

- Ampak kje je meja med svobodo in razpuščenostjo?
- Ali naj vodimo z nagradami ali s kaznimi? S kakšno avtoriteto naj vodimo?
- Ali si želimo delavce, ki nas bodo ubogali ali si želimo delavce, ki bodo uspešni in zadovoljni?
- Kako doseči enotnost delavcev?

# **MOŽNOSTI NAŠEGA DELOVANJA**

- 1. Teorija potreb – motivacijske teorije**
- 2. Teorija avtoritete, kot osnovnega medija delovanja**
- 3. Teorija organizacije – organizacijska kultura**

## TEORIJA AVTORITETE: KOT OSNOVNI MEDIJ DELOVANJA

- Avtoriteta je moč, ki nam omogoča vplivati na posameznika ali skupino.
- Je posebna oblika odnosa, v katerem posameznik vodi, usmerja, disciplinira in si prizadeva, da bi posameznik ali skupina njegove cilje ponotranjil in vzel za svoje.

# Avtoriteta je bistvena za obstoj in razvoj družbe

- Etimološko latinski izvor besede
- Auctor – pomensko zelo bogata: utemeljitelj družine, mesta ali države, nadalje učitelj, svetovalec, kompozitor, oče, prednik ali stvaritelj vesolja. To je tisti, čigar mnenje drugi samodejno spoštujejo in mu sledijo. S tem izrazom se označuje tudi posebna sposobnost, da se za določitev ciljev in njihovo uresničenje pridobi soglasje drugih, tj. da se drugi skupno zberejo okoli te izvirne moči.

# Auctoritas - oblast

- npr. izvor, prisila, prepričevanje, jamstvo, verodostojnost, pomembnost, ugled, dostojanstvo, znamenitost, vzor, v političnem smislu pa predvsem volja, odločitev, oblast in zapoved. Množice ljudi prostovoljno sledijo avtoriteti, ki jih s svojimi lastnostmi navdihuje in jim daje zgled.

# Modeli avtoritete in stili vodenja

Apostolska avtoriteta

Model prikrite avtoritete

Samooomejitvena avtoriteta

## NEGATIVNE POSLEDICE

kvaliteta osebnosti ni pomembna

delavec ne pozna zahtev svojih nadrejenih

- aktivna vloga delavca

Delavec za optimalen razvoj potrebuje:

vodja ne vzpostavi osebnega odnosa z delavci

sproži krizo organizacije

-določeno mero frustracije,omejitve

ne deluje, zaradi sprememb v družinski vzgoji

sproži mehanizme skritega kurikuluma

-čustveno sprejetost in občutek varnosti.

RAZŠOLANJE DRUŽBE

patološki narcizem (vampirski ljubezen)

- omogoča reševanje akutnih problemov

## VEDENJSKI VZOREC

spodbuja poslušnost, ubogljivost

spodbuja spontanost

izhaja iz etičnih načel

V obeh osebnostih se vzpostavi iracionalna struktura nadjaza , ki onemogoča razviti višje oblike moralnega razsojanja.

- Motivacijskih teorij

## Vodstveni STIL

avtokratski, avtoritaren, represiven

permisiven, laissez -faire

-organizacijske teorije

socialno integrativen, interakcijski, demokratičen, avtoritativen

Karizmatška avtoriteta	Tradicionalna avtoriteta	Racionalna – zakonska avtoriteta
<p data-bbox="123 211 658 1253">Tu podrejenost izvira iz emocionalne predanosti podrejenih proti svojim vodji, ki ima nadnaravne ali nadčloveške sposobnosti. Tu so organizacijske strukture nedoločene in ne temeljijo na točno določeni hierarhiji. Ponavadi po smrti svojega voditelja propadejo. To so npr.: Jezus Kristus, Mohamed, Aleksander Veliki, Napoleon, Fidel Castro</p>	<p data-bbox="703 211 1238 848">Temelji na verovanju v resničnost na osnovi svojega tradicionalnega statusa, kateri se ponavadi podeduje (kralj). Podrejeni imajo občutek dolžnosti do svojih nadrejenih. Na primer fevdalni sistem v srednjeveški Evropi</p>	<p data-bbox="1282 211 1818 905">Legitimnost in kontrola temelji na sprejetem nizu pravil. Sodniku se ne podrejamo zaradi tradicije ali karizme, ampak zaradi zakonskih pravil, ki so splošno sprejeta. Ta tip avtoritete tvori posebno vrsto organizacijske strukture - birokracijo.</p>

# Tri oblike avtoritete po Maxu Weberu

# UVELJAVLJANJE AVTORITETE

- Avtoriteta je odvisna od naslednjih dejavnikov:
- statusa vloge vodje
- sposobnosti voditelja
- vodenja in obvladovanja
- učinkovitega ukrepanja ob neprimernem vedenju delavcev.

» Pri vodenju je najtežje to, da moramo z vodenjem in disciplino začeti pri sebi in šele takrat lahko računamo na uspeh tudi pri delavcih.«

- Vodenje delavcev zahteva razpravo o šefovem vedenju. Pomeni spreminjati lastno vedenje, opuščati neučinkovito in škodljivo vedenje.
- Kot voditelji moramo prevzeti določen način izražanja in vedenja, da bomo vzpodbujali pozitivno vedenje pri delavcih.

# TEMELJNI KAMNI USPEŠNEGA VODENJA

1. NAKLONITE DELAVCEM VELIKO  
POZITIVNE POZORNOSTI
2. DAJAJTE JASNA NAVODILA
3. UČITE JIH, DA OD NJIH PRIČAKUJTE,  
DA UBOGAJO
4. BODITE DOSLEDNI PRI  
NAGRAJEVANJU IN KAZNOVANJU
5. NE POPUŠČAJTE!

# Doslednost

- Brez doslednosti so delavci negotovi, nezaupljivi in zmedeni.
- Kaj pa doslednost pri našem vedenju in vedenju?

- Druga razsežnost doslednosti vključuje zgledovanje. Koliko je naše vedenje podobno tistemu, ki ga pričakujemo od svojih delavcev?
- Koliko smo dosledni pri tem kar rečemo in tem, kar storimo?
- Besede in dejanja, ki jih izberemo, nam bodisi pomagajo ali preprečujejo doseči cilje. Doslednost zahteva od vsakogar od nas, ki vodimo, da se zavedamo svojega načina vedenja in izražanja, ter da smo zanju odgovorni.

- naštejte pet ali več oblik vedenja, ki bi jih želeli videti pri svojih delavcih.
- V drugem stolpcu ocenite svojo lastno doslednost pri teh vedenjskih oblikah.
- 1 – redko, 5 – skoraj vedno

# Ukrepanje ob neprimernem vedenju

- Način kako ukrepate , kadar delavec ne posluša navodil in se kako drugače neprimerno vede, način kako ob takšnem vedenju ukrepate je četrta osnova avtoritete.
- Avtoriteta se povečuje skladno z sposobnostjo za učinkovito in pravično obvladovanje neprimerne vedenja.

# **Strategije za preprečevanje neprimernega obnašanja**

- **Pozorno opazovanje**
- **Usmerjena vprašanja**
- **Neposredna bližina**
- **Strokovna pomoč**
- **Sprememba dejavnosti ali tempa**
- **Zaznavanje neprimernega vedenja**
- **Zaznavanje nespoštljivosti**
- **Premeščanje delavcev**

# Narava in namen kaznovanja

- Kazen ima tri glavne namene:
- povračilo, slabim dejanjem naj bi sledila moralno upravičena kazen
- odpravljanje, delavec naj bi v prihodnje opustil takšno obnašanje, ker se bo bal posledic
- poboljšanje, delavec naj bi dojel, da je takšno vedenje napačno in naj bi čutil potrebo, da se v prihodnje poboljša.

# Slabe strani kaznovanja

- neustrezen vzorec za odnose med ljudmi
- povzroča tesnobo in zameru, ima kratkotrajen učinek »začetnega šoka«
- pri delavcih spodbuja razvijanje strategij za spretno izmikanje
- nima neposrednega vpliva na lepše vedenje, temveč služi le zatiranju neprimernih oblik obnašanja
- ne odpravlja vzroka za neprimerno ravnanje
- osredotočeno je na slabo obnašanje

# Vrste kazni

- Odvzem posebnih pravic (stimulacije)
- Oster razgovor
- Obvestilo kadrovske službi
- Simbolično kaznovanje
- Izključitev prenehanje delovnega razmerja

# UCINKOVITA UPORABA KAZNI

1. Zmerna uporaba
2. Časovna usklajenost
3. Pomen
4. Skladnost s prekrškom
5. Pravičnost postopka
6. Skladnost s organizacijska politiko
7. Neprijetnost

# Psihološka vloga

- Ukvarjanje z neprimernim obnašanjem delavcev ni le stvar discipline, posega tudi na področje skrbi za duševnost.
- V vlogi voditelja morate hkrati opravljati tudi vlogo psihologa. Tako morate poleg tega, da skrbite za strokovni napredek delavcev, poskrbeti tudi za splošno obnašanje in vedenje, za njihov osebnostni in družbeni razvoj in za različne osebne potrebe.

# Pozicijska ali osebnostna moč?

- Največ težav, ki jih ima šef je povezanih z močjo
- Uporaba zgolj pozicijske moči deluje kratkoročno, dolgoročno pa se pri zaposlenih razvije odpor in učinkovitost se zmanjša
- Potrebno je uravnoteženo in modro uporabljanje vseh 5 moči
- Zlorabe moči – primeri?

# Dvorezen meč avtoritete

- Po eni strani oseba z avtoriteto ljudi privlači k vrednotno pozitivnim stvarim, dejavnostim, občutkom in mislim. Kaže jim pravo pot, daje jim prave odgovore na njihova vprašanja. Toda ravno s tem jih (lahko) tudi intelektualno, čustveno in dejavnostno pasivizira.

# Milgramov eksperiment

- Stanleya Milgrama, profesorja psihologije na Univerzi Yale, je zanimalo, ali ljudje pod pritiskom avtoritete ravnamo drugače, kot bi sicer, celo do te mere, da kršimo svoje moralne norme.
- Eden najbolj šokantnih poskusov v zgodovini psihologije dokazuje, kako avtoriteta lahko vpliva na nas v vsakdanjem življenju.