

## STILI VODENJA

Odziv posameznika na vaš stil vodenja določata dva poglavitna dejavnika:

1. poudarek, ki ga pripisujete nalogi, ki jo je potrebno izvesti. Bolj ko poudarjate nalogo, bolj je za vas značilno direktivno vedenje: podrobno opišete, kdaj in kaj pričakujete ter način, na katerega naj bo naloga izvršena;
2. poudarek, ki ga pripisujete vašemu odnosu z zaposlenimi. Bolj ko poudarjate ta dejavnik, bolj je za vas značilno podporno vedenje oz. podporni stil vodenja. Spodbujate in nagradujete dobro delo ter si prizadevate za graditev trdnih in dobrih odnosov s podrejenimi.

### Stil zapovedovanja, direktivnosti

⇒ velika usmerjenost na naloge, majhna usmerjenost na odnose

Manager, ki učinkovito uporablja ta stil, strogo nadzira delo zaposlenih in hitro ukrepa, kadar pride do zapletov pri izvajanju nalog. Zaposlenim jasno razloži, kaj od njih pričakuje. Prav tako poudarja uporabo standardnih postopkov ter pomen ciljev in časovnih rokov.

### Stil prepričevanja

⇒ velika usmerjenost na naloge in na odnose

Manager, ki učinkovito uporablja ta stil, si prizadeva tako za učinkovito opravljanje nalog kot za dobre medosebne odnose na delovnem mestu. Vzame si čas za prijateljski pogovor z zaposlenimi, hkrati pa poskrbi, da so zaposleni seznanjeni s svojimi dolžnostmi in zahtevanimi standardi izvedbe dela. Pri svojih odločitvah upošteva nasvete in pripombe zaposlenih, probleme rešuje skupaj s timom, vendar pa kljub temu ohrani splošen nadzor.

### Stil sodelovanja

⇒ majhna usmerjenost na naloge, velika usmerjenost na odnose

Manager, ki učinkovito uporablja ta stil, pusti zaposlenim, da sami organizirajo in opravljajo svoje delo. Tima ne usmerja v nobeno določeno smer, pač pa posameznikom pusti, da si sami zastavljajo cilje. Spodbuja in podpira pozitivne prispevke.

### Stil delegiranja

⇒ majhna usmerjenost na naloge in na odnose

Manager, ki učinkovito uporablja ta stil, pusti zaposlenim, da sami definirajo probleme in poiščejo rešitve zanje. Izogiba se konfliktom tako, da se ne vmešava v potek aktivnosti in ne izvaja pritiska. Ne meša se s podrejenimi in namenoma ne stori nič konkretnega.

## UČINKOVITOST VODENJA

Stil vsakega managerja vsebuje zgoraj navedene elemente. Ključno vprašanje pri tem ni, kateri stil manager uporablja, temveč kateri stil je najboljši.

V 60-ih letih je večina teoretikov in najuspešnejših podjetij zagovarjala stališče, da obstaja en sam najboljši stil t.j. stil prepričevanja. Danes pa vemo, da najboljši stil ne obstaja; obstaja le najboljši stil v določeni situaciji.

Domneva situacijskega vodenja je, da učinkovit manager spreminja svoje stile glede na zrelost svojih zaposlenih za naloge, ki jih opravljajo. To zrelost pa sestavljata dva vidika:

- motivacija (ali je zaposleni dovolj motiviran za opravljanje dela)
- pristojnost (ali je zaposleni pristojen in usposobljen za opravljanje določene naloge)

## IZBIRA STILA VODENJA

Učinkovit manager avtomatično določi zrelost svojih zaposlenih ter se odloči, kateri stil vodenja bo uporabil:

- **stil direktivnosti, zapovedovanja**  
Kadar imajo zaposleni malo pristojnosti in niso dovolj motivirani, jih bo učinkovit manager skrbno nadziral. Pri novozaposlenih je denimo nujno, da jasno definiramo vloge, dolžnosti in meje diskretnosti. Poskusi uporabe stila sodelovanja ali prepričevanja so manj učinkoviti: lahko sicer pripomorejo k boljšim medosebnim odnosom, vendar pa zaposleni potrebujejo jasno opredelitev nalog in tega, kaj se od njih pričakuje.
- **stil prepričevanja (inštruktorski stil)**  
Ko zaposleni postanejo bolj zreli, jih učinkovit manager spodbuja tako, da jih pri opravljanju njihovih nalog bolj podpira. Če bo njegovo vedenje še naprej direktivno, se bo morala zaposlenih znižala, prav tako ne bodo več pripravljeni prevzemati odgovornosti. Prav tako bi spodletel preskok na stil sodelovanja, saj zaposleni še niso dovolj kompetentni, da bi se sami odločali.
- **stil sodelovanja (podporni stil)**  
Zaposleni s časom postajajo vedno bolj kompetentni in motivirani, zato učinkovitemu managerju ni potrebno več poudarjati pomena izvrševanja nalog. Namesto tega se raje osredotoči na graditev trdnih, prijateljskih in produktivnih odnosov. Na tak način ostaja na tekočem z izvajanjem nalog in, če se pojavi problem, z lahkoto preskoči nazaj na stil prepričevanja. Glavna korist za managerja, ki se premakne v stil sodelovanja in stil delegiranja je, da sta to stila, ki mu vzameta precej manj časa.
- **stil delegiranja**  
Ko so zaposleni že dovolj zreli, se lahko učinkovit manager umakne v ozadje ter zgolj s podeljevanjem odgovornosti zagotavlja dodatno motivacijo.

Če pri izvajanju delovnih nalog pride do kakršnihkoli problemov, se lahko manager vselej umakne eno stopnjo nazaj oz. eno stopnjo višje, če je delovanje posameznika dobro. Pomembna je predvsem skladnost, saj prehitre in prešteviline spremembe stilov lahko povzročijo zmedo in negotovost. Najslabši managerji od vseh so tisti, ki nenehno menjajo stile vodenja (najpogosteje iz stila sodelovanja v stil zaposvedovanja in nazaj). Ti managerji se tudi najpogosteje pritožujejo nad tem, da njihovi podrejeni niso pripravljeni prevzeti odgovornosti. Zaposleni pa se hkrati pritožujejo, da so zmedeni in nemotivirani.