpravljajo svoje napake in popolnoma zagovarjajo svoja stališča) in vestnosti za svojo storilnost (izpolnjujejo obveznosti in obljube, pri delu so natančni ter odgovorni in uresničujejo svoje osebne cilje), kajti s tem večajo tako samozaupanje kot zaupanje drugih vanje. Da se lahko temu približajo, morajo biti odprti za novosti in drugačne pristope<sup>11</sup>, hkrati se morajo prožno odzivati na spremembe, ki pomenijo edino stalnico v organizaciji in življenju nasploh. Obvladovanje čustev in optimističen nastop nudi vodjem možnost doseganja neustavljivih zmag, kajti kljub oviram (ki jih smatrajo kot izziv) vztrajajo v izpolnjevanju ciljev in tvegajo pri delu v upanju na uspeh. To

---

<sup>10</sup> Goleman (2001, str. 100) v svojih raziskavah ugotavlja, da je med lastniki poslovnih podjetij in zaposlenimi manj verjetno, da se tisti, ki močneje nadzirajo vse dogajanje v življenju, prepuščajo jezi, potrnosti ali vznemirjenosti, če se na delovnem mestu zapletejo v spor ali so precej obremenjeni.

<sup>11</sup> Udobje in rutina na delovnem mestu lahko prispevata k manjši konkurenčnosti podjetja, saj ne težita k njegovemu napredku. Vodje morajo zato z nenehno pripravljenostjo in motivacijo opazovati dogajanja v podjetju in zunaj njega, iskati in rojevati nove zamisli ter prilagajati svoje odzivanje novo nastalim okoliščinam. To lahko naredijo s prizadevanjem za osebno napredovanje in izpolnjevanje meril uspešnosti.

lahko vodi zaposlene k večjemu zadovoljstvu in jih spodbuja k doseganju ciljev organizacije.

**Prepoznavanje čustev v drugih** je po Golemanu naslednja odlika uspešnega vodje. To pomeni, da se mora vodja zavedati sodelavcev, njihovih občutenj, potreb in skrbi, preden jim daje napotke k doseganju njihovih osebnih ciljev. Nujno pri tem je, da vodja najprej spozna svoja čustvena nihanja. S poznavanjem sebe se lahko natančneje in bolj razumevajoče vživi v občutke drugih. Za razumevanje drugih mora vodja razviti sposobnost aktivnega poslušanja, kar mu je v pomoč pri prepoznavanju potreb sodelavcev in vodenju k njihovi osebni rasti. Dober vodja skuša čimbolj razviti sočutje do soljudi, ker se zaveda, da so zaposleni gibalo podjetja. Pomembno je, da vodja postane osebnost, ki s svojim obstojem in zaposlenostjo v podjetju vzdržuje motiviranost podrejenih za delo. In prav lastnosti, ki ju mora v tem primeru osvojiti, sta sočutje in ljubezen do vseh sodelavcev.

Zadnja kategorija čustvene inteligentnosti je **upravljanje odnosov**. Čustveno inteligentna spretnost upravljanja odnosov omogoča vodji razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati in vzpostaviti dobre medsebojne odnose. »Z uporabo spretnosti čustvene inteligentnosti se odnosi, ki so odvisni le od moči in naprej določenih vlog, sčasoma razblinijo. Namesto avtoritete vliva vodja vanje ljubezen do razumevanja čustev zaposlenih, kar mu omogoča, da jih motivira, in ustvarja v uspešnih timih. Da lahko to doseže, mora biti vodja več spretnega komuniciranja, sposoben v vsakem trenutku reševati konflikte in zagovarjati prijateljstvo ter dobro vzdušje med delavci. S sodelovanjem lahko uspešen vodja omogoči, da razvijejo zaposleni v podjetju posebno iskreno družinsko vez, ki odstranjuje nepotrebna negativna čustva. Vzdušje v skupini postane tako bolj umirjeno, veselo in zadovoljno, kar lahko vpliva na večjo učinkovitost pri delu«. (Goleman 2001,43)

Vendar uspešen vodja nima nujno vseh čustveno inteligentnih sposobnosti. Goleman (2002, 58) pravi, da imajo zelo učinkoviti vodje ponavadi kritično maso spretnosti v približno šestih čustveno inteligentnih sposobnostih. Lundin v knjigi *Filozofija po ribje* (2002) opisuje vodjo, ki je najmanj produktiven in zelo negativen oddelek v podjetju s pomočjo naučenih spretnosti čustvene inteligentnosti preobrazi v najbolj učinkovit del podjetja. Pri tem uporablja spretnost zavedanja svojih napak in dejanj, zaradi zaupanja vase in optimističnih nazorov pa prenese te sposobnosti tudi na svoje zaposlene. Sprememba osebnosti vodje in njenega odnosa do delavcev spodbuja podrejene k delu in njihovemu lastnemu razvoju, s čimer zaslovijo v podjetju kot najuspešnejši oddelek. Zgodba nam ponazarja, da se mora uspešni vodja sčasoma naučiti vseh čustveno inteligentnih spretnosti, da še tako na videz nerešljiv problem predstavi v popolnoma novi luči. Te spretnosti omogočajo vodjem, da z njihovo vključitvijo v delo ustvarjajo prepoznavne vodstvene sloge.

#### **4.2.3 Vodstveni slogi na podlagi čustvene inteligentnosti**

Vodstveni slogi se izoblikujejo na podlagi mnogo dejavnikov, med katerimi je zelo pomembna osebnost vodje. Seveda pa je od okoliščin odvisno, kakšen vodstveni slog bo vodja v dani situaciji izbral in kako bo le-ta vplival na organizacijo in njeno čustveno ozračje. Goleman (2001, 75-100) govori o šestih različnih načinih vodenja, ki pa lahko v določenem spletu okoliščin prehajajo iz enega v drugega:

- **Vizionar** se odlikuje s spretnostmi samozavedanja in sočutja, v pomoč pa mu je še navdih. Je oseba z vizijo, v katero resnično verjame, zato lahko odločno vodi ljudi k njenemu uresničevanju. Njegove izrazite lastnosti so samozavest, optimizem, iskrenost,

odločnost, uživitev v čustva drugih in pomoč ljudem, katere nenehno opozarja na širši pomen njihovega dela. Takšen slog uspeva, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo.

- **Mentor** pomaga ljudem prepoznati svoje prednosti in slabosti ter jih povezati s cilji organizacije. Deluje kot svetovalec, zato je odličen v samozavedanju in uživitev v čustva zaposlenih. Mentor mora biti iskren, dober poslušalec, mora pokazati zaupanje v sposobnosti ljudi, jim svetovati in pomagati k osebnem razvoju. Zaradi teh lastnosti postanejo zaposleni dolgoročno motivirani in samoinciativni, kar vodi v bolj učinkovito poslovanje podjetja.

- **Tovariš** je primeren, ko je potrebno rešiti nesoglasja v timu, okrepiti motivacijo ali izboljšati medosebne odnose. Prizadeva si za prijateljsko sporazumevanje in odnose, katere gradi na čustvenih potrebah zaposlenih. Tem daje celo prednost pred delovnimi cilji, kar ne zagotavlja najbolj učinkovitega vodenja<sup>12</sup>. Tovariš ima izrazito sposobnost sočutja ter sprejemanja potreb in mnenj sodelavcev, zaradi česar tvori v podjetju pozitivno vzdušje.

- **Demokratični vodja** je zaželen pri negotovosti vodje, kako ukrepati v danih okoliščinah, zato potrebuje različna mnenja svojih sposobnih zaposlenih. Njegove spretnosti temeljijo na sodelovanju, sočutju in razreševanju sporov. Je zelo dober poslušalec in se vede kot enakopraven član tima, zaradi česar daje zaposlenim občutek pomembnosti in motivacije.

- **Perfekcionista** želi z zelo motiviranim timom dosežati rezultate visoke kakovosti. Njegova čustveno inteligentna spretnost je želja po nenehnem iskanju načinov za boljšo storilnost vseh zaposlenih, saj želi zadostiti lastnim visokim merilom odličnosti. Navadno nima sposobnosti sočutja, ni večč dobrega komuniciranja, in ne zmore obvladovati svojih čustev, kar lahko vodi v negativno vzdušje v organizaciji. Zato se dobro obnese v povezavi z drugimi vodstvenimi slogi.

- **Avtoritativni vodja** je primeren za vodenje v kriznih trenutkih, saj daje zaposlenim jasna navodila za delo, s čimer lahko podjetje hitro pripelje iz kritične situacije. V drugih okoliščinah ta način vodenja ni primeren, saj se lastnosti vodje kažejo v zelo sebičnem vedenju. Nadrejeni redko pohvali in pogosto kritizira podrejene, s čimer uničuje njihovo zadovoljstvo in motivacijo za delo.

#### **4.3 Vpliv duhovne inteligence na vodenje**

Človek kot celota je zelo kompleksno bitje, ki ga kljub obsežnemu znanju, napredku in dognanjem znanstvenikov še vedno odkrivamo. Verjetno pa ta proces odkrivanja ne bo nikoli zaključen, saj podobno kot se svet razteza v neskončno veselje, je drugi pol tega kontinuuma v človeku samem. Tako se kot odkrivanje človekovega notranjega sveta, v zadnjem času pojavljajo tudi nove ideje, ki razširjajo pojem človeka kot vodje. To kar odkrivamo in prihaja iz notranjosti človeka, lahko označimo kot duhovnost. Vsak človek ima v sebi duhovni center, ki je naša povezava z izvirom notranjega védenja. Duhovnost obstaja v srcu in umu vsakega moškega in ženske povesod, znotraj religijske tradicije ali neodvisno od tradicije. Če povzamemo teologa Paula Tillicherja, da je duhovnost področje končnega stanja, je vsakdo duhoven, ker

---

<sup>12</sup> Če dodamo temu slogu še vizionarsko vodenje, ki ne skrbi le za čustvene potrebe zaposlenih, ampak jim daje tudi konkretne napotke, kako uresničiti vizijo, dobimo zelo učinkovit način vodenja.

ima vsakdo dokončno stanje. Kakorkoli že, si lahko to končno stanje razlagamo na veliko različnih načinov. Nekateri ljudje sebe ali svojih zadev ne smatrajo kot duhovne. Duhovnost, kot čustvo, ima spremenljivo stopnjo intenzivnosti in izražanja. Lahko se ga zavedamo ali ne, je razvito ali nerazvito, zdravo ali patološko, preprosto ali izumetničeno, koristno ali nevarno izkrivljeno.

Raziskovanje duhovne inteligence kaže na to, da je to le ena od več vrst človekove inteligence in je njen razvoj popolnoma neodvisen od ostalih inteligenc. Duhovna inteligenca zahteva mnogovrstne poti znanja in povezovanje notranjega človekovega sveta z zunanjim svetom. Razvija se lahko skozi izpraševanje, preiskovanje in izkušnje. Duhovna zrelost se izraža skozi modrost in sočutna dejanja v zunanjem svetu.

#### **4.3.1 Opredelitev duhovne inteligentnosti**

Pojem duhovna inteligentnost se je v kolektivni zavesti današnje ekonomske družbe začel pojavljati ob koncu 20. stoletja, ko so znanstveniki dokazali, da obstaja tudi tretji količnik, s katerim lahko merimo inteligentnost posameznika. Gre za duhovno inteligentnost, ki človeku pomaga reševati vprašanja o smislu njegovega življenja in delovanja ter ga umešča v širši okvir obstoja. Vaughan (2002, 22) opredeljuje duhovno inteligentnost kot notranje življenje uma in duha ter njune povezave s širšim svetom, kot zmožnost globokega razumevanja eksistenčnih vprašanj na več ravneh zavesti ter kot zavedanje duše, ki je ustvarjalna življenjska sila evolucije. Trojnar (2002, 27) jo označuje kot najvišjo razvito obliko spontanosti, odziva na najgloblje jedro jaza in bitja. Duhovna inteligentnost je tisti del posameznikove zavesti, ki prebujajo njegovo globinsko moč intuitivnega delovanja, s čimer posega v neslutene ustvarjalne možnosti, ga opozarja na bivanjske probleme ujetosti preteklih navad, bolezni, bridkosti in ga usposablja za njihovo reševanje.

Zohar in Marshall (2000, 22) pojmujeta duhovno inteligentnost tudi kot vest ljudi, teorija kaosa pa označujeta kot ustvarjalni prostor med redom in kaosom, med udobnim vedenjem, kaj počnemo, in med popolno izgubljenostjo. Duhovnost prerašča človeški ego, ki se osredotoči le nase, je sebičen in materialno ambiciozen, in se podaja na globljo pot vprašanj dobrega in zla, življenja in smrti ter iskanja brezpogojne ljubezni človeštva. Duhovna inteligenca odpravlja vrzeli med seboj in drugimi ter pripomore k razumevanju resničnega sveta brez iluzij v dojetanju kdo sem jaz in kako so drugi ljudje in njihov smisel vključeni v naš lastni svet. Čustvena inteligentnost omogoča posamezniku, da se zaveda, v kakšni situaciji se le-ta nahaja in kako naj se odziva v njej, duhovna inteligentnost pa to znanje dopolni še z možnostjo, da se lahko isti posameznik odloči za bivanje v tej situaciji. Ima namreč možnost ustvariti nov, primernejši položaj.

Vsaka inteligentnost je najmočnejša na nekem področju, kjer deluje neodvisno, vendar so za popolno posameznikovo osebnost odločilne vse tri inteligentnosti, razumska, čustvena in duhovna, saj se med seboj podpirajo. Duhovne inteligentnosti ne moremo enačiti z religijo, saj je slednja skupek dogem, navad, običajev, ki ustvarjajo nadzor nad vernikovim vedenjem, hkrati pa upošteva le njeno videnje sveta, s čimer udejanja monopol nad duhovnim.

Borysenko (1997, 17) pravi, da skušajo religije obvladovati človeka s strah vzbujajočimi trditvami (da smo hudobni, da utegnemo izgubiti dušo), s čimer ustvarjajo duhovni pesimizem, ki poraja strah, bolno dušo, občutek nevrednosti in krivde. Prav nasprotno je duhovna inteligentnost usmerjena k večji povezanosti in globljim stikom s človeško notranjostjo in preko tega celotnem svetu. Njena najvišja oblika je čista

brezpogojna ljubezen v odsotnosti človeškega zavestnega uma, ki pridobiva informacije za življenje iz omejenega zunanjega sveta.

V primerjavi z vzhodom, je v zahodni družbi raven zavedanja duhovne inteligentnosti še precej nizka, vendar se počasi, a vztrajno dviguje. Vrednote zahodne družbe so po Trojnarju (2002, 28) odličnost, izražanje polnega potenciala pri sebi in drugih, rezultati, dosežki, kakovost izdelkov in storitev ter predanost nenehnim izboljšavam, medtem ko so najpomembnejše vrednote vzhodne družbe sočutje, ponižnost, hvaležnost, služenje drugim. Za visoko raven duhovne inteligentnosti je potrebno vse te vrednote združiti v celoto in v svojo zasnovo vrednot vnesti vase mir, nenasilje, ljubezen in resnico. Zahodna družba v zadnjem desetletju vztrajno sprejema vzhodne modrosti, kar je opaziti iz vedno bolj obširne literature na tem področju in vnašanje metod in principov v zavest zahodnega človeka. Socialne karakteristike, kot je materializem, sebično ravnanje z ljudmi, njihovimi čustvi in dejanji, verbalno in udejanjeno stvarno nasilje, ponos in pehanje za iluzornimi družbenimi vrednotami (materialna uspešnost na delovnem mestu, visok status v družbi), prekrivajo človekovo bistvo in prave lastnosti ter povzročajo pozabljanje bogastva, ki se skriva v človeku. Poslovni svet spoznava, da ne zmore več dohajati zunanje (cenovne, materialne, kvantitativne in marketinške) konkurenčnosti, zato se vedno bolj pomika v notranje obilje človeških virov. Preko vodij poizkuša prebuditi zaposlene k njihovi lastni ustvarjalnosti, motiviranosti in predanosti k delu, saj s tem povzroča ugodnejše vzdušje in dobre medsebojne odnose nasploh in v življenju delavcev. Potrebno pa se je zavedati, da gre še vedno za egoistični nagib usmerjanja ljudi k svojim vrednotam zaradi večje produktivnosti, učinkovitosti in uspešnosti podjetja ter posledično ustvarjanja dobrega imena organizacije, česar ne moremo pojmovati kot duhovna inteligentnost. Vsak duhovno inteligentni vodja naj bi služil najvišjemu viru smisla in pomena, to pomeni, da se mora uglasiti z notranjo zaznavo sveta in se osvoboditi kolektivne zavesti, ki omejuje njegovo razmišljanje.

Zohar in Marshall (2000, 40) govorita o »služečem vodji« (angl. servant leader), ki s služenjem »življenjskim silam veselja« služi tudi svojim sodelavcem, podjetju, družbi. To pomeni, da se mora soočiti s seboj, zaupati svojim občutkom, jih neprestano raziskovati in svoja dognanja uporabljati v vsakdanjem življenju. Le na tak način lahko postane zgled drugim, torej zaposlenim, ki z neprestanim opazovanjem prenašajo njegovo mišljenje v svoj um in mu počasi sledijo. »Pravi vodja navdihuje svoje sodelavce s tem, da prevzame odgovornost za prenašanje vizije in višjih vrednot, s čimer pokaže, kako naj se le-te v vsakem trenutku udejanjajo. Vodja mora biti popoln zgled vsem, ki mu sledijo. Da mu bodo zaupali, mora svoje besede udejanjati v stvarnem svetu. Uspešni vodja v okviru duhovne inteligentnosti ne predstavlja osebe, ki se je povzpela na visok položaj na delovnem mestu, si ustvarila izvrstno ime v družbi in pripomogla k visokemu dobičku podjetja, temveč prav nasprotno. Njegovo bogastvo se kaže v tem, da je vodja zmožen odvreči vsa oblačila in maske, ki si jih je nadel zaradi socialnega okolja, v katerem živi, ter radoživo pokazati sebe takšnega, kakršen je, s čimer lahko pomaga drugim ljudem v stiski. Zavedati se mora, da je tudi on le človek z napakami, in na tem dejstvu graditi pristne odnose s svojimi sodelavci«. Zohar in Marshall (2000, 42).

»Bistvo uspešnega vodje je s stališča duhovne inteligence, da lahko z zavedanjem svoje lastne osebnosti posredno pripomore k reševanju problemov svojih zaposlenih in jim omogoča lepši pogled v življenje. Duhovno inteligentni vodja ima visoko razvito lastno intuicijo, ki mu je v pomoč pri hitrih in nelogično rešljivih odločitvah. Gre za

neposredno izkušnjo, ki nastane v trenutku brez analitičnega posega možganov vanjo. Lahko jo pojasnimo le kot »jaz vem«, saj prihaja iz človekovega duha, ki ga ne moremo razlagati z razumom. Vodja lahko s popolno sproščenostjo doseže tako imenovano višje znanje, s tem pa v trenutku sprosti pot tistih poslovnih odločitev in dejanj, ki se kasneje izkažejo za najugodnejše.« Zohar in Marshall (2000, 62).

Duhovna inteligentnost sili vodjo k visoki stopnji samozavedanja, ki ga spodbuja, da razmišlja o sebi, svojem notranjem življenju in motivih. Po Coveyu (2000, 12) vodja s samozavedanjem izbere odziv ali odgovornost za svoje življenje in biva v skladu s svojo notranjo močjo. S tem preseže vlogo žrtve, ki za svoja ravnanja ali občutke krivi okolje.

Zohar in Marshall (2000, 265) dodajata, da je bistvo samozavedanja spoznavanje meja svojega udobja. To pomeni, da mora posameznik določiti rob svojih zasebnih in poklicnih odnosov ali dejavnosti, kjer se mora razširiti in soočiti z izzivi ter nenehno sprejemati in preoblikovati svoje odnose do novih možnosti, ki mu prihajajo naproti. S tem neprestano preobraža svojo osebnost, razkrajja stara družbena oblačila, ki jih nosi ter iskreno in neomajno zaupa v lastne sposobnosti in znanja, ki mu pomagajo živeti radostno ter hkrati spodbujajo zaposlene, da mu sledijo.

Sočutje, ki ga uvrščamo med čustveno inteligentne vrline, je nedvomno tudi del duhovne inteligentnosti. V tem delu ga lahko ponazorimo z brezpogojno ljubeznijo do drugih. V poslovnem svetu to pomeni, da se vodja zaveda duhovnega trpljenja svojih zaposlenih, z njimi deli občutke in jim pomaga pri ustvarjanju njihovega lastnega zavedanja. Pri tem ne ustvarja nobenih pogojev, ampak razdaja svojo radost vsakomur, ki jo želi sprejeti. Zaposlene vidi takšne, kakršni so, zato jih ne spreminja, le usmerja jih k upoštevanju in soočanju z njihovimi notranjimi občutki. To lahko ustvarja ljubeče pozitivno vzdušje v podjetju.

Značilnost duhovno inteligentnega vodje je tudi, da živi v vsakem trenutku, torej se ne oklepa svoje preteklosti in prihodnosti. Da lahko vzpostavi ta mir v telesu in umu, se mora otresti strahu, skrbi in napetosti, ki ga na njegovem položaju vsak dan pestijo.

Borysenko opisuje problem strahu pri vseh aktivnostih v življenju: »V strahu se ego zapre, da bi se zavaroval, in naše zavedanje življenja se skrči na določeno skrb ali težavo, ki jo imamo v mislih. V ljubezni pa sta oba, um in srce, odprta neštetim možnostim. Doživetja so nova in sveža« (Borysenko, 1997, 125).

Četudi se znajde pred težavnimi situacijami, jih duhovno inteligentni vodja rešuje z zbranostjo, mirnostjo in ljubeznijo, saj se mu v tej sproščenosti odpira mnogo več alternativnih rešitev, kot v primeru, da mu njegovo razmišljanje omejujejo strahovi pred neuspehom ali druge skrbi.





## 5 MOČ VODENJA

»Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim dosežkom« (Možina, 506).

Moč lahko smatramo tudi kot bistvo voditeljstva. Moč je v slovarjih opredeljena kot zmožnost učinkovite izvedbe ali delovanja; posebna zmožnost, sposobnost ali večšina; jakost ali sila, ki se lahko sproži; avtoriteta ali oblast. Prvi dve opredelitvi predstavljata v vodenju osebno moč posameznika, drugi dve trditvi pa moč, ki jo posameznik pridobi s položajem, ki ga zaseda.

Razvoj voditeljskih veščin temelji na prepoznavanju notranje moči in moči, ki jo ponuja položaj. Osebnost, talent in naravni darovi lahko človeka pripeljejo le do določene stopnje voditeljskih zmožnosti. Med prirojeno močjo nadzora in vpliva zaradi položaja ter med zmožnostjo rasti globljih voditeljskih zmožnosti pogosto obstaja vrzel. To vrzel zapolni vodja z doživljanjem težav in posledično razvijanjem moči, da lahko obvlada vedno večjo intenzivnost področja, ki ga vodi. Močni in uspešni voditelji, ki svoj položaj dolgo obdržijo, prestanejo uspešno proces razvoja, učenja in dozorevanja. Začnejo z izvirno vrlino, kot je privlačnost, inteligentnost ali strokovnost in jo razvijajo. Taki vodje so sposobni razmišljati o sebi. Svoje okolje poskušajo videti skozi pogled drugih, naučijo se manj osredotočati nase in bolj na tiste, ki zanje delajo. Voditelj, ki si želi vselej odločati modro in preudarno, mora vsak dan odkrivati vzorce položaja, ki vplivajo nanj.

M. L. Chibber v knjigi »Leadership« smatra, da se moč vodenja skriva v značaju človeka. Vodstvo se po njegovem izraža skozi um, le ta pa se odraža v značaju, ki ga ima človek. Človekov um je sestavljen iz misli, ki podobno kot tanke niti tvorijo tkanino, misli pa sestavljajo um. Če iz tkanine potegnemo niti, tkanina ne obstaja več. Če človek ustavi tok svojih misli, tudi um ne obstaja. Iz tega sledi, da je pomembno obvladovanje misli. Takrat bodo dejanja skrbela sama zase. »Posejte svoja dejanja in želi boste nagnjenja. Posejte svoja nagnjenja in poželi boste značaj. Posejte svoj značaj in poželi boste usodo. Torej je usoda v vaših rokah«, trdi Chibber. Za doseganje moči pri vodenju, je potrebno biti pozoren na misli, saj s tem ustvarjamo um, ki bo voditeljsko sposobnost uravnaval. Tehnika, ki jo predlaga, za razvijanje želje po napredku in razvijanje voditeljskih sposobnosti, je branje življenjepisov pomembnih voditeljev.

Do podobnega zaključka je prišel tudi psiholog Edwin C. Borring v knjigi »Psychology of Armed services«, ki pravi: »Tisti, ki želijo postati vodje, morajo preučiti vse kar je znanega o vodenju. Preveriti bi morali svoje lastnosti in jih primerjati s tistimi, ki so potrebne za dobrega voditelja in se z njimi uskladiti. Najprej v pogledu obnašanja, s časom pa tudi v doseganju pravih stališč. Nikakršnega dvoma ni, da modrost, povezana z željo, da se nauči, lahko močno vpliva na sposobnost vodenja drugih in s tem posledično posedovanje moči nad drugimi«

David T. Kyle v knjigi »Štiri moči vodenja«, opisuje voditeljske značilnosti, ki se opirajo na temeljne strukture človekove duše. Po njegovih trditvah so med številnimi vrstami duševnih struktur, ki jih nosimo v sebi, tudi štiri moči voditeljstva (moč namena, moč modrosti, moč sočutja in moč navzočnosti). To so vzorci in podobe, ki jih posameznik na nek način ima v sebi in zaradi katerih se odziva, deluje in vede na

določen način. V psihologiji imenujejo te strukture arhetipi<sup>13</sup>. Po Jungu imajo arhetipi posebno energijo, ki sproži delovanje posameznikovih določenih vedenjskih vzorcev in nagibov, ki pa se lahko v osebnosti pojavijo kot sile prisile in nasilja. Sile zavednega in nezavednega, pozitivno, negativno, delujejo v človekovem umu in srcu, v njegovih odnosih do drugih, kot tudi pri človekovi opredelitvi pri vseh dejanjih. Arhetipi so strukture, močno vtisnjene v našo duševnost oziroma kolektivno in individualno dušo. So del nas samih, hkrati pa so od nas neodvisni in obstajajo v naši duševnosti kot ločene osebnosti. So amoralni in jih lahko gledamo kot energije, ki se uporabijo v pozitivne ali negativne namene

Pri proučevanju vodenja, je za delovanje arhetipov pomembno dejstvo, da človek, ki izraža arhetipske moči voditelja, poseduje potencialno moč bodisi pozitivnega bodisi negativnega vpliva na ljudi. Gre za ustvarjalen in uničevalen vpliv arhetipov Gandhijev, Hitlerjev, Napoleonov, Julijev Cezarjev, mater Terez. Obenem gre lahko tudi za vpliv nadrejenih, učiteljev v šoli, duhovnikov, svetovalcev itd. Tudi ti hote ali nehote uporabljajo voditeljske moči in z njimi pozitivno ali negativno vplivajo na posameznika.

Robert Moore, profesor psihologije, teolog in jungovski analitik v svojih predavanjih in v knjigi »King, Warrior, Magician, Lover« poudarja, da obstajajo štirje arhetipi (kralj, bojevnik, čarovnik, ljubimec), ki so za človeka koristni, če jih ima človek pod kontrolo, lahko pa nas obsedejo, če jim dovolimo, da preplavijo našo osebnost in jih prej ne zatremo. S kraljem označuje moč navzočnosti, z bojevnikom moč namena, s čarovnikom moč modrosti, z ljubimcem pa moč sočutja.

Danes je voditeljstvo pomembna tema, morda zato, ker ima svet le malo pozitivnih voditeljskih zgledov. Rastoče povpraševanje po tovrstni literaturi nakazuje zanimanje za vodenje in potrebo po premagovanju kriz, ki jih v današnjem svetu ne manjka. Da bi se kosali in uspešno premagali krize, se moramo zavedati, da ključ, ki bo pokazal pot za rešitev krize leži v nas samih. Večje težave in problemi, ki nas obdajajo, bolj globoko bomo morali seči v svoj notranji svet. Pri tem pa bomo naleteli na svetle in temne plati naše duševnosti.

Vodenje znotraj sistemov izhaja iz moči voditeljev, ki je lahko posledica moči (pozicijska moč) in avtoritete voditeljev (osebna moč). Moč je sposobnost vplivati na druge, da opravijo delo. Veliko je vplivnih ljudi, ki nimajo uradne potrditve svoje avtoritete, prav tako pa je veliko tistih, ki so brez vpliva na druge kljub visokim nazivom. V literaturi zasledimo delitev moči vodij na pet tipov (legitimna moč, moč nagrajevanja, moč pritiska, referenčna moč in ekspertna moč). Veliki voditelji se usposablajo, da bi pridobili vseh pet moči, vendar tako kot smo ugotavljali že pri prejšnjih delitvah, so voditelji z vsemi petimi tipi moči zelo redki ali pa jih sploh ni. Zaradi tega so vodje pri vodenju limitirani, kar se praktično kaže v težavah in premagovanju le teh.

## **5.1 Osebna moč vodenja**

Med osebne moči vodenja štejemo referenčno in ekspertno moč vodenja. Referenčna moč izhaja iz istovetenja podrejenih z vodjo. Zaradi osebnostnih lastnosti,

---

<sup>13</sup> Arhetip prihaja iz stare grščine in pomeni izvorni vzorec, pralik, prvotna oblika iz katere so se razvile poznejše. Sodobni utemeljitelj arhetipov je Carl Gustav Jung, ki jih je opredelil kot prvobitne podobe nezavednega, sicer skrite v nas a se pojavljajo v naši zavesti prek zgodb, mitov in pravljic, pa tudi prek sanj, vizij in fantazij sodobnega človeka.

ki jih ima vodja in so podrejenim všeč, se z njim istovetijo in ga posnemajo. Takšni vodje so ponavadi karizmatične osebe, imajo ugled in se odlikujejo z nekaterimi želenimi značilnostmi vodje.

Ekspertna moč vodij izvira iz ljudi, ki obvladujejo tehnična in informacijska znanja, ki jih drugi spoštujejo. Ti ljudje imajo moč zaradi njihovih tehničnih in strokovnih znanj na določenem področju. Pogosto so ljudje, ki so strokovnjaki na tehničnem področju, povišani v voditeljske položaje, kjer lahko predstavijo viden nivo njihove tehnične funkcije. Kot specialisti, ki prehajajo na novo področje, morajo prepoznati potrebo, da poleg svojih tehničnih znanj, dodajo tudi znanja, ki zajemajo obnašanje in obvladovanje zaposlenih. Če niso v stanju, da naredijo ta prehod v znanju, bodo mogoče še naprej strokovnjaki na svojem področju, toda nikoli ne bodo dosegli spoštovanja, ki ga potrebuje vodja, da dvigne svoje področje v bolj in bolj odgovorne situacije.

»Na svoj način lahko vsak od različnih tipov voditeljev spodbudi skupino ljudi, da doseže nekaj, kar ni obstajalo, ali pa uvede filozofijo, ki spreminja človeška življenja. Takšni ljudje postanejo magneti, ki privlačijo ljudi. Vendar pa tovrstni uspehi niso predpogoj uspešnega voditelja. Uspešni voditelji se morajo zavestno odločiti za trajen razvoj svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti in darov. Krepijo svoje voditeljske sposobnosti in odstranjujejo vse kar jih pri tem ovira. Drugače povedano: sebe dojemajo kot trajen razvojni projekt«.(Senge, 1990, 373)

## **5.2 Moč položaja**

Voditeljeva osebna moč se mora neprestano kosati z njegovo pozicijsko močjo. Voditelji z izrazito pozicijsko močjo sicer dosežejo, da jim podrejeni sledijo v želeni smeri, vendar pa v primeru nezadostne osebne moči, hitro odkrijejo, da jim ljudje ne sledijo z navdušenjem in vdanostjo in moč vplivanja na podrejene s časom vztrajno upada. Povezava med pozicijsko in osebnostno močjo, je temelj za predanost voditelju in organizaciji ter vedenjsko spreminjanje podrejenih.

Legitimna moč je povezana z vplivom, ki ga daje uradni naziv. Legitimna moč izvira iz predstave o lastniških pravicah. Tako kot organizacijski in managerski rang raste, legitimna moč slabi. Veliko managerjev in vodij verjame, da s povzpenjanjem na družbeni lestvici, pridobivajo moč na podlagi položaja. V veliko primerih se to res zgodi, vendar ima legitimna moč svoje omejitve, ki so povezani prav z osebno močjo.

Moč nagrajevanja je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da svoje podrejene nagrajuje, bodisi materialno, bodisi nematerialno z boljšim delovnim mestom, boljšimi pogoji dela in druge ugodnosti.

Moč pritiska je negativen vpliv vcepljanja strahu v druge. Čeprav imajo zaposleni danes manj strahu pred fizičnimi poškodbami v večini služb, nekateri vodje uporabljajo prikrit strah kot način vplivanja na njihove zaposlene. Čeprav se mogoče ne zavedamo tega, lahko v svojimi dejanji nezavedno vnašamo nekaj tega strahu v svojem delovnem okolju. Bojimo se negativnih posledic za trud, ki ga vlagamo v delo, zato projiciramo strah na svoje podrejene. Vodje včasih držijo velik del moči nad podrejenimi in lahko prikrivajo nekatere podatke in koristi, ki jih imajo od podrejenih, kot so rast plač, prenos lastnine in nagrade. Nemalokrat se zgodi, da imajo tudi vpliv na druge vodje, ki s svojimi negativnimi stališči vplivajo na podrejene. Na srečo vodje danes ne koristijo strah kot odprt način vplivanja nadrejenih k uresničitvi ciljev.

Mnogi vodje, ki so napredovali na višje položaje, priznavajo, da ne znajo uporabiti nove moči, ki jim jo ponuja pozicija. Velikokrat se zgodi, da se značaj ljudi s

pridobivanjem moči, zelo spremeni. Nenadoma in v nasprotju z dotedanjim značajem žalijo podrejene, ali pa jim dodeljujejo nesmiselne naloge z enim samim namenom, da bi pokazali kdo je gospodar. Ti šefi so se uspeli ujeti v prepad, ki vlada med osebno in pozicijsko močjo, ker se ne zavedajo, da bi morali skupaj z večanjem pozicijske moči, razširiti tudi sposobnosti in darove, ki so jih pripeljala do novega položaja.

Laurence J. Peter je v knjigi »Petrovo načelo« opisal tovrstno početje, v kateri spoznava, da ljudje, ki se jih na novem položaju poloti dvom o svoji sposobnosti, začnejo oddaljevati od temeljnega znanja in rasti, nepogrešljive za premostitev prepada med osebno in pozicijsko močjo. Ne le da ta prepad onemogoči normalno delo na novem položaju, temveč prinese na dan tudi senčne oziroma negativne lastnosti značaja. Ti senčni deli človeka so bili prisotni v človeku tudi v preteklosti, vendar se lahko pojavijo in izbijejo na površje, kot posledica pritiskov in negotovosti novega posla in zadolžitvev.

### 5.3 Štiri moči voditeljev

Za razrešitev senčnih lastnosti, ki se skrivajo v človeku ponuja David T. Kyle v knjigi »The Four Powers of Leadership« rešitev v obliki negovanja moči *navzočnosti, namena, modrosti in sočutja*. Po njem so ti štirje arhetipi vir voditeljevega razvoja in pomembno orodje vsakega voditelja. Bolj ko se posameznik zaveda teh moči, lažje bo uporabljal njihove potencijale.

**Namen** je moč bojevnikovega arhetipa. Tu začne svojo kariero večina voditeljev. Bojovník je samodiscipliniran in osredotočen na opravila, izpolnitvi pričakovanj pa posveti ves svoj čas. Človek z namenom se je pripraviljen žrtvovati za višje cilje. Je močno predan ljudem in načelom in zvesto izpolnjuje dolžnost služenja. Ob napredovanju na višji voditeljski položaj se mora namen bojevnikovega arhetipa soočiti s svojim nasprotjem, sočutjem umetnika, ki bojevnikovi vrlini nepopustljivost podeli prilagodljivost.

**Modrost** je delovanje čarovnikovega arhetipa. Voditelji kot čarovniki imajo naslednje značilnosti: osredotočanje, zbranost, ohranjanje predanosti nalogi kljub nastalim težavam, zavestna izkušnja notranjega življenja uma, duha in duše. Modrost v delovanju spoznamo, če nam kdo reče: »Le kako vam to uspe?« Modrost je zmes spretnosti in znanja o nečem, kar se je iz rutine, prek bogate izkušnje spremenilo v umetnost. Za posameznika, ki obvlada neko umetnost, je značilno, da je zmožen uporabiti umetnost spreminjanja položajev. Večina voditeljev pri napredovanju v organizacijah se opira na modrost in namen. Ko se čarovniški arhetip docela izrazi, se zdi, kot da je voditelj zmožen doseči marsikaj, kar se njihovim podrejenim zdi neuresničljivo. Če se v takega voditelja poglobimo, spoznamo da njegova »magija« temelji na splošnih prepričanjih, ki jih čarovniški voditelji preprosto prepoznajo in vključijo v svoje vedenje.

**Sočutje** je moč umetnikovega arhetipa. Sočutje pomeni imeti usmiljenje oziroma trpeti skupaj z drugimi. Umetnik obvladuje težave z zmožnostjo vživljanja v drugega in z ustvarjalnostjo. Bistvo umetnikove strasti je nagnjenost k močnim čustvom, razburjenju, vnemi, gorečnosti, pa tudi k ljubezni do ljudi in stvari. Ko sočutje zagori, podeli voditelju naravnost, humor, ustvarjalno inovativnost ter iskreno in radostno dejavnost.

**Navzočnost** je arhetip vladarja oziroma kraljeve značilnosti voditeljstva. Navzočnost vodstva poskrbi za red v organizaciji, pa tudi potrjuje ljudi, jih priznava in

»blagoslavlja«. Predvsem pa je navzočnost nevidna vrlina identifikacije ljudi z voditeljem, ki motivira, navdihuje in navdušuje.

Robert Moore in Gillete Douglas v knjigi King, Warrior, Magician, Lover poudarjata, da je zgodovinska osebnost Jezus edina podoba, v kateri so navzoče vse štiri moči, ki se kažejo skozi štiri arhetipe. Jezusovo smrt na križu, je povzročila, da so ga krščanski teologi proglasili za »kralja vseh kraljev« in vladarja vesolja. V ustoličenju za kralja njegova *navzočnost* izpolnjuje vse. Ključni dejavnik te navzočnosti ponazarja to kar je in ne to kar počne. Drugič vidimo Jezusa kot bojevnika, zaradi njegove neomajne zvestobe očetu bogu in njegovega poguma na sojenju pred Poncijem Pilatom. Njegova zmožnost osredotočanja svojega *namena*, kaže moč njegove predanosti tistemu, kar presega njegova dejanja in razumevanje. Tretjič vidimo Jezusa kot zdravilca in izvajalca čudežev. Ne glede na to ali pomaga slepcu spregledati ali oživi mrtvega Lazarja, izkazuje *modrost* uporabe veščin in znanja. Njegovo vživljanje v situacijo vidimo pri rešitvi prešušnice pred kamenjanjem, ali ko oprosti razbojnikoma, ki so ju križali skupaj z njim. Dejanja ponazarjajo Jezusovo pripravljenost, da trpi z drugimi, kar je temelj *sočutja*.



## 6 SKLEP

Osnovno vodilo, ki me je vodilo v diplomskem delu, je zamisel, da se skrivnost uspešnega vodenja skriva v človeku samem. To sicer ni nič kaj novega, saj je ta modrost zapisana v vseh religijskih knjigah, in so zanj vedeli že v starih časih. Vendar pa preseneča dejstvo, da današnji moderni, sodobni in intelektualno razvit človek, pozablja na staro resnico in modrost ter se spušča v razne teorije in odkrivanja, ki imajo kratko življenjsko dobo, v človeku pa ustvarjajo zbežnost in zablodo. Vodilo človeku bi moralo biti vrednote, ki se kažejo v lastnostih, značaju in moči človeka. V diplomski nalogi sem skušal prikazati, da biti uspešen vodja v današnji poslovni družbi ne pomeni le zunanji blišč, doseganje visokih dobičkov in osebne koristi, temveč je nujno, da vodja goji pozitivne lastnosti pri sebi in na ta način prenaša sporočilo podrejenim ter ustvarja dobre medsebojne odnose med ljudmi, ki ga obkrožajo in gradi ugodno vzdušje ter pripravljenost ljudi, da s svojo predanostjo vodji presežejo sami sebe in svoje sposobnosti. Kot posledica se kažejo napredek, osebna rast, uspeh in uspešno poslovanje.

Človekova osebnost je izredno zapletena stvar. Poglobljeno obravnavanje presega okvire diplomske naloge, zato sem se v delu osredotočil na splošno znana dejstva, ki so jih ugotovili različni raziskovalci pri svojih raziskavah in študijah. Rezultati kažejo, da je tisto, kar loči uspešne, od tistih, ki so neuspešni zapisano v človekovem značaju. Različne metode in pristopi, ki so jih avtorji uporabili, kažejo dejstvo, da med nami ni takih, ki bi bili idealni, ki bi zadoščali vsem merilom, vsem lastnostim dobrega in uspešnega voditelja. Smo le ljudje, ki se bolj ali manj približujemo nekim zahtevam in bolj ali manj uspešno krmarimo svojo barko skozi življenje polnem neurij. Kompas uspeha, ki bi ga moral vsakdo koristiti na poti in bo zagotovo vodil v pravo smer, se imenuje vrednote.

Dolgo časa je vladalo prepričanje, da je razumska inteligenca tista, ki bo človeka peljala v obljubljeni dežel. Pa ni tako. Zato sem v diplomski nalogi obdelal tudi področje inteligence, katero sem obravnaval z vidika razumske, čustvene in duhovne inteligentnosti. Če opazujemo vodjo, kot tistega, ki delegira naloge svojim podrejenim, potem je dobro, da v osebnosti vodje izstopajo njegove analitične spretnosti in visok inteligenčni količnik. Če gledamo na vodjo s stališča graditelja medsebojnih odnosov, potem so nepogrešljive spretnosti čustvene kot tudi nekatere lastnosti duhovne inteligence. Čustvena in duhovna inteligentnost se pri delu vodje zelo prepletata, zato ju je težko razmejiti. Večina vodij se v veliki meri zaveda pomembnosti medosebnih odnosov, kar se kaže na vedno večjem interesu po izobraževanju na tem področju. Njihov osebni razvoj jim pripomore k boljšem razumevanju ljudi njihovih čustev in njihovih pričakovanj.

V zadnjem obdobju se daje ljudem vedno večji pomen na vseh področjih, saj se vedno bolj zaveda, da so ljudje tisti, ki ustvarjajo napredek. Da pa bo človek uspešno ustvarjal, je pomembno, da pristopa k nalogam z zadovoljstvom, pozitivno naravnani in popolno pripadnostjo. Vodje so tisti, ki ustvarjajo klimo, dobro vzdušje, delovni ritem in ljubeče odnose. Napetosti in stresne situacije pa so tiste, ki postavljajo vodjo v nenehno preizkušnjo. V tem primeru sta le dve možnosti. Ali ga bodo preizkušnje in okolica zlomila, ali pa bo on preobrazil in spremenil okolico. Da se zgodi slednje, mora vodja posedovati moč. Že samo ustoličenje na mesto voditelja, podeli človeku moč, ki se kaže v odločanju in usmerjanju. Moč položaja daje vodji začetni zagon, ki pa lahko kaj hitro splahni, ali pa se celo sprevrže v svoje nasprotje, če vodenje sloni samo na tej

## *Sklep*

moči. Pomembno je, da voditelj spozna, da mu je okolje podelilo moč, da pa mu bo to moč tudi odvzelo, v kolikor bo vodenje v nasprotju s pričakovanji. Nasprotja interesov so neizbežna. Zato je pomembno, da vodja krepi osebno moč, da krepi potenciale, ki so shranjeni globoko v človekovi notranjosti. Energija, ki se tu nahaja ni pozitivna ali negativna in ni dobra ali slaba. Dolžnost vsakega vodje in človeka je, da usmeri energijo v razvoj in napredek drugih. Takrat bo energija dobila pozitiven predznak, postala bo dobra in z njo vred tudi vodja. Na videz in od zunaj se vodja, ki deluje nesebično za druge, ne razlikuje od preostalih. Vendar pa bodo podrejeni v njem začutili velike možnosti in ustvarjalnost, ki vodi po utrjeni poti v napredek.



## LITERATURA

- Borysenko, Joan. 1997. *Čudežna preobrazba*. Ljubljana: Ganeš.
- Bennis Warren. 1997. *Learning to Lead: A Workbook On Becoming A Leader*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana :Gospodarski vestnik.
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma And Leadership In Organizations*. London : Sage.
- Bizjak, Franc in Tea.Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Chibber, M.L. 1994. *Leadership. Book for Youth, Parents and Teachers*. New Delhi: SSS Boks & Publication Trust.
- Covey R. Stephen. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga,
- Črnetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj : Moderna organizacija.
- Drucker, Peter. 1996. *The Leader of the Future*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Drucker, Peter. 1998. *The practice of Management*, Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Eyre E.C. 1993. *Mastering Basic Management*. Basingstoke, London : Macmillan.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie Mckee. 2002. *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hughes, Richard, Robert Ginnett in Curphy Gordon. 1999. *Leadership*.3<sup>rd</sup> Ed. Singapur Irwin McGraw-Hill.
- Handy, Charles. 1993. *Leading your team*. Walton Hall, Milton Keynes MK7 6AA. The University.
- Kotter, J.P. 1990. *What Leaders Really do*. Harward Business Review, May-June.
- Krause, G. Donald. 1997. *The way of the leader*, Jeanne Fredericks Literary Agency, Inc New Canada.
- Kyle T. David. 1996 *The four powers of Leadership*. Health Communications, Inc. Deerfield Beach, Florida.
- Lang, Albert Philip.1990. *Intelligenčni kvocient*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lundin, C. Stephen, Paul Harry in John Christensen. 2002. *Filozofija po ribje*. Ljubljana: Tuma.
- Mead George Herbert. 1997. *Um, sebstvo, družba*. Ljubljana: Krtina.
- Moore, Robert in Gillete Douglas. 1991. *King, Warrior, Magician, Lover*. William Morrow, Ney York.
- Možina, Stane in Marjana Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik,
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič.1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja.
- Možina, Stane. 2002. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Musek, Janek. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 1996. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Newstrom John W in Davis Keith. 1993.*Organizational behaviour, Human Behaviour at Work*. New York: Mc Graw Hill Inc.

- Pavšič, Mojca. 1998. *Neznosni in najbolj neznosni šefi*. Ljubljana: Manager.
- Pitcher, Patricia. 1997. *Artists, Craftsmen, and Technocrats: The dreams realities and illusions of leadership*. Toronto, Stoddart Publishing 2nd English edition,
- Rot Nikola. 1968. *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Shah, Sarla. 2000. *The Five Human Values*. Mumbai: Institute of Sathya Sai Education.
- Senge, M. Peter. 1990. *The Fifth Discipline The Art & Practice of The Learning Organization*. New York, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Simmons Steve in John, C. Simmons. 2000. *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska Knjiga.
- Sternberg, J. Robert. 1999. *Uspješna inteligencija: kako praktična i kreativna inteligencija određuju uspjeh u životu*. Zagreb: Barka.
- Timmons, A. Jeffrey. 1989. *The Entrepreneurial Mind*. Andover (Mass.) : Brick House.
- Tort, Michel. 1984. *Inteligentni kvocient*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Trojnar, Franjo. 2002. *Moč osebne rasti*. Maribor: Franjo Trojnar. .
- Vecchio, Robert P. 1995. *Organizational Behavior*. New York: The Dryden Press.
- Zohar Danah in Marshall Ian. 2000. *Duhovna inteligenca*. Tržič: Učila.

## VIRI

- Vaughan, Frances. 2002. What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, San Francisco, [URL:<http://www.francesvaughan.com/work1.htm>], 19.5.2005.
- Zaleznik, Abraham. 1977. *Managers and Leaders: Is there a difference?*, *Harvard Business Review*, May-June. 1977.

## **PRILOGE**

### **Priloga 1 Mahatma Gandhi**

## **Mahatma Gandhi**

Veliko je voditeljev, ki so se zvrstili na sodobnem odru sveta in so bili deležni dosti večjega pompa, slave in poveličevanja, kot je bil to primer z Mahatma Gandijem. Vendar pa je malo tistih, ki so izvedli kot vodje tako silen in revolucionaren vpliv na zgodovino naše dobe. On je svoj narod prežehl s svojo karizmo, da je sprožil vojno brez nasilja, ki jim je izbojevala in prinesla neodvisnost. Zmaga veličastnega pohoda, je bila začetek konca imperijalizma in kolonijalizma v celem svetu ter vrnitev zemeljskih bogastev in virov njihovim praviim lastnikom. Gandhijev boj in uspeh so močno vplivali na pomikanje sveta v novo dobo, dobo globalnega sveta in svetovne pripadnosti.

Kako se je Gandhi, sramežljiv in miren deček razvil v voditelja, ki se je povzpel med prve med številnimi voditelji vseh časov in vseh področij delovanja? To se je zgodilo kljub dejstvu, da je bil kot deček v šoli izredno strašljive narave. »Vedno me je preganjal strah pred tatovi, duhovi in kačami. Ko je na Zemljo legla tema, se iz hiše nisem upal pomoliti niti nosu,« opisuje svojo mladost v knjigi Louisa Fischerja »The Life of Mahatma Gandhi«. Bal se je spati brez prižgane svetilke v spalnici in sram ga je bilo tudi pred samim seboj, ker se je bal tudi svoje žene (poročil se je pri 13.letih).

Ta isti človek je 30. januarja 1948 v starosti 78 let hodil po ulicah New Delhija, z željo, da bi se pridružil ostalim ljudem na večerni molitvi. Množica je štela približno 1000 ljudi. Ko se je Gandhi približeval gruči ljudi, ki so sedeli, je človek v prvi vrsti vstal se približal Mahatmi na razdaljo dveh korakov, kot da mu želi izkazati svoje spoštovanje s tradicionalnim indijskim pozdravom. Potegnil je pištolo in trikrat ustrelil. Gandhi je v trenutku izdihnil, celi svet pa se je pogreznil v žalovanje. Svet je spontano izkazal spoštovanje človeku brez bogastva, pomembnega položaja, akademskega naslova, znanstvenega dosežka ali umetniškega daru. Sožalja so prihajala iz skoraj celega sveta. Albert Einstein je zapisal, da je Gandhi dokazal, da se lahko človeštvo premakne ne samo potem zvutih iger ali običajnih političnih manevrov in prevar, temveč potem očitnega primera moralnega načina življenja. Poudaril je, da je bil Gandhi edini državnik, ki se je boril za kvalitetne človeške odnose na političnem področju.

Zgodba o Gandhijevi preobrazbi potem osebnega razvoja, je navdihujoča. Njegova pot je pot, ki je dostopna vsakemu človeku, pod pogojem, da smo pripravljeni prestati neke vrste notranji napor. Njegova pot kaže, da ne more biti trajnega uspeha v življenju, če sredstva katera smo uporabili za njegovo uresničitev, niso v skladu z vrednotami. Zaradi tega, živeti življenje, ki temelji na teh vrednotah, je kraljevska pot, ne samo za trajne profesionalne kvalitete, temveč tudi dostop do sreče, miru in zadovoljstva v življenju na kateremkoli področju.

Gandhi se je rodil 2. 10. 1869, v dobro situirani družini, ki je pripadala poslovni kasti trgovcev (gandhi pomeni trgovec). Že dve generaciji Gandhijeve družine so bili

pripadniki upraviteljev manjših kneževin v zahodnem delu Indije. Gandhijev oče ni imel nikakršne izobrazbe, razen osebnih izkušenj. Bil pa je zvest privrženec resnice in nepodkupljiv človek. Zaradi tega se ga je prijel glas nepristranskega sodnika v njegovi družini, kakor tudi izven nje. Bil je znan kot lojalen in moralen v zaščiti interesov vladarjev, katere je služil.

Mohanchand Karamchand Gandhi je bil četrti in zadnji sin četrte žene svojega očeta, ki se je ženil štiri krat, ko so mu predhodne žene umrle. Gandhi je zelo cenil svojo mati Puttlibai. Bil je pod močnim vplivom te pobožne in svete gospe. Puttlibai je bila zelo značajna ženska. Bila je navajena na dolgotrajne poste in z zadovoljstvom je prevzemala nase razne zaobljube, katere je tudi vztrajno izpolnjevala. Včasih se je izpostavljala štirimesečnim postom, spet drugič se je zaobljubila, da bo vzela hrano samo takrat, ko bo videla sonce (v času deževnega obdobja sonce ne posije pogosto). V enem od deževnih obdobj se je zaobljubila, da bo pojedla obrok, ko bo slišala petje ptice koel, črnega ptiča pevca, ki veselo poje v času deževnega obdobja. Gandhi je imel svojo mati zelo rad in ni želel, da bi izpustila katerikoli obrok. Zato je nekega dne, ko ptič dolgo ni hotel odpeti svojo pesem, šel ven in oponašal petje ptiča. Mati je odkrila prevaro in strogo kaznovala svojega sina. Podučila ga je, da ne sme nikoli izgovoriti laži, ne glede na to kaj se zgodi. To dejanje matere, ki je bila primer izpolnjevanja postavljenih načel, je naredilo velik vtis na Gandhija. Resnica je postala temelj njegovega značaja.

Gandhi je pričel svoje šolanje v mestni šoli. Po lastnih besedah, je bil povprečen učenec. Ker je bil sramežljiv in povlečen vase, se ni veliko družil z drugimi vrstniki. Ko je imel 12 let je v šolo prišel inšpektor, ki je od učencev zahteval, da napišejo pet angleških besed. Gandi je napisal eno od besed narobe, kar je ugotovil učitelj, ki je hodil med klopmi po razredu. Ker je bil učitelju interes, da bi se učenci pokazali kar se da dobri, je poskušal navesti Gandija, da jo prepíše od soseda, ki jo je pravilno napisal. Gandi je to odbil. Kasneje ga je učitelj močno oštel, ker je edini narobe napisal besedo in poslabšal uspeh celega razreda. Gandhi je svojega učitelja zelo spoštoval, vendar to ni vključevalo goljufanja na njegove zahteve. Ta dogodek je postal še en smerokaz v njegovem značaju, ki se ga je kasneje z veseljem spominjal.

V starosti 15 let je Gandhi ukradel zlat obesek iz zapestnice svojega brata. To dejanje ga je spravilo v moralno krizo. Odločil se je, da bo to povedal svojemu očetu. Dogodek je natančno opisal v pismu, ki ga je izročil očetu. Na koncu pisma je dal obljubo, da nikoli več ne bo kradel in ga prosil za odpuščanje. Ko je oče prebral pismo, se je razjokal. Gandhi se je usedel poleg očeta in tudi jokal. Nista spregovorila niti ene besede. Solze so povedale vse kar je bilo potrebno povedati.

Gandhi je končal srednjo šolo in želja očeta je bila, da postane pravnik in nato nadaljuje tradicijo družine ter postane glavni upravnik ene od malih kneževin. Najkrajša

pot postati pravnik je bila tri letna šola v Angliji. Po več zapletih in težki privolitvi njegove matere, mu je le uspelo priti na študij v Anglijo. Mogoče je največje darilo, ki ga je dobil v Angliji to, da je prišel v stik s Teozofi, ki so ga navedli na branje in študij budistične in Hindu literature. Spodbujali so ga tudi k branju Bhagavat Gite. Ta epska pesnitev razlaga namen in cilj človekovega življenja ter kako ga doseči. Glavno učenje Gite, ki si ga je Gandhi vzela k srcu, je nesebičnost v vsemu kar delamo. Veliko let kasneje je napisal: »Ko me preganjajo dvomi, ko se srečujem s težkimi trenutki in ko ne vidim niti žarek svetlobe na horizontu, se vračam k Giti in najdem stih, ki me pomiri. Nemudoma se prikaže nasmešek na mojih ustih, kljub žalosti, ki me obkroža.« Čeprav pred prihodom v Anglijo ni kazal posebnega interesa za religijo, je začel brati religijska dela o hinduizmu, krščanstvu in ostalih religijah.

Po končanem študiju, se je vrnil v Indijo, kjer je odprl urad, s katerim ni imel veliko uspeha. Na srečo pa ga je najel nek trgovec, da ga brani na sodišču v Južni Afriki. Sodni proces je zahteval, da odpotuje v Pretorijo. Trgovec mu je preskrbel karto prvega razreda za nočno vožnjo z vlakom. Med vožnjo je v kupe prišel nek belec. Ko je zagledal Gandhija, je zapustil kupe in se čez nekaj časa vrnil z železniškim uslužbencem, ki je od Gandhija zahteval, da zapusti kupe in se preseli v vagon tretjega razreda. Gandhi je odbil potovanje v tretjem razredu, tako da je na koncu preživel noč v čakalnici na železniški postaji. Naslednjega jutra je odpotoval s kočijo do Johannesburga. Te noči v čakalnici je v Gandhiju padla odločitev, da bo vse svoje moči in znanje usmeril v borbo proti krivici. Ni obračal pozornosti na nasvete trgovca v Johannesburgu, ki mu je svetoval: »Ta dežela ni zate. Da bi zaslužili denar, nismo pozorni na žalitve in zato smo uspešni.« Gandhi je preučil zakon in ko je bil prepričan, da zakon ne preprečuje Indijcem, da potujejo v prvem razredu, je preostanek poti potoval v vagonih prvega razreda. Spodbudil je združenje Indijcev v Afriki, da si izbojujejo enakost. Bitka je trajala 20 let. Vendar to je bil boj brez sovraštva in nasilja. Gandhi je razvil in uporabljal tehniko pasivnega odpora in nenasilja. Sestavni del taktike ni bil v tem, da uniči, prizadene, poniža ali doseže zmago na način, da se nasprotnika onemogoči. S pomočjo iskrenosti, viteštva in osebnim trpljenjem je želel prepričati nasprotnikov um in pridobiti njegovo srce.

V Indijo se je vrnil 1915 in naslednjih 32 let je vodil Indijce v borbi za neodvisnost. To borbo je vodil s trdnim prepričanjem, da je vsak človek v svojem bistvu božanski in da zaradi tega resnica in pravica vedno na koncu zmagata. To pa se lahko zgodi samo, če svojega nasprotnika prepričate s svojim moralnim pristopom, da vaša borba za njega ne pomeni ponižanje in poraz. Njegova vera v prirojeno poštenje britanskega značaja, je bila tako močna, da ni smatral za nasprotnike tudi tiste najbolj zakrnele aristokrate iz višjega sloja družbe, ki so nasprotovali indijski neodvisnosti. Te ljudi je smatral kot ujetnike svojih predstav: »mi« proti »njim«, znotraj lastne družbe, zelo ostro razdeljene

na sloje. Gandhi jih je poskušal prepričati in preusmeriti na koncept, v katerem obstaja samo »mi«, ki je tudi koncept indijskega nasledstva, v katerem se človeštvo, oziroma celi univerzum doživlja kot eno. Bil je prepričan, da je britanska nadvlada v Indiji, posledica značajskih slabosti, ki so se razvile v indijski družbi (kaste, verska neenotnost med muslimani in hindujci).

Gandhijeva bitka za neodvisnost je dosegla svoj vrhunec med drugo svetovno vojno. Tu sta se srečala dva velikana: Gandhi in Churchill. Edina strast Churchilla je bila da obdrži Anglijo kot vodilno silo, pri tem pa si ni mogel predstavljati velikega kraljestva brez kronskega dragulja Indije. Bil je popolnoma prepričan, kako bo demokratičen svet, ki ga bo vodila britanska aristokracija, prinesel mir, možnosti in bogastvo vsem. Gandhi je na drugi strani bil predan ideji o indijski neodvisnosti. Njegova ideja je bila bolj vzvišena. On je videl človeško družbo kot eno samo veliko družino. V času druge svetovne vojne Churchill ni mogel videti modrost Gandhijevega stališča. Vztrajal je na brezpogojni predaji Nemčije in nikakršni samostojnosti Indije. Na prvih volitvah po vojni je Churchillova stranka izgubila. Na oblast je prišla Laburistična stranka, ki je pristala na indijsko neodvisnost.

Vendar tudi v tej zmagi Gandhi ni užival. Država je bila razdeljena na Indijo in Pakistan. Zavedal se je, da bo delitev države na podlagi verskega ločevanja škodovala vsem. Verski spopadi, ki so sledili, so ga zelo prizadeli, vendar ni obupal. Vrnil se je svojim starim ciljem. Vztrajanju da razširi ljubezen med vse ljudi in naredi vse ljudi brate.