

Služeče vodenje

Domen Pele¹, Rudi Rozman²

e-pošta¹: peledomen@proton.me

e-pošta²: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek raziskuje enega od sodobnih načinov vodenja – služeče vodenje (angl. *servant leadership*), ki temelji na vodenju s služenjem sodelavcem oz. sledilcem. Služeči vodja ne ukazuje, temveč ustvarja pogoje zaposlenim za uspešno delo. Izvajalcem pojasni pomen delovnih nalog, jim zagotovi potrebne poslovne prvine, omogoči sodelovanje v odločanju in jim pri tem nudi vso podporo. Obravnavane so ključne lastnosti in vrednote služečega vodje, ki vključujejo empatijo, poslušanje, ozaveščenost in podobno. Prispevek primerja služeče vodenje z nekaterimi drugimi načini oz. slogi vodenja, saj prav takšna primerjava dodatno prikazuje značilnosti in posebnosti obravnavanega vodenja. Avtorji tudi nakažejo, v katerih razmerah je uporaba služečega vodenja najbolj primerna in učinkovita. Prav tako preučijo primernost izraza »služeče vodenje«, pri čemer ugotavljajo, da predlagani slovenski izraz ustrezno odraža bistvo tega sloga vodenja. Zaradi pogosto različnih razumevanj vodenja prispevek predstavi različne opredelitve in utemelji razumevanje vodenja, kot je v prispevku zagovarjano. Še posebej se dotakne razmejitve med vodenjem in managementom. Da bi prikazali razvoj vodenja skozi čas v odvisnosti od razvoja delovanja združb in spreminjajočih se okolij, avtorji izpostavijo nekaj ključnih modelov vodenja, kot sta osebnostni (usmerjen v delo) in vedenjski (usmerjen v zaposlene), ter situacijsko teorijo, ki utemeljuje prilagoditev vodenja različnim situacijam.

Ključne besede: organizacija, management (ravnateljstvo), vodenje, služeče vodenje

1 Uvod

Različni avtorji, znanstveniki in strokovnjaki s področja managementa (angl. *management*, slov. *ravnateljstvo*) in vodenja (angl. *leadership*) ter drugih sorodnih področij opredeljujejo vodenje na različne načine, kar vodi v – je pa tudi posledica – razhajanja v razumevanju tega organizacijskega procesa. Ta razhajanja so pogosto rezultat različnih pogledov na razumevanje in razvoj organizacije podjetij in drugih združb ter neupoštevanje okolja, v katerem se proces vodenja odvija.

Skozi zgodovino so se razvijali različni načini, slogi oz. stili vodenja, ki so odražali razvoj poslovanja podjetij in drugih združb. Z razvojem teh oblik vodenja se je vzporedno razvijalo tudi raziskovanje tega področja. Vodenje se je kot del managementa skozi čas razvijalo od stroge osredotočenosti na delo in delovne naloge – kjer je imel vodja predvsem vlogo ukazovanja in nadzora – k pristopom, usmerjenim v zaposlene, odnose z njimi ter njihov razvoj. Vodja v tem primeru sodeluje z izvajalci in

jih predvsem spodbuja k učinkovitemu delovanju. V prvem primeru avtorji raziskujejo pretežno lastnosti, ki naj bi jih imeli vodje in jih ločujejo od ne-vodij. V drugem primeru pa se osredotočajo predvsem na odnose med vodji in izvajalci. Razvoj načina vodenja je v veliki meri povezan s prehodom od enostavnih, ponavljajočih se delovnih nalog izvajalcev k bolj zahtevnim, enkratnim delom, ki ga vodja pozna v manjši meri kot izvajalci sami. V tem kontekstu se uveljavi stališče, da se mora vodenje prilagoditi situaciji, v kateri se delo odvija, kar je izhodišče za situacijsko teorijo (angl. *contingency theory*). **Pričakovane lastnosti vodij in značilnosti odnosov med njimi in izvajalci predstavljajo določen način oz. slog (angl. *style*) vodenja.**

Zlasti v zadnjem času se pojavlja vse več raziskav in predstavitev slogov oz. načinov vodenja, ki poudarjajo in upoštevajo določene značilnosti vodenja. Med sodobnejše pristope uvrščamo služeče vodenje (angl. *servant leadership*), ki se je razvilo kot odziv na potrebe po bolj empatičnih in za izvajalce podpirajočih vodjih. Ta pristop v osredje postavlja

»služenje sledilcem«, kar pomeni usmerjenost vanje, in v medsebojnem razmerju poudarja lastnosti, kot so poslušanje, empatija in skrb za osebno rast ter razvoj sledilcev. Služeče vodenje (sam prevod v slovenščino bomo še utemeljili) se bistveno razlikuje od tradicionalnih slogov – zlasti od avtoritarnega, v delo usmerjenega vodenja, saj spodbuja, omogoča in daje podporo samostojnemu delu izvajalcev ter podpira izrabo in razvoj njihovih zmožnosti. **Služenje drugim postaja ključen način vodenja vodje.** Kljub temu pa je treba razumeti, da ta pristop ni univerzalen, zato je smiselno preučiti, v katerih in kakšnih situacijah je najbolj ustrezen ter kako se razlikuje od drugih stilov vodenja. **Razlogi za razvoj tega sloga vodenja, njegova opredelitev in značilnosti, razmere, v katerih je primeren, primerjava z nekaterimi drugimi slogi vodenja, pa tudi utemeljitev prevoda v slovenščino predstavljajo predmet obravnave našega prispevka.**

Namen prispevka je predvsem prispevati k ustrežnejšemu razumevanju služkega vodenja, opredeliti in obravnavati ta koncept ter raziskati, kako služke vodenje prispeva k doseganju smotrnega delovanja izvajalcev. Ustrezna izbira načina vodenja namreč prispeva k zagotavljanju smotrnosti dela sledilcev, s tem pa tudi k uspešnosti dela skupin in nenazadnje tudi združbe kot celote. Prispevek je namenjen tako tistim, ki vodenje v praksi udeležajo, kot tudi strokovnjakom in raziskovalcem, ki se z različnimi načini vodenja ukvarjajo.

Temeljni cilj članka je opredeliti, obravnavati in utemeljiti služke vodenje kot enega od sodobnejših načinov vodenja. Iz korakov raziskovalne metode, uporabljene v prispevku, izhajajo tudi delni cilji: jasno opredeliti vodenje, posebej v odnosu do managementa, prikazati razvoj delovanja podjetij, ki je privedel do različnih slogov vodenja – tudi koncepta služkega vodenja – in analizirati razmere, v katerih je ta način vodenja primeren. Poseben poudarek bo namenjen tudi značilnostim in vrednotam služkega vodenja, prav tako pa bomo pregledali razmerja med tem slogom in drugimi oblikami vodenja. Pomemben delni cilj bo tudi predlaganje prevoda izraza »servant leadership« v slovenski jezik.

Z metodo, uporabljeno pri pripravi prispevka, najprej predstavimo jasno opredelitev ključnih pojmov, povezanih z vodenjem, pa tudi s širšim kontekstom managementa, in njihovi logični povezavi. Predstavljeno je vodenje kot splošen pojem ter njegovo mesto v upravljalno-ravnateljevalnem (managerskem) procesu ter razumevanje vodenja v okviru sodobnega managementa. V nadaljevanju obravnavamo razvoj vodenja v povezavi z razvojem

poslovanja podjetij in drugih združb, ki je pripeljal do situacijskega razumevanja in različnih slogov vodenja, med njimi tudi služkega vodenja, ter razvoj in značilnosti tega načina vodenja. Poudarek je na razumevanju tega sloga, njegovih značilnostih in lastnostih vodij, ki ga v določenih razmerah uporabljajo. **Obravnava služkega sloga vodenja temelji predvsem na pregledu obstoječe literature in upošteva sodobno razumevanje organizacije kot sistema razmerij, ki zagotavlja smotrnost delovanja združbe.** Poudarek je namenjen tudi primerjavi služkega sloga vodenja z nekaterimi drugimi pristopi.

Struktura prispevka izhaja iz uporabljene metode in sledi njenemu sistematičnemu pristopu. Preučevanje se začne z analizo vodenja v upravljalno-ravnalnem (managerskem) procesu, opredelitvijo in razvojem vodenja. Temu sledi poglavje, osredotočeno na služke vodenje, v katerem se obravnava njegov razvoj, opredelitev in značilnosti ter vrednote in se ga primerja z nekaterimi drugimi pristopi vodenja. Vsebinski obravnavi služkega vodenja sledi kratko poglavje o smiselnem prevajanju izraza angleškega »servant leadership« v slovensko služke vodenje. Zaključno poglavje povzema glavne ugotovitve preučevanja.

2 Opredelitev, razvoj in slogi vodenja

2.1 Mesto in pomen vodenja v upravljalno-ravnalnem procesu

v današnjem poslovnem okolju je uspešnost podjetja (in tudi vseh drugih združb) precej odvisna od njegove organiziranosti. Organizacije ne razumemo zgolj v tehničnem smislu kot skupek tehničnih razmerij, niti v sociološkem kot skupino ljudi oz. njenih članov, temveč kot kompleksen sistem razmerij in odnosov med njimi, ki omogočajo smotrno doseganje skupnih ciljev. Pri tem razmerja dojemamo kot statična, odnose pa kot procese, v katerih se razmerja razvijajo. Razumevanje teh razmerij in/ali odnosov je torej ključno za zagotavljanje, da podjetje ali katera koli združba deluje učinkovito in uspešno. Zaradi drugačnega razumevanja organizacije (temelje zanj je postavil Lipovec: 1987) je smiselno, da organizacijo združbe jasneje, čeprav le na kratko, prikažemo.

Organizacijo opredelimo kot sistem, ki združuje različna razmerja med člani določene združbe, z namenom zagotavljanja smotrnosti delovanja članov in s tem doseganja skupnih ciljev. Gre za dinamičen sistem, kjer se razmerja nenehno spreminjajo in prilagajajo.

gajajo potrebam in ciljem združbe. Organizacija združuje tako statična razmerja kot dinamične procese, v katere se razmerja razvijejo in zagotavljajo smotrnost delovanja združbe, sestavljene iz z razmerji povezanih članov (Rozman, Mihelčič in Kovač, 2011: 18–19).

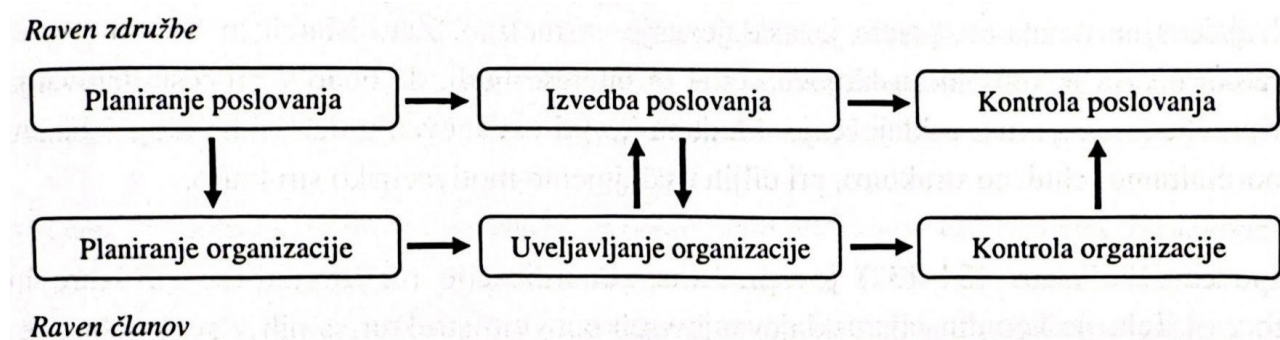
Po Rozmanu, Mihelčiču in Kovaču (2011: 23–27) so organizacijska razmerja večplastna in vplivajo na različne vidike delovanja podjetja. Tehnična razmerja izhajajo iz tehnične delitve dela v združbi, v kateri ima vsak zaposlen določene naloge, ki skupaj tvorijo **tehnične strukture**. Ta razmerja so ključna za učinkovito doseganje ciljev, saj določajo odgovornosti in povezave med nalogami. Avtoriteta temelji na formalni moči v združbi, pogosto povezani z lastništvom, in določa hierarhijo ter razporeditev odgovornosti. **Skupek razmerij avtoritete** ali oblasti predstavlja drugo skupino enovitih razmerij. **Motivacijska razmerja** se nanašajo na součinkovanja (angl. *interaction*), ki jih določajo potrebe, cilji in nagrade zaposlenih – v preučevanju managementa nas te strukture zanimajo predvsem z vidika usklajevanja in zagotavljanja smotrnosti in posledično uspešnosti. **Komunikacijska razmerja** so odraz vseh omenjenih skupin enovitih razmerij, ki zagotavljajo medsebojno razumevanje med člani združbe. Te štiri enovite strukture se medsebojno usklajujejo (usklajujejo jih managerji) in tvorijo **zloženo ali ravnalno (managersko) strukturo**, ki določa zadolžitve, odgovornost, oblast in komunikacijske vloge članov v združbi z namenom doseči največjo možno učinkovitost in uspešnost. Določanje in usklajevanje teh struktur je znano kot zlato organizacijsko pravilo.

Omenili smo že, da se organizacijske strukture vedno dinamično razvijajo v organizacijske procese in obratno. V središču vsake uspešne združbe je temeljni formalni **upravljalno-ravnalni proces** (povezuje tako proces upravljanja kot managementa). Za namen našega članka razumevanje odnosa

med upravljanjem in managementom ni pomembno; prav tako samo upravljanje vključuje predvsem usmerjanje in nadzor, v zelo majhni meri, če sploh, vodenje. Zato bomo govorili kar o **managerskem** ali **ravna(teljeva)lnem procesu**, ki združuje tako v procese razvite strukture kot tudi ključne aktivnosti planiranja, uveljavljanja in kontrole. **Planiranje poslovanja** predstavlja prvi korak, kjer se določijo cilji, politika, strategije in taktike poslovanja (tehnična struktura se razvije v poslovni proces), ki mu sledi določitev organizacije, njenih struktur, usklajenih zloženih struktur ter organizacijskih procesov. Govorimo o **planiranju organizacije**. Planirano organizacijo je treba izvesti, ali bolje, uveljaviti, saj je ne izvedejo izvajalci temveč ravnatelji sami. Zato sledi faza **uveljavljanja organizacije**, v kateri se zamišljena organizacija začne uresničevati v praksi. Ta faza vključuje uveljavitev zamišljene organizacije s pridobitvijo in razvijanjem zaposlenih oziroma njihovih zmožnosti: **ravnanje z zmožnostmi zaposlenih** (angl. *human resources management*). Delovanje zaposlenih pa je treba sprožiti in uravnavati, da se planirano uresniči. Tej **sprožitvi smotrnega in usklajenega delovanja zaposlenih pravimo vodenje** (angl. *leadership*). Tako dejanska organizacija kot tudi poslovanje odstopata od zamišljenih, kljub prizadevanjem, da bi sledila planu. **Kontrola organizacije** si prizadeva uresničiti planirano organizacijo; **kontrola poslovanja** pa preverja, ali so bili planirani cilji doseženi, in zagotavlja, da združba deluje skladno s poslovnim plani. Kontrola vključuje tudi prepoznavanje odstopanj in uvajanje potrebnih izboljšav, kar omogoča, da podjetje ostane na pravi poti in učinkovito dosega svoje cilje (Rozman, Mihelčič in Kovač, 2011, 28–29).

Mesto vodenja v managerskem procesu še jasneje prikazuje grafična ponazoritev tega organizacijskega procesa v sliki 1.

Slika 1: Upravljalno–ravnalni proces



Vir: Rozman (2012: 15)

Iz slike 1 sta razvidna vloga in mesto procesa vodenja v managerskem procesu, ki skupaj z ravnanjem z zmožnostmi zaposlenih sestavljata uveljavljanje organizacije. Brez (ustreznega) vodenja bi planirano poslovanje, pa tudi organizacija, ostala neuresničena. Vodenje, ki je ključni element za sprožitev delovanja zaposlenih, zagotavlja prehod iz planiranega, ki zagotavlja smotrnost, v dejansko delovanje, ki vodi v (smotno) ustvarjanje uporabne vrednosti (učinkov, proizvodov in storitev).

2.2 Opredelitev in razvoj vodenja

Upošteva vlogo in mesto vodenja v managerskem procesu Rozman opredeli **vodenje kot razmerje in proces vplivanja vodje na podrejene sodelavce, da z izvedbo dosežejo cilje, ki jih določi vodja** (Rozman, 2002: 2–25). Mihelčič (1999: 572) ga opredeli kot poseben način medsebojnega vplivanja, s katerim se doseže, da posameznik ali skupina naredi tisto, kar želi vodja. Kovač in soavtorja (2004) opredelijo vodenje kot »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v skupinah in med njimi za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev«. Podobno kot omenjeni vodenje opredelijo večinoma tudi drugi avtorji. Vodje vplivajo na sodelavce tako, da jih za želeno izvajanje motivirajo, z njimi ustrezno komunicirajo in na primeren način (slog) dosežejo njihovo zaupanje. Vodenje (v širšem smislu) vključuje motiviranje, komuniciranje z zaposleni in vodenje v ožjem smislu kot način vodenja, tako da sledijo načrtanim usmeritvam in s svojim sledenjem prispevajo k uspehu združbe. Vodenje se lahko osredotoča, kot že omenjeno, na delovne naloge in/ali zaposlene; obstajajo različni načini ali slogi vodenja (Rozman, Mihelčič in Kovač, 2011: 28).

Številni avtorji si prizadevajo razumeti bistvo vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004: 17). Preden povemo nekaj več o načinih vodenja, poudarimo, da smo, skupaj z večino avtorjev, bolj ali manj tudi v skladu s pisci knjig o managementu, **vodenje prikazali kot nujen sestavni del managerskega procesa**. To poudarjamo zato, ker so v zadnjih nekaj desetletjih nekateri avtorji, predvsem iz vrst tistih, ki se sočasno ne ukvarjajo s procesom managementa, utemljevali današnje vodenje kot sodoben management. Tako naj bi »starejši managerji« formalno uravnavali poslovanje, ga planirali in kontrolirali, »sodobni managerji« pa predvsem vodili ljudi. Katz in Kahn sta tako opredelila razlikovanje med managementom in vodenjem (1966, 1987) s poudarkom, da je proces managementa določen z uporabo avtoritete, medtem ko

vodenje temelji na (neformalnem) osebnem vplivu. Drugi spet transakcijsko vodenje večinoma opredelijo kot management, transformacijsko vodenje pa kot pravo vodenje (sodobni management). Temu Burnsevu razumevanju so sledili tudi nekateri drugi avtorji pri svojem raziskovanju razlik med managementom in vodenjem (npr. Tucker, 1981; Schon, 1984; Ridge, 1989; Sergiovanni, 1990). Več o razmerju med managementom in vodenjem ter o razlogih za vodenje kot sestavni del managementa sta pisala tudi Rozman in Kovač (2017: 354–360). Poudarjata pa, da sta se z razvojem delovanja združb povezano razvijala tako management kot vodenje in drugi procesi, ki sestavljajo management. Lipovec (1987: 279–288) poudarja, da je napačno managerje imenovati ali poimenovati kot vodje, saj je vodenje le ena od funkcij managementa.

Vodenje se predvsem opredeljuje skozi element vplivanja vodij na sledilce. Maxwell (1999: 13) trdi, da je vplivanje bistvo vodenja. Yukl (Sadler, 1997: 12) poudarja, da vodenje vključuje vplivanje na cilje, strategije in naloge, pa tudi na predanost zaposlenih pri izvajanju teh nalog, kar prispeva k doseganju ciljev. Daft in Noe (2001: 379) vodenje opredeljujeta kot odnos med vodjo in sledilci, kjer skupaj uresničujejo spremembe. Avery (2003, html) dodaja, da vodenje vključuje doseganje skupinskih in širših ciljev (Kramar Zupan, 2009: 111). Motiviranje je drugi ključni element vodenja. Kotter (Sadler: 1997, 12) opisuje vodenje kot proces usklajevanja ljudi za uresničevanje vizije podjetja, kar temelji na učinkoviti komunikaciji. To vodi do opolnomočenja (angl. *empowerment*) zaposlenih in zmanjšanja konfliktov (Kramar Zupan, 2009: 113). Če povzamemo mnenja avtorjev z deloma različnimi poudarki, je **vodenje razmerje in proces vplivanja, ki vključuje motiviranje in komunikacijo vodje z drugimi sodelavci, da dosežejo cilje, ki jih določi vodja** (Rozman in Kovač, 2012: 352, povzeto po Rozman, 2002). Ta opredelitev vodenja se povsem ujema z mestom vodenja v managerskem procesu. V njem si zamislimo poslovanje in organizacijo ter izberemo zaposlene. Da bi zaposleni pričeli z delom, je potrebno dejanje, ki sproži delovanje. Sprva so ti sprožilci predvsem ukazovanje, pa tudi zgled in disciplina. Zaradi sprememb v delovanju združb se razvija vodenje, usmerjeno v zaposlene. Dilema med omenjenima pristopoma razreši situacijska teorija. Ta razvoj je posledica dejstva, da imajo danes vodje pogosto ali celo praviloma manj strokovnega znanja kot njihovi podrejeni sodelavci na strokovnih področjih, zato klasično ukazovanje ni več primerno. Namesto tega se poudarja navduševanje članov, okvirno usmerjanje k skupnim ciljem ter sodelovanje pri

odločanju. Situacijska teorija, ki trdi, da ni enotnega, univerzalnega načina vodenja, utemeljuje okoliščine za izbiro (Rozman in Kovač, 2012: 352).

2.3 Načini ali slogi vodenja

Kot smo že omenili, je vodenje eden od ključnih elementov managementa, pri čemer je vprašanje, kaj oblikuje uspešnega vodjo, eno izmed najpogostejše raziskovanih tem v tej stroki. Do danes se odgovori na to vprašanje delijo v tri glavne kategorije:

- vodenje kot rezultat osebnostnih lastnosti vodje,
- vodenje kot posledica vedenjskih vzorcev vodje ter
- situacijski pristop k vodenju (Rozman in Kovač, 2012: 360).

Modeli osebnostnih in drugih značilnosti vodje temeljijo na predpostavki, da posebne lastnosti posameznikov določajo, ali so primerni za vodenje. Pomembne značilnosti, ki se upoštevajo pri določanju istovetnosti vodje, vključujejo fizične, osebnostne, družbene in delovne značilnosti (Černetič, 2007: 120 po Možina, 1994: 531). Podobno meni Kramar Zupan (2009: 119), ki te skupine lastnosti tudi razčleni in opiše. Vendar se je z razvojem pokazalo, da slog vodenja, ki temelji na osebnostnih značilnostih vodij, ne vodi vedno do uspešnega izvajanja. To ne pomeni, da te značilnosti niso več pomembne. Pomembno je, da se te značilnosti ocenjujejo glede na okoliščine in potrebe članov skupine (Kramar Zupan, 2009: 119). Glavna pomanjkljivost teh modelov je prevelik poudarek na telesnih in osebnostnih značilnostih, čeprav fizične lastnosti same po sebi niso povezane z uspešnim vodenjem (Možina et al., 2002: 518).

Danes je splošno sprejeto, da osebnostne lastnosti same po sebi ne pojasnjujejo v celoti sposobnosti vodij za učinkovito vodenje. Poleg teh lastnosti so za uspešno vodenje pomembna tudi nekatera znanja in sposobnosti, predvsem pa ustrezno vedenje vodij (Rozman in Kovač, 2012: 362). Preučevanje vodenja se je sčasoma preusmerilo od iskanja posebnih osebnih lastnosti vodij k preučevanju njihovega vedenja. Raziskovalci so se osredotočili na to, kako vodje prenašajo naloge in pooblaščajajo zaposlene, z njimi komunicirajo in jih motivirajo. Vedenje vodij je opazno in se ga je mogoče naučiti, kar pomeni, da je mogoče ljudi izobraziti in usposobiti, da postanejo učinkovitejši vodje (Kramar Zupan, 2009: 122).

Vedenjski modeli vodenja se tako osredotočajo na vedenje vodij ter odnos, ki ga vzpostavijo s svojimi sledilci in interakcije med njimi (Černetič, 2007:

121). Ti modeli vodenja prepoznavajo in razlikujejo med vedenjskimi lastnostmi uspešnih in neuspešnih vodij (Černetič, 2007: 121 po Možina, 1994: 532). Za vodjo je ključnega pomena, da razširi svoje znanje vodenja in z njim povezane vrednote, če želi spoznati pravo vrednost svojih sodelavcev (Černetič, 2007: 121 po Fullan, 2000: 98).

V začetnem razvoju podjetij, približno v začetku prejšnjega stoletja, se je vodenje v podjetjih usmerjalo predvsem v delo. Začetniki vede o managementu, tudi managerji sami, predvsem tehnično podkovani, obravnavajo in prakticirajo ta način vodenja. Kmalu pa se oblikuje spoznanje, predvsem pri psihologih, da je pomembna usmerjenost vodij v podrejene, sodelavce, njihovo motiviranje, razvoj ipd. Tako se zagovorniki prvega in drugega načina vodenja večji del prve polovice prejšnjega stoletja pripravljajo o njihovi ustreznosti in dokazujejo prednosti enega ali drugega načina vodenja.

Vse bolj prihaja do spoznanja, da imajo oboji modeli vodenja pomanjkljivosti in niso vedno primerni za vsako situacijo. To je privedlo do razvoja **situacijske teorije** (angl. *contingency theory*) (Kramar Zupan, 2009: 128 po Kovač, Mayer, Jesenko, 2004: 33). To gledanje ne uvaja novih načinov vodenja, temveč ugotavlja, v katerih primerih, situacijah bo določen način vodenja bolj primeren. Situacijska teorija poudarja, da načela vodenja niso univerzalna, ampak veljajo le v določenih situacijah (Rozman in Kovač, 2012: 118). Ta teorija temelji na treh ključnih načelih. Prvič, med situacijskimi spremenljivkami in organizacijo obstaja pomembna povezava. Drugič, uspešnost podjetja je odvisna od tega, kako dobro je organizacija prilagojena tem spremenljivkam. Tretjič, določene specifične povezave med temi spremenljivkami in organizacijo vodijo do večje učinkovitosti. Ko so situacijske in organizacijske spremenljivke usklajene (angl. *fit*), podjetje deluje uspešno. Če pa se spremenljivke spremenijo in organizacija tega ne upošteva, uspešnost pade (Rozman in Kovač, 2012; povzeto po Donaldsonu, 2001: 117). Na sploh se kot situacijske spremenljivke preučujejo velikost, tehnologija, okolje, zaposleni in podobno, kar vpliva na združbe in njihovo organizacijo. Ustreznost vodenja je odvisna od sposobnosti vodje pri ocenjevanju situacije, nalog in skupine ter njegove sposobnosti za prilagajanje svojega stila vodenja danim razmeram (Kramar Zupan, 2009: 128 po Kovač, Mayer, Jesenko, 2004: 33). Situacijska teorija meni, da ima vsak način vodenja svoje prednosti in slabosti, ki so odvisne od časa in okoliščin, kar predstavlja temelj modelov situacijskega vodenja.

Obenem se z opisanim razvojem pogledov na vodenje dogaja še ena sprememba. Sprva igra glavno vlogo v procesu vodenja predvsem vodja s svojimi lastnostmi in vedenjem. Pojavijo pa se novejši, sodobnejši načini vodenja, ki upoštevajo današnje stanje razvoja, s tem povezanega znanja in lastnosti tako vodij kot izvajalcev in njihovih odnosov. Ne da bi avtorji to omenjali, te modele obravnavajo kot univerzalne. Nekateri sodobni načini vodenja obravnavajo predvsem vodjo, npr. karizmatično vodenje, herojsko vodenje ipd. Vse bolj pa se preučuje celoten proces vodenja in v njem tudi vloga sledenja ter sledilcev. Prav ta razvoj in prilagodljivost vodenja pa odpirata pot k razvoju novih pristopov, ki temeljijo na drugačni filozofiji vodenja in postavljajo služenje drugim kot osrednjo vlogo vodje. Najbolj znano med njimi je služee vodenje (angl. *servant leadership*).

3 Služee vodenje

3.1 Razvoj služeeega vodenja

Zaradi opisanih sprememb v gospodarjenju in poslovanju podjetij, pa tudi delovanju drugih združb, je prišlo do uvajanja in razvoja vrste novih, sodobnih načinov (slogov, modelov) vodenja. Omenimo le nekatere med njimi: transformacijsko vodenje, treniranje (angl. *coaching*), avtentično vodenje, duhovno vodenje (angl. *spiritual leadership*), spodbujanje lastnega vodenja (superleadership) ipd., ki v večji meri upoštevajo tudi vlogo sledilcev. Med njimi posebej obravnavamo služee vodenje.

Zasnovo služeeega vodenja je oblikoval Robert K. Greenleaf v letu 1970, ko je kot eden prvih obravnaval ta pojem, tudi na podlagi ravnanja zgodovinskih osebnosti, predvsem Jezusa Kristusa. V knjigi je to zamisel opisal leta 1977. Greenleaf poda opredelitev služeeega vodenja, v katerem vodja najprej služi podrejenim; s svojim služenjem jih vodi. Služee vodje si prizadevajo vplivati na svoje sledilce tako, da ti postanejo bolj zdravi, modrejši, svobodnejši, bolj samostojni in da bolj verjetno tudi sami postanejo služee (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 388 po Greenleaf, 1997). Greenleaf sicer ni razvil natančnega niza lastnosti služeeega vodenja, vendar je poudaril najpomembnejše **načelo: najprej služiti, nato stremeti k vodenju**. Služee vodje delujejo na dveh ravneh: za zadovoljitev potreb ter doseganje ciljev podrejenih in za doseganje širšega poslanstva podjetja ali druge združbe. Odpovejo se moči, priznanju, zaslugam, celo denarju ipd. Služenje vključuje predvsem usposabljanje in podporo podrejenim pri delu,

razumevanje njihovega dela in učinkov ter njihovo opolnomočenje (Yukl, 2008: 340). Yukl nadaljuje, da mora vodja poznati in razumeti podrejene, da bo lahko ugotovil, kako najbolje prispevati k izpolnjevanju njihovih interesov.

Greenleaf pa ni edini, ki je oblikoval zasnovo služeeega vodenja. Leta 1978 je Burns prav tako govoril o tem pojmu. Pravi, da se »preoblikovalno vodenje pojavi, ko se ena ali več oseb poveže z drugimi tako, da vodje in sledilci dvignejo drug drugega na višji nivo motivacije in morale. Preoblikovalno vodenje sčasoma postane moralno, saj dviguje raven človeškega vedenja in etičnih ciljev tako vodje kot sledilca, kar ima preoblikovalni učinek na oba« (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 388; povzeto po Burns, 1978).

Izraz »servant leadership« je Greenleaf skoval v svojem delu »Služee vodja«. Pravi: »Služee vodja je najprej služee. Začne se z naravno željo po služenju, nato pa zavestna izbira pripelje do želje po vodenju. Najboljši test, ki ga je težko izvesti, ali tisti, ki jim služi, je, da rastejo kot osebnosti. Ali, medtem ko služijo, tudi sami postanejo služee? In kakšen je vpliv na manj privilegirane v družbi? Ali bodo imeli od tega korist oziroma vsaj ne bodo dodatno oškodovani?« (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 388).

Po Wahyu Rachmawati in Lantu (2013: 388) je filozofska osnova teorije služeeega vodenja sledeča:

- Motivacija za služee vodenje je najprej služiti, ne voditi. To seveda razbija vse naše dotedanje prestave, da vodje vedno pridejo na položaj z namenom, da bi uveljavili svojo moč, odločali in usmerjali sledilce.
- Služee vodja je tisti, ki kasneje služi iz občutka vesti ali v skladu z normativnimi pričakovanji (po Wahyu Rachmawati in Lantu 2013: 388, po Greenleaf, 1997).
- Samopodoba služeeega vodje pomeni, da se vidi kot oskrbnik oziroma »upravitelj hiše« (grško *oikonomia*).

Služee vodenje se je tako razvilo iz globoko zakoreninjenih človeških potreb po sodelovanju in preživetju v skupnosti. Zgodovinsko gledano so v skupinah nastajale hierarhije, kjer so dominantni člani prevzemali odgovornost za zaščito in dobrobit drugih, kar je omogočalo boljše sodelovanje. V sodobnih podjetjih služee vodenje predstavlja evolucijo teh praks. Namesto uveljavljanja avtoritete, služee vodenje poudarja skrb za ljudi. Vodja pridobi zaupanje z ustvarjanjem varnega okolja, kjer se zaposleni počutijo podprte in brez strahu priznajo napake. Služee vodenje se tako razvija kot odgovor

na potrebe po globljem, bolj človeškem pristopu k vodenju, kjer je skrb za druge temelj uspeha (Blanchard in Broadwell, 2018: 65–62). **Služeče vodenje tako opredelimo kot vodenje, ki po eni strani služi predvsem zadovoljitvi potreb usklajevanih sodelavcev in doseganju njihovih ciljev ter njihovemu razvoju, po drugi strani pa uresničevanju poslanstva in doseganja ciljev združbe ali njenih delov.** Služeči vodja pa je vodja, ki deluje tako za izpolnitev potreb podrejenih in doseganje njihovih ciljev kot tudi za doseganje širšega poslanstva podjetja. Služeči vodje pogosto delujejo v nepridobitnih združbah, kjer je temeljni cilj povezan predvsem z interesi drugih deležnikov. Vendar, Daft in Marcic (2013: 457) menita, da služeči vodje obstajajo in so uspešni tudi v podjetjih.

3.2 Lastnosti služečega vodje in vrednote služečega vodenja

Služeče vodenje, kot ga je opredelil Greenleaf, temelji na desetih ključnih lastnostih, ki predstavljajo alternativni pristop tradicionalnim vodstvenim slogom. Te ključne lastnosti dodatno prispevajo k razumevanju služečega vodenja, obenem pa služijo učenju in razvoju služečih vodij.

Prva med temi značilnostmi je **aktivno poslušanje**, ki presega zgolj sposobnost komuniciranja in odločanja. Služeči vodja pozorno posluša in razume tako izrečene kot neizrečene besede in govorico telesa, zavezan pa je tudi k poslušanju lastnega notranjega glasu. **Empatija** kot druga ključna lastnost zahteva, da se vodja vživi v druge in jih razume, pri čemer priznava edinstvenost vsakega posameznika in predpostavlja dobre namene svojih sodelavcev. S tem ustvarja okolje, kjer so odnosi ključni za rast in enotnost, kar vodi v proces zdravljenja, pomembno prednost služečega vodenja. **Ozaveščenost**, ki vključuje samorefleksijo, omogoča služečim vodjem celovitejši pogled na situacije in olajšuje etično odločanje. **Prepričljivost** je naslednja lastnost, kjer služeči vodja namesto avtoritativnega vsiljevanja svoje volje raje sodeluje pri skupnem sprejemanju odločitev. **Sposobnost konceptualizacije** mu omogoča razmišljanje onkraj trenutnih izzivov, pri čemer usklajuje teoretično razmišljanje z vsakodnevnimi praktičnimi nalogami. Ključna je tudi lastnost **predvidevanja**, ki služečemu vodji pomaga razumeti pretekle izkušnje, resničnost sedanjosti in morebitne posledice za prihodnost. **Intuicija** je pomemben del njihovega vodstvenega sloga, čeprav v literaturi pogosto ostaja zapostavljena. **Skrbnništvo**, ki ga Greenleaf enači z

odgovornostjo za dobrobit drugih, poudarja predanost vodje potrebam sodelavcev namesto podrobnemu nadzoru. **Zavezanost k rasti ljudi** odraža prepričanje, da imajo ljudje notranjo vrednost, ki presega njihove delovne prispevke. Služeči vodja se zato zavzema tako za osebni kot poklicni razvoj posameznikov, hkrati pa spodbuja sodelovanje pri odločanju. Nazadnje, **gradnja skupnosti** predstavlja prizadevanje za ponovno vzpostavitev pristnega občutka skupnosti znotraj podjetja, kar je še posebej pomembno v sodobnem svetu velikih podjetij. Čeprav teh deset značilnosti morda ne zajema vseh vidikov služečega vodenja, ponujajo temeljit vpogled v njegov potencial za preoblikovanje podjetij in pozitivni vpliv na življenja sledilcev (Blanchard in Broadwell, 2018: 15–18).

Namesto želenih lastnosti služečih vodij Yukl (2008: 341) navaja vrednote, ki morajo usmerjati njihovo delovanje in vedenje. Ob vrednotah tako prikazuje, kako te vplivajo na vedenje vodij. Ključne vrednote so integriteta, altruizem, skromnost, empatija, osebni razvoj, poštenost in pravičnost ter opolnomočenje. Vodja, ki upošteva **integriteto**, je odprt in pošten, drži obljube in dogovore, sprejema odgovornost in ne manipulira s podrejenimi. **Altruizem** usmerja vodjo, da rad pomaga podrejenim, zagovarja njihove ugodnosti in postavlja njihove potrebe in cilje pred svoje. Zaradi **skromnosti** spoštuje druge, se izogiba položajnih in drugih privilegijev, je skromen glede poudarjanja uspehov, ki jih pripisuje kolektivu. **Empatija** mu omogoča, da pomaga drugim v težavah, spodbuja sprejemanje različnosti, deluje kot mediator v konfliktnih in vodi k pomiritvi. Spodbuja **osebni razvoj** z omogočanjem razvoja znanja in sposobnosti, četudi niso nujno potrebne za sedanje delo, sprejema napake in spodbuja učenje na napakah. Kadar je treba, je mentor in trener. Naslednji vrednoti, ki ju upošteva služeči vodja sta **poštenost in pravičnost**; spodbuja, podpira in izvaja pravično in pošteno vodenje podrejenih in ravnanje z njimi na sploh ter preprečuje poskuse manipuliranja in kršenja navedenih načel. **Okrepitev vloge sledilcev** obsega predvsem ustrezno informiranje in njihovo vključevanje v odločanje, dopuščanje ustreznega obsega samostojnosti in različnosti mnenj.

Prikaza lastnosti služečih vodij in upoštevanja vrednot, ki takšno vodenje spodbujajo, se medsebojno dopolnjujeta in v precejšnji meri prikazujeta bistvo služečega vodenja.

3.3 Razmerja služečega do drugih slogov vodenja

Sodobnejši načini vodenja so se razvili kot odgovor na spremenjene potrebe podjetij in drugih združb, ki delujejo v dinamičnih in kompleksnih okoljih. Razvoj načinov vodenja gre od v delo usmerjenega sloga do v izvajalce usmerjenega načina vodenja, od kombiniranja obeh do situacijskega razumevanja vodenja. Posamezni načini vodenja se razvijajo. Avtoritarni načini vodenja ohranjajo ključno vlogo vodij, s tem da se njihov temelj menja. Kot primer omenimo karizmatično in herojsko vodenje. Avtoritarni modeli vodenja ostajajo usmerjeni predvsem v delo in bolj temeljijo na hierarhičnem odnosu med vodjo in sledilci. Relativno v večji meri pa se razvijajo načini vodenja, usmerjeni v zaposlene. Ti načini **poudarjajo večjo samostojnost zaposlenih, usmerjenost v njihove zmožnosti ter spodbujanje njihovega razvoja**. Glavni poudarek teh sodobnih pristopov je torej na upoštevanju zaposlenih, njihovih potreb in ciljev ter v uporabi in razvoju njihovih sposobnosti ter znanja. Pomembna ostaja potreba vodij po prepoznavanju situacij in sposobnost odziva z ustreznim načinom vodenja. Situacijski pristopi, ki ne predpisujejo enotnega načina vodenja, temveč upoštevajo raznolikost situacij in individualne potrebe, ostajajo v veljavi v razumevanju vodenja.

Vendar naj pri tem opozorimo, da avtorji sodobnih modelov vodenja svoje modele prikazujejo bolj kot univerzalne in ne navajajo podrobneje, v katerih situacijah so bolj ustrezni. Verjetno je to tudi posledica premajhnega obsega raziskovanja v tej smeri. Npr. koliko je služeče vodenje (ali drugi načini) povezano z osebnostjo vodje. Koliko in kako na pogostost tega vodenja vpliva kultura v združbi? In kako to vodenje vpliva na kulturo? Kako ravnati v primeru, da sta osnovna cilja služečega vodenja – dobrobit sledilcev in dobrobit združbe – v konfliktu (npr. nuja po odpuščanju zaposlenih zaradi dobrobiti združbe)?

(Sodobne) teorije vodenja se medsebojno deloma prekrivajo. Nekatere od njih imajo določen del lastnosti in vrednot enak ali podoben; gre bolj za razlike v poudarkih kot za kvalitativne razlike. V tem okviru so se npr. kot podobne teorije izkazale avtentično, duhovno in služeče vodenje. Vse tri teorije poudarjajo pomen odnosa med vodjo in sledilci. V idealnem odnosu, kot ga opisujejo te teorije, so ključne vrednote vzajemno spoštovanje, zaupanje, sodelovanje, lojalnost in odprtost. Vodje morajo delovati v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju, med njimi tudi tistimi, ki so skupne vsem trem teorijam (Yukl, 2009: 348 po Avolio in Gardner, 2005).

Kljub tem podobnostim se teorije razlikujejo po svojih teoretičnih in temeljnih pristopih. **Avtentično vodenje** temelji na pozitivni psihologiji in teorijah samoregulacije, duhovno vodenje črpa iz načel različnih svetovnih religij, medtem ko ima služeče vodenje korenine v krščanstvu, vendar vključuje tudi širše humanitarne vrednote. Prav tako se razlikujejo po številu in naravi spremenljivk, ki jih obravnavajo. Avtentično vodenje vključuje širok spekter vplivov, kot so osebno in družbeno poistovetenje ter čustvena poveztljivost, pri čemer poudarja pomen organizacijske kulture, ki podpira avtentične odnose. **Duhovno vodenje** priznava prednosti kulture z ustreznimi vrednotami, medtem ko služeče vodenje to vprašanje obravnava manj izrazito (Yukl, 2009: 348).

Howell in Costly (2001: 326–327) smatrata služeče vodenje kot variacije in povezovanje **trenerjskega** (angl. *coaching*) in **transformacijskega ter vizionarjskega sloga vodenja**. Podrobnejša obravnava trenerjskega načina vodenja, tako vsebinsko kot z vidika prevajanja v slovenščino, je prikazana v Rozman (2022: 36–48).

Služeče vodenje ponuja nov pristop, ki se bistveno razlikuje od tradicionalnih pogledov na vodenje. Medtem ko so starejši pogledi, kot je na primer avtoritarni stil vodenja, poudarjali moč in avtoriteto, služeče vodenje postavlja vodjo v vlogo nekoga, ki nesebično deluje v dobro drugih in postavlja potrebe sledilcev pred svoje. Služeči vodja se osredotoča na ustvarjanje priložnosti v podjetju, ki sledilcem omogočajo rast in razvoj (Wahyu Rachmawati in Lantu, 2013: 389 po Luthans in Avolio, 2003). **Služeče vodenje se tako osredotoča na stabilnost in razvoj podjetja preko osebne rasti sledilcev**. Čeprav je ta proces dolgotrajen, podjetje z uporabo služečega vodenja postopoma postaja močnejše in bolj trajnostno. Za služeče vodenje hitrost ni ključnega pomena, poudarja se sodelovanje in poštenost pri razvoju podjetja.

Služeče vodenje se uveljavlja v sproščenem okolju, npr. v raziskovalnem, kjer ekipe sodelujejo pri ustvarjanju in inoviranju. Ta slog vodenja je posebej primeren pri razmeroma samostojnih zaposlenih, ki ne potrebujejo posebnih navodil in se o večini svojega dela odločajo sami, občasno pa potrebujejo pomoč ali podporo vodje. Vodja pri tem ustvarja ustrezne okoliščine in okolje, ki služi njihovemu delu, kar jim omogoča uspešno delovanje.

Služeče vodenje pa je še posebej primerno v treh situacijah. Prvič, pri interakcijah z zaposleni, kjer vodje, namesto da prevzamejo odgovornost za vse, spodbujajo sodelavce, da razmišljajo, kaj potrebujejo za doseg skupnih ciljev. Takšna usmeritev poveča občutek odgovornosti in sodelovanja. Drugič, pri

odločanju vodje namesto, da se ti osredotočajo na (kratkoročno) zadovoljstvo posameznikov, usmerijo pozornost na dolgoročni vpliv svojih odločitev in prispevek k doseganju skupnih ciljev. Tretjič, vodje usmerjajo ustrezno, a različno pozornost predvsem na tiste člane skupine, pri katerih lahko njihov trud prinese največji učinek. S tem vodje optimizirajo njihove (povezane) zmožnosti in poskrbijo za boljše rezultate na ravni celotne skupine, hkrati pa zmanjšajo pritisk nase (McLeod in Lotardo, 2023).

Služeče vodenje vodi k bolj sočutnemu in človeškemu delovnemu okolju, zato je v današnjem hitro razvijajočem se svetu nujno, da vodje usmerijo svoje delovanje k višjemu namenu – služenju drugim. To omogoča predvsem večjo inovativnost, odpornost in občutek smisla pri zaposlenih, ki so ključni za dolgoročno rast in uspeh podjetja.

4 Poimenovanje služečega vodenja

Novi načini vodenja se v praksi v glavnem najprej pojavljajo v razvitih gospodarstvih in o njih razpravljajo tudi raziskovalci in pisci s področij vodenja in širšega managementa. Večina izrazov, s katerimi poimenujejo te nove pojave, so v angleščini. To pa pogosto predstavlja problem slovenskim preučevalcem managementa in vodenja, saj so neposredni prevodi angleških izrazov bolj redko ustrezni. Tako se večkrat uporabljajo kar angleški izrazi, včasih tudi le »poslovenjeni«. Za ustrezno poimenovanje pojavov je tako nujno dobro poznavanje pojava samega, pa tudi pravil slovenskega jezika in prizadevanja za uporabo slovenščine. Ena od zahtevnejših besed (prevodov) je tudi »servant leadership«.

Ko razmišljamo o prevodu izraza »servant leadership« v »služeče vodenje«, se zdi, da ta izraz ustrezno odraža bistvo koncepta. Služeče vodenje poudarja, da vodja ni nekdo, ki ukazuje ali vodi iz pozicije avtoritete, temveč je oseba, ki služi svojim sodelavcem, svoji skupini in jih/je podpira pri delu, rasti in razvoju. **Izraz »služeče vodenje« tako precej uspešno združuje idejo služenja in vodenja**, kar zajema temeljno naravnost tega pristopa. Čeprav bi se dalo razmišljati tudi o drugih izrazih, kot so na primer »vodenje s služenjem«, »podporno vodenje« ali »podpirajoče vodenje«, »služnostno«, »služiteljsko« ali celo »služabniško« vodenje, se enostavno zdi, da ti ne zajamejo dovolj dobro celotnega koncepta, ki ga služeče vodenje predstavlja. V Sekciji za izrazje Slovenske akademije za management, kjer razprava o ustreznem prevodu sicer še poteka in še ni zaključena, so kot neustrezne prevode že zavrnil

»uslužno vodenje«, »uslužnostno vodenje« in »služabniško vodenje«. V tem kontekstu se torej zdi, da je izraz »služeče vodenje« (in »služeči vodja«) trenutno najprimernejši prevod, saj učinkovito povzame oziroma zajema bistvo tega modela vodenja.

5 Zaključek

V prispevku smo opredelili vodenje kot sestavni del managementa, v katerem manager v svojstvu vodje sproži želeno delovanje izvajalcev. Spoznali smo, da je vodenje kompleksno področje preučevanja, ki se neprestano razvija in prilagaja skozi čas; v praksi pa gre za zahteven in pomemben proces uveljavljanja zamišljenega delovanja izvajalcev. Klasični načini vodenja so osredotočeni na osebnostne in druge lastnosti vodij ali/in njihovo vedenje. Prvi so pokazali, da značilnosti, kot so fizične in družbene spretnosti, vplivajo na vodenje, a le v manjši meri. Kasnejši vedenjski modeli so prepoznali pomen vedenja, zlasti motiviranja in komuniciranja vodij, kar je vodilo k učenju in razvijanju znanja in sposobnosti vodenja. Sčasoma se je pozornost premaknila na situacijske teorije, ki poudarjajo, da ni splošno veljavnega načina vodenja. Uspešnost vodje je torej odvisna od njegove sposobnosti prilagajanja sloga vodenja specifičnim situacijam, okoliščinam in potrebam skupine.

V povezavi s prikazanim razvojem, zlasti pa še v zadnjem času, so se pričeli pojavljati predlogi, obravnave in uporabe novih načinov vodenja, ki predvsem poudarjajo nekatere značilnosti vodenju, pri čemer se klasično razumevanje in vloga vodenja bistveno ne spremenita. Ti **sodobnejši načini vodenja gredo v dve smeri**. Pri prvi je poudarek predvsem na vodji, ki naj bi s svojo karizmo, herojstvom in podobnimi lastnostmi vplival na sledilce, da izvedejo ali celo presežejo zahtevano delovanje. Drugi način vodenja gre v nasprotni smeri, saj gradi predvsem na razmerju med vodjem in sledilci in na upoštevanju, podpori, razvijanju sledilcev in njihovih ciljev, pri čemer pa cilji skupine in cele združbe niso zanemarjeni. Pri prvi skupini je poudarek na ego vodij, ki uspeh delovanja izvajalcev pripisuje vodji. Pri drugi skupini je ego vodje nepomemben in gre zasluga za uspeh izvajalcem. Kar pri nekaj klasičnih vodenja, ki obravnavajo situacijske modele vodenja, najdemo glede na situacijo predloge za ustrezne sloge vodenja, v katerih so prisotni mnogi elementi navedenih dveh skupin načinov vodenja.

Med sodobnimi načini vodenja je vedno omejeno **služeče vodenje**, kot ga je predstavil Greenleaf (1997). Kot že ime pove, gre za slog vodenja, v katerem

vodja služi svojim sledilcem in jih s tem vodi k zadovoljstvu, razvoju in uspešnosti. Izpostavlja lastnosti, kot so poslušanje, empatija, skrbništvo in poudarja rast ter razvoj sodelavcev. Te lastnosti in vrednote smo opisali v prispevku. Služeči vodje gradijo podpora okolja, katera prispevajo ne samo k ciljem vodenih, temveč tudi k dolgoročnemu uspehu podjetja. V nasprotju z avtoritarnimi pristopi služeče vodenje postavlja služenje drugim kot ključno nalogo vodje. Ta pristop ustvarja kulturo sodelovanja in zaupanja ter prispeva k razvoju celotne združbe. Sprejetje služečega vodenja tako omogoča gradnjo močnejših in trajnostnih podjetij, kjer so zaposleni cenjeni in podprti.

Tako za služeče vodenje kot tudi druge sodobne načine vodenja velja, da se tako v njihovi teoriji kot uporabi pojavlja še vrsta odprtih vprašanj, ki odpirajo potrebo po dodatnem raziskovanju, ki bi vključevalo tudi primere uporabe sodobnih načinov vodenja. Posebej smiselno pa je tudi primerjanje teh različnih načinov vodenja. Utemeljenost za dodatna raziskovanja sledi tudi iz našega prispevka. Za zaključek omenimo še, da članek na kratko omenja tudi predlaganje ustreznega prevoda »servant leadership-a« v slovenski jezik, ki ga avtorja v članku tudi dosledno uporabljata.

Literatura in viri

- Blanchard, K., Broadwell, R. (2018). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Daft, R. L., Marcic, D. (2013). *Management: the new workplace*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., Noe, R.A. (2001). *Organizational Behaviour*. South-Western Publ.
- Črnetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant Leadership: The Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Howell, Jon P. in Dan L. Costly (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment in vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
- Maxwell, J. C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. Thomas Nelson Inc.
- McLeod, L. E., Lotardo, E. (2023). *How to Be a Purpose-Driven Leader Without Burning Out*. Harvard Business Review. Pridobljeno 07.10.2024 s <https://shorturl.at/jZzsA>.
- Mihelčič, Miran (1999). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: UL, Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Rozman, R. (2012). *Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences*. Ljubljana: Dynamic Relationships Management Journal, 1 (1): 2-25.
- Rozman, R. (2002). *Relationship between Management and Leadership*. EIASM Oxford. Oxford, EIASM.
- Rozman, R., Kovač, J. (2012, ponatis 2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, R., Mihelčič, M., Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. (2020). *O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede coaching*. Izzivi managementu: 7 (2): 36-48.
- Sadler, P. (1997). *Leadership (Fast Track MBA)*. London: Kogan Page Ltd..
- Wahyu Rachmawati, A., Lantu, D. C. (2013). *Servant Leadership Theory & Measurement*. Elsevier Ltd.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations* (7. izd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Domen Pele, magister managementa in poslovnega prava, je zaposlen v podjetju Endava d.o.o., kjer deluje kot kadrovnik s poudarkom na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih. V okviru svojega dela se posveča tudi projektom, usmerjenim v krepitev blagovne znamke delodajalca in spodbujanje zavzetosti ter pripadnosti zaposlenih. Je avtor prispevkov s področja kadrovskega managementa, kjer obravnava aktualne trende in izzive, povezane z razvojem zaposlenih, organizacijsko kulturo ter vlogo kadrovske funkcije v sodobnih delovnih okoljih.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v gospodarstvu se je zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do svoje upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano s področji managementa in organizacije. Je avtor več knjig, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije in posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS in EURAM ter član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je bil vse do leta 2016.