

## SOCIALNE KOMPETENCE – KLJUČNE VEŠČINE VODJE PRIHODNOSTI

## SOCIAL COMPETENCIES – KEY SKILLS OF THE FUTURE MANAGER

Izr. prof. dr. Jasmina Starc<sup>1</sup>

---

**Povzetek:** Vsak vodja mora razvijati socialne kompetence, ki so potrebne za vodenje in vplivanje na zaposlene, da le-ti sledijo spremembam in dosežajo zastavljene cilje organizacije. Raziskava, ki smo jo opravili na vzorcu 50 vodij, je pokazala, da jim socialnih kompetenc primanjkuje, čeprav so njihovo razvitost zelo visoko ocenili. Zavedajo se, da jih lahko razvijajo z branjem knjig, iz vsakodnevnih situacij in na seminarjih. Razvitost socialnih kompetenc se najbolj izraža pri njihovem osebnem in kariernem razvoju, v medsebojnih odnosih v poslovnem okolju in pri opravljanju njihovega dela.

**Ključne besede:** socialne kompetence, vodja, uspešno vodenje

---

**Abstract:** Every leader needs to develop social competencies needed for managing and influencing employees to follow changes and to achieve the organisation's objectives. The research, conducted on a sample of 50 managers, showed that they lack social competencies, although they have evaluated their development very highly. They are aware that social competencies can be developed through reading books, through everyday situations and by attending seminars. The development of social competencies is mostly expressed in their personal and career development, in interpersonal relations in the business environment and in performance of their work.

**Key words:** social competencies, leader, successful managing

---

### 1. UVOD

Vodja ima izredno velik in pomemben vpliv na uspešnost organizacij. Usklajuje delovanje celotne organizacije in usmerja delo podrejenih ter jih s tem vodi k zelenemu končnemu rezultatu. Če je dober pri opravljanju svojega dela, bo organizacija lahko žela uspehe, v nasprotnem primeru pa se lahko zaradi slabega vodje tudi ne doseže zastavljenih ciljev in v najslabšem primeru lahko organizacija celo propade.

Na vedenje vodje in na način kako opravlja svoje delo vpliva njegova osebnost (relativno trajen način kako se človek vede, razmišlja in občuti stvari, ki se mu dogajajo), njegove sposobnosti (kakšne zmožnosti ima človek, da nekaj naredi), znanje, ki si ga pridobi z ustreznim izobraževanjem, ter njegove vrednote.

---

<sup>1</sup>Fakulteta za poslovne in upravne vede, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija

Vodenje je poklic, ne pa umetnost, znanost ali prirojena sposobnost. Vodenje lahko obravnavamo kot poklic učinkovitosti in doseganja rezultatov, vodenje pomeni akcijo – to pa pomeni ukrepanje, izvedbo in pretvarjanje znanja vodje v dosežke [1]. Vodenje je resna, odgovorna in pomembna stvar. Vodenja se je treba naučiti, tako kot vsakega drugega poklica, tujega jezika ali športa. Vodja lahko nekdo postane šele, ko je zrel za to in ko ima integriteto ter spoštovanje, ki ga ta položaj zahteva. Noben položaj sam po sebi ne zagotavlja moči ali spoštovanja. Mnogo vodij zgrešeno misli, da bodo imeli večjo moč in spoštovanje, ko bodo dosegli nek položaj in napredovali po hierarhični lestvici. V resnici pa je zadeva ravno nasprotna: na nekem položaju lahko doživljajo spoštovanje le tisti vodje, ki so si to že »zaslužili« in imajo vodstvene sposobnosti že razvite.

Za posameznika, ki bi si želel postati vodja, je dobro, da že vnaprej pozna lastnosti in sposobnosti, ki se v tej funkciji od njega pričakujejo. Poznavanje le-teh mu omogoča, da se izpraša in ugotovi katere izmed njih že ima, katera njegova lastnost bi mu lahko predstavljala oviro oziroma bi mu delo lahko otežila in na katerih področjih potrebuje še dodatno usposabljanje. Ugotovi lahko tudi, katera izmed njegovih lastnosti oziroma sposobnosti mu opravljanje dela lahko olajša. Ta spoznanja mu pomagajo pri odločitvi za to funkcijo oziroma poklic in mu omogočijo dobro pripravo nanj [2].

Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da le-ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Vodje poskušajo prepričati, navdušiti zaposlene, vplivati nanje, da delujejo v skladu s planirano organizacijo, ki so jo postavili, pri čemer vodenje v tem smislu predstavlja »izvajanje« planirane organizacije [3]. Zato mora vsak vodja, ki želi biti pri delu učinkovit, obvladati tri ključna področja vodenja [4]: strokovno usposobljenost (poznavanje delovnih procesov in poznavanje delovnih nalog za vsakega neposredno podrejenega), vodstvene spretnosti (koordiniranje, delegiranje, razvijanje kompetenc pri zaposlenih, vodenje sestankov, upravljanje s časom, določanje prioritet, timsko delo, vzpodbujanje inovativnosti ipd.) ter komunikacijsko – motivacijske spretnosti (razvita čustvena inteligenca, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, učinkovito podajanje informacij oz. navodil, pravilno podajanje kritike in pohvale, motiviranje sodelavcev glede na njihove vrednote, učinkovita raba jezika – retorika ipd.). Vodenje je odsev interakcije štirih glavnih dimenzij, ki se nanašajo na [5]: značilnosti vodje, značilnosti privrženecv (sodelavcev, podrejenih) kakor tudi njihovega vodenja in potreb, značilnosti organizacije (vključno z njenim namenom, s strukturo in cilji delovanja) in značilnosti okolja (z upoštevanjem socialnega, političnega in ekonomskega dejavnika). Ob tem [6] poudarja, da je vodenje odvisno od velikosti organizacije in števila vodij, lastninskega razmerja oziroma tipa lastnine in organizacijske filozofije.

## **2. SOCIALNE KOMPETENCE V POSLOVNEM OKOLJU**

Poleg vseh naštetih ključnih področij vodenja, mora vsak vodja imeti razvite štiri vrste inteligence: razumsko, čustveno, duhovno in socialno [7], [8], [9], [10]. Za razumsko inteligenco sta značilna logika in matematično razmišljanje, človeku pomaga, da poskrbi zase in se uveljavi [8]. Čustvena inteligenca je sposobnost zavedati se svojih in tujih čustev ter zmožnosti njihovega uravnavanja [11]. Z duhovno inteligenco je posameznik sposoben uporabiti duhovne razsežnosti za širjenje okvira in vnašanje smisla v življenje [12]. Socialna inteligenca je sposobnost navezovanja, vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov in ustvarjanje socialnih mrež v organizaciji ter zunaj nje [13], [14]. Razvijamo jo s socialnimi kompetencami, ki se kažejo kot pozornost in empatija, torej sposobnost vživljanja, razumevanja, zmožnost tako kompromisa kot konflikta, poznavanje ljudi, spoštovanje,

toleranca ter sposobnost vse naštetu izraziti na verbalen način [15] in nam tako omogočajo kvalitetno življenje s samim sabo in okolico [16].

Beseda kompetenca izhaja iz latinske besede "competens" in pomeni primeren, pristojen. Izraža torej pomen biti za nekaj pristojen, do nečesa upravičen, imeti pravico za odločanje; pomeni tudi biti zmožen nekaj opraviti, izvesti oziroma biti odgovoren [17]. Ko govorimo o kompetencah na področju upravljanja in ravnanja s človeškimi viri v organizaciji, termin definiramo kot celoto vedenjskih vzorcev, ki posamezniku omogočajo učinkovito, uspešno in kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog [18]. Kompetence posameznika so torej aktivacija, uporaba in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v različnih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje nalog ter reševanje problemov [19].

Organizacija mora upravljati kompetence tako, da ustvarijo neko novo vrednost. Temeljni namen upravljanja kompetenc je zagotavljanje čim večje stopnje usklajenosti med obstoječimi, želenimi in zahtevanimi kompetencami zaposlenih. Ključni cilj upravljanja zaposlenih je pravi sodelavec na pravem delovnem mestu s pravimi kompetencami. Organizacija mora nenehno skrbeti za razvoj svojih zaposlenih saj s tem omogočajo optimalno usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja same organizacije z individualnimi potrebami in željami zaposlenega. To se akumulira v samouresničevanju zaposlenih in njihovem osebnem razvoju [20].

Termina kompetenca in kompetentnost se pogostokrat zamenjujeta, vendar pa moramo med njima poznati razliko. Kompetenca je celota vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, v kolikor želi uspešno ter učinkovito opravljati delo, ki mu ga je organizacija zaupala. Spoznamo jih šele



*Izr. prof. dr. Jasmina Starc je dekanica in visokošolska učiteljica na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto. V pedagoškem procesu sodeluje na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje, Fakulteti za zdravstvene vede in na Fakulteti za tehnologije in sisteme. Kot gostujoča profesorica sodeluje na Ekonomski fakulteti Niš, Sveučilištu/Univerze »VITEZ« Travnik in na Pedagoški fakulteti Bitola. Poučuje na vseh treh stopnjah študija pri učnih enotah, ki so vsebinsko povezane s človeškimi viri, komunikacijo ter vzgojo in izobraževanjem. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem pristopov, modelov in orodij obvladovanja vodenja, komunikacije, ravnanja s človeškimi viri in menedžmenta. V raziskavah, ki jih objavlja v številnih izvirnih in preglednih znanstvenih člankih, kratkih znanstvenih prispevkih in strokovnih člankih povezuje aktualna teoretična spoznanja s svojimi izkušnjami, predvsem s področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, osebnega in profesionalnega razvoja zaposlenih, komunikacije in razvoja človeških virov v gospodarstvu, negospodarstvu in javni upravi. Je tudi soavtorica znanstvenih monografij s področja kadrovskega in izobraževalnega menedžmenta ter mentoriranja nadarjenih in talentiranih. Ima tudi samostojne znanstvene sestavke ali poglavja v monografskih publikacijah.*

pri njegovem vsakodnevnom delovanju v različnih okoliščinah, s katerimi se v življenju srečujemo na osebni in poklicni ravni [21]. To pomeni, da lahko o kompetentnosti ali nekompetentnosti govorimo takrat, ko to celoto postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima posameznik določeno vlogo. Rečemo lahko, da kompetentnost tako daje posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju, oziroma organizaciji, delu ali situaciji [19]. Kompetentno delujemo le v primeru, če smo dovolj motivirani ter vemo, kako moramo kaj narediti [22].

Zaposleni morajo vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, prav tako pa pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kakovostni odnosi med vodjo in zaposlenimi [23]. Prav medosebni odnosi so tisti, ki od vodje zahtevajo določene socialne veščine in socialne kompetence.

Socialna kompetenca je sestavljena iz besede socialen, kar pomeni medčloveški, skupen ter besede kompetenca, ki označuje sposobnost, zmožnost, pristojnost, usposobljenost. Ker se v izrazu socialna kompetenca skriva veliko različnih sposobnosti in lastnosti, na posameznika vplivajo le kot skupek [15]. Socialne kompetence pogosto razumemo v kontekstu interakcije med posameznikom in drugimi ljudmi. Rečemo lahko, da so to veščine, s katerimi posameznik uresničuje svoje namene, ki ga vodijo, da lahko uspešno zadovolji svoje potrebe v socialnem okolju [24]. Socialne kompetence od posameznika zahtevajo zdravo mero občutka lastne vrednosti in zaupanja vase, lastne odgovornosti in samodiscipline [15]. Opredelimo jih lahko kot ustrezno odzivanje in sodelovanje v medosebnih odnosih [25].

Socialne kompetence se dogajajo na treh ravneh [26]: na osebni ravni (graditev samopodobe, reševanje lastnih težav, izražanje zamisli), na ravni odnosov (pogajanje, sodelovanje, sklepanje kompromisov, mreženje) ter na ravni širše družbe ali makrosistema (občutljivost za druge, prispevanje k dobrobiti). Zavzemajo širok pojem, v nadaljevanju pa bodo predstavljene tiste socialne kompetence, ki so za vodje v poslovnem okolju najpomembnejše. To so [27]:

- *odgovornost*: Spoznati pomen in vpliv zavestnega sprejemanja odgovornosti za lastno mišljenje in razviti občutek za organizacijsko in družbeno odgovornost.;
- *učenje*: Spoznamo, da je napaka neželen dogodek na osebni poti, namenjen učenju in upoštevanju pri bodočih odločitvah. Vzpodbuditi željo in potrebo, da se izboljšamo, tudi na osnovi opustitve napak.;
- *volja*: Spoznati razlike med sanjami, željami in hotenji. Odkriti svoje cilje, načrtovati njihovo izpolnjevanje, določiti potreben trud in se naučiti pri sebi in svoji okolici razviti voljo za dejanja, ki nas bodo pripeljala k našim ciljem.;
- *prijem*: Spoznati pomembnost hitrega odločanja v primernem trenutku in s pravim pristopom.;
- *zaupanje*: Spoznati temelje zaupanja in spoznati pomen večje vrednosti v organizaciji in družbi.;
- *realnost*: Spoznati, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato svojo realnost. Vzpodbuditi preverjanje realnosti drugih in sprejemati realnost drugih.;
- *prilagodljivost*: Vzpodbuditi spoznanje, da je prilagodljivost veščina oz. orodje, katerega fleksibilna uporaba se lahko nauči.;
- *vodenje*: Vzpodbuditi zavedanje, kdaj je vodenje potrebno in kdaj lahko pustimo skupino, da dela sama. Vzpodbuditi pomen vodenja v ustreznem trenutku za doseg cilja.;

- *ravnotežje (ravnovesje)*: Vzpodbuditi zavedanje, da poteka izravnava na vseh področjih bivanja in da lahko v življenju dosežemo vse, za kar smo pripravljeni plačati pravično ceno oz. če smo plačilno sposobni.;
- *rast (razvoj)*: Spoznati, da je rast dolgotrajen proces v katerem se izmenjujeta pogon in zaviranje.;
- *trdnost (obramba)*: Vzpodbuditi obravnavo konfliktov interesov s kombiniranjem uporabe do sedaj spoznanih večšin pogajanja in pri tem s treningom vzpodbuditi ločitev med emocijami in stvarno realnostjo.;
- *koristi*: Vzpodbuditi koristno uporabo vseh 11 socialnih kompetenc.

Povzamemo lahko, da socialne kompetence vplivajo na delovni razvoj vodje, saj le-ti prevzemajo vedno zahtevnejše naloge, nabirajo izkušnje, bogatijo praktična znanja, utrjujejo stare veščine in razvijajo nove za zahtevnejše naloge, za nove podvige, za odgovornejša dela, vse bolj obvladujejo organizacijsko okolje, spretnejši so pri obvladovanju zahtevnejših, kompleksnejših problemov ipd. Vplivajo pa tudi na osebni razvoj vodje, saj ga vzpodbudijo k spremembam v odnosu do dela, okolja in njega samega, načina obvladovanja čustev in vedenja v medsebojnih odnosih, njegovih vrednot, pogleda na okolje, v povečanje njegove notranje motivacije ipd.

### **3. METODOLOGIJA**

#### **3.1 Namen raziskave**

Namen raziskave je bil preučiti razvitost socialnih kompetenc pri vodjih, zaposlenih v gospodarstvu.

#### **3.2 Raziskovalna vprašanja**

Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katero socialno kompetenco imajo vodje najbolj/najmanj razvito?
2. Na kakšen kašen način razvijajo svoje socialne kompetence?
3. Na katerih področjih njihovega delovanja se njihove socialne kompetence najbolj odražajo?

#### **3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov**

Uporabili smo deskriptivno in kavzalno-neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Primarne podatke smo zbrali z vprašalnikom.

#### **3.4 Opis vzorca**

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo vodje, ki so zaposleni v gospodarstvu. Vprašalnik smo poslali 64-im vodjem na področju statistične regije Jugovzhodna Slovenija. Vrnjenih je bilo 50 pravilno izpolnjenih vprašalnikov (78,1 %). Na vprašalnik je odgovorilo 32 (64 %) moških in 18 (36 %) žensk. Povprečna starost anketirancev je bila 43,6 let. Od anketiranih vodij jih ima 6,7% srednjo šolo, 33,2% višjo, 26,7% visoko, 6,7% fakulteto in 26,7% specializacijo ali magisterij. Na sedanjem delovnem mestu jih je 6,7% zaposlenih manj kot eno leto, 46,7% od enega do treh let, 13,3% od štirih do sedem let, 6,7% osem do deset let in

33,3% enajst let in več. 86 odstotkov jih je z delom, ki ga opravljajo zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih.

### 3.5 Opis instrumenta

Vprašalnik je bil zaprtega tipa. Vključeval je petstopenjsko Likertovo lestvico stališč. Anketiranje je potekalo v drugi polovici meseca oktobra 2015.

## 4. REZULTATI

Ker nas je zanimalo, katero socialno kompetenco imajo vodje najbolj razvito, smo sestavili lestvico 36 trditvev, ki opisujejo vseh 12 socialnih kompetenc, ki smo jih povzeli po Adlerju (2014).

Trditve	Odgovori					$\bar{x}$	Socialna kompetenca
	1 Zelo se ne strinjam f (f%)	2 Se ne strinjam f (f%)	3 Niti da niti ne f (f%)	4 Se strinjam f (f%)	5 Zelo se strinjam f (f%)		
Za svoje razmišljanje znam prevzeti odgovornost.	0 (0%)	4 (8%)	6 (12%)	30 (60%)	10 (20%)	3,9	odgovornost
Znam prepoznati odgovornost za svoje misli kot veliko možnost v poklicnem in zasebnem življenju.	0 (0%)	0 (0%)	6 (12%)	27 (54%)	17 (34%)	4,2	
Sposoben sem se ločiti od starih, negativnih in strah zbujujočih vzorcev.	0 (0%)	0 (0%)	6 (12%)	34 (68%)	10 (20%)	4,1	
Nenehno iščem priložnosti za nadaljnji razvoj.	0 (0%)	2 (4%)	0 (0%)	26 (52%)	22 (44%)	4,3	učenje
Napaka je neželen dogodek na osebni poti, namenjen učenju in upoštevanju pri bodočih odločitvah.	0 (0%)	2 (4%)	4 (8%)	32 (64%)	12 (24%)	4,1	
Sam nosim odgovornost za svoje napake.	0 (0%)	1 (2%)	8 (16%)	29 (58%)	12 (24%)	4	
Imam voljo za delo.	0 (0%)	2 (4%)	11 (22%)	31 (62%)	6 (12%)	3,8	volja
Če je prisotna volja, so vse poti odprte.	0 (0%)	4 (8%)	8 (16%)	30 (60%)	8 (16%)	3,8	
Lasten cilj je osnova, da sploh lahko razvijemo močno voljo in zberemo moč, potrebno za dosego ciljev.	0 (0%)	1 (2%)	15 (30%)	25 (50%)	9 (18%)	3,8	
Zavedam se pomena premišljenega, pa vendar hitrega sprejemanja odločitev, ki jim nemudoma sledijo dejanja.	0 (0%)	2 (4%)	4 (8%)	32 (64%)	12 (24%)	4,1	prijem
Šele ko sem aktiven, lahko vplivam na stvari po svoje, če ostanem pasiven, prepuščam odločitev drugim.	0 (0%)	1 (2%)	6 (12%)	32 (64%)	11 (22%)	4,1	
Svojo moč pokažem tako, da se znam premišljeno odločiti in se stvari neodložljivo lotiti.	0 (0%)	7 (14%)	21 (42%)	14 (28%)	8 (16%)	3,5	
Zaupam sebi in svojim sposobnostim.	0 (0%)	0 (0%)	5 (10%)	24 (48%)	21 (42%)	4,3	zaupanje
Ljudje, ki hočejo kaj doseči, so odvisni od zaupanja drugih.	2 (4%)	0 (0%)	11 (22%)	29 (58%)	8 (16%)	3,8	
Merilo za zaupanje je zanesljivost.	0 (0%)	2 (4%)	0 (0%)	26 (52%)	22 (44%)	4,3	
Znam razumeti in sprejemati ljudi takšne kot so.	0 (0%)	4 (8%)	8 (16%)	26 (52%)	12 (24%)	3,9	realnost
Samo ko sem sposoben prepoznati, razumeti in sprejeti resnico drugih, bom tudi sam dobro shajal z drugimi ljudmi.	0 (0%)	3 (6%)	9 (18%)	20 (40%)	18 (36%)	4,1	
Vem, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato svojo realnost.	0 (0%)	4 (8%)	8 (16%)	19 (38%)	19 (38%)	4,1	
Prilagodljivost je večšina oz. orodje, katerega fleksibilna uporaba se lahko nauči.	0 (0%)	2 (4%)	12 (24%)	22 (44%)	14 (28%)	3,9	pri la

Sposobnost prilaganja je orodje za doseg cilja.	0 (0%)	3 (6%)	16 (32%)	24 (48%)	7 (14%)	3,7	vodenje
S prilaganjem lahko konkretno vplivam na okolico in na ljudi okoli mene.	0 (0%)	1 (2%)	5 (10%)	26 (52%)	18 (36%)	4,2	
Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da le-ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev.	0 (0%)	2 (4%)	14 (28%)	29 (58%)	5 (10%)	3,7	
Vem katere lastnosti in sposobnosti se od mene kot vodje pričakuje.	0 (0%)	2 (4%)	10 (20%)	24 (48%)	14 (28%)	4	
Vodenje je poklic, ne pa umetnost, znanost ali prirojena sposobnost.	0 (0%)	2 (4%)	1 (2%)	36 (72%)	11 (22%)	4,1	
V življenju lahko dosežem vse, vendar se zavedam, da se moram ob tem marsičemu odreči (npr. prostemu času, družinju z družino in prijatelji, daljšemu dopustu...).	0 (0%)	0 (0%)	14 (28%)	30 (60%)	6 (12%)	3,8	ravnotežje (ravnovesje)
V življenju lahko povečam zaupanje vase in v svojo okolico sorazmerno svojemu vloženemu trudu.	0 (0%)	0 (0%)	13 (26%)	25 (50%)	12 (24%)	3,9	
Razumevanje odnosa daj-dam me vodi k njegovemu sprejemanju in opuščanju negativnih vrednotenj.	0 (0%)	0 (0%)	3 (6%)	32 (64%)	15 (30%)	4,2	
Za doseg katerega koli cilja moram biti potrpežljiv.	0 (0%)	3 (6%)	17 (34%)	22 (44%)	8 (16%)	3,7	rast (razvoj)
Nezadovoljstvo podaljša vsako pot do cilja.	0 (0%)	2 (4%)	12 (24%)	27 (54%)	9 (18%)	4	
Kdor dovolj dolgo dela isto stvar, bo v njej postal čedalje boljši in na koncu uspešnejši.	0 (0%)	2 (4%)	15 (30%)	24 (48%)	9 (18%)	3,8	trdnost (obramba)
Na konflikt se ustrezno odzovem.	0 (0%)	2 (4%)	11 (22%)	31 (62%)	6 (12%)	3,8	
Ob konfliktnih situacijah znam iskati alternativne rešitve.	0 (0%)	1 (2%)	8 (16%)	29 (58%)	12 (24%)	4	
Znam objektivno gledati na konfliktno situacijo.	0 (0%)	1 (2%)	15 (30%)	25 (50%)	9 (18%)	3,8	korist
Socialnih kompetenc se moram naučiti sam.	0 (0%)	7 (14%)	21 (42%)	14 (28%)	8 (16%)	3,5	
Socialne kompetence pripomorejo k mojemu kariernemu razvoju.	0 (0%)	0 (0%)	5 (10%)	24 (48%)	21 (42%)	4,3	
Zavedam se, katerih socialnih kompetenc mi primanjkuje.	2 (4%)	0 (0%)	11 (22%)	29 (58%)	8 (16%)	3,8	

Tabela 1: Razvitost socialnih kompetenc

Z izračunom povprečnih ocen trditev, ki opredeljujejo vsako od 12 socialnih kompetenc, smo izmerili razvitost le-teh. Opredelili smo, da izračunana povprečna ocena 1 pomeni, da je pri vodjih socialna kompetenca zelo nerazvita, povprečna ocena 2 pomeni, da je socialna kompetenca nerazvita, povprečna ocena 3 pomeni, da ni niti razvita niti nerazvita, povprečna ocena 4 pomeni, da je razvita in povprečna ocena 5 pomeni, da je socialna kompetenca zelo razvita. Ugotovili smo, da imajo vodje med socialnimi kompetencami najbolj razvite naslednje kompetence: *odgovornost* ( $\bar{x}=4,1$ ), *učenje* ( $\bar{x}=4,1$ ) in *zaupanje* ( $\bar{x}=4,1$ ). Sledi jim *realnost* s povprečno oceno 4. S povprečno oceno 3,9 so ocenili razvitost *prijema*, *prilagodljivosti*, *vodenja* in *ravnotežja*. Socialne kompetence *volja*, *rast (razvoj)*, *trdnost (obramba)* in *korist* pa so ocenili s povprečno oceno 3,8. Pri socialni kompetenci odgovornost so najvišje ocenili, da znajo prepoznati odgovornost za svoje misli kot veliko možnost v poklicnem in zasebnem življenju ( $\bar{x}=4,2$ ), pri socialni kompetenci učenje so izpostavili trditev, da nenehno iščejo priložnosti za nadaljnji razvoj ( $\bar{x}=4,3$ ). Vse trditve, ki sodijo v socialno kompetenco volja, so ocenili z enako povprečno oceno 3,8, s čimer potrjujejo, da imajo kot vodje voljo za delo in se zavedajo pomena močne volje za doseganje svojih ciljev. Pri socialni kompetenci prijem so z najvišjo povprečno oceno 4,1 ocenili trditvi, da se zavedajo pomena preiščenega in hitrega sprejemanja odločitev, ki jim sledijo dejanja in tega, da lahko samo s svojo aktivno vlogo vplivajo na stvari okrog sebe. Pri socialni kompetenci zaupanje je vodjem najpomembnejša zanesljivost, ki je merilo zaupanja ( $\bar{x}=4,1$ ). Pri socialni kompetenci realnost izpostavljajo trditev, da vedo, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato svojo realnost in da lahko z drugimi shajajo šele takrat, ko so

sposobni prepoznati, razumeti in sprejeti njihovo resnico. Vodje so tudi prilagodljivi, saj se zavedajo, da s prilagajanjem lahko konkretno vplivajo na okolico in ljudi okoli njih ( $\bar{x}=4,2$ ). Zavedajo se, da je vodenje poklic in ne prirojena sposobnost ( $\bar{x}=4,1$ ). Pri socialni kompetenci ravnotežje so najvišje ocenili trditev, da razumevanje odnosa daj-dam vodi k njegovemu sprejemanju in opuščanju negativnih vrednotenj ( $\bar{x}=4,2$ ). Pri socialni kompetenci rast so najvišje ocenili trditev, da nezadovoljstvo podaljša vsako pot do cilja ( $\bar{x}=4$ ). Razvitost socialne kompetence obramba (trdnost) kažejo v tem, da ob konfliktnih situacijah znajo iskati alternativne rešitve ( $\bar{x}=4$ ). Zavedajo se tudi, da socialne kompetence pripomorejo k njihovemu kariernemu razvoju ( $\bar{x}=4,3$ ).

Ker se socialnih kompetenc lahko naučimo in jih razvijamo, smo vodje vprašali, na kakšen način razvijajo svoje socialne kompetence. Opredelili so se lahko za več odgovorov. Večina se jih socialnih kompetenc uči iz knjig (56 %), iz vsakodnevnih situacij (44 %) in z udeležbo na seminarjih oziroma predavanjih na tematiko socialnih kompetenc (40 %).

Zanimalo nas je tudi, na katerih področjih lahko svoje socialne kompetence najbolj izražajo. Tudi pri tem vprašanju so lahko odgovorili na več ponujenih odgovorov. Razvitost socialnih kompetenc lahko najbolj izražajo pri osebnem razvoju (95 %), pri razvoju svoje kariere (82 %), v medsebojnih odnosih v poslovnem okolju (75 %), in na konkretnih delovnih mestih in delu, ki ga opravljajo (72 %).

## **5. RAZPRAVA**

Dobro vodstvo spremlja svetovne trende in jih prilagaja razmeram domačega trga, hkrati pa pospešuje vseživljenjsko učenje in predvsem njegove socialne kompetence, kar pomembno prispeva k dobrim medsebojnim odnosom v kolektivu, zavzetost za delo kljub slabšim finančnim razmeram in posledično k zadovoljstvu njihovih zaposlenih [28]. Zaposleni morajo vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, prav tako pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kakovostni odnosi med vodjo in zaposlenimi, ki od vodje zahtevajo določene socialne veščine in socialne kompetence [29].

Ob rezultatih naše raziskave smo ugotovili, *da imajo vodje dobro razvitih vseh po Adlerju opredeljenih 12 socialnih kompetenc, saj so jih ocenili s povprečnimi ocenami od 3,8 do 4,1*. Ob takih povprečnih ocenah ne moremo trditi, da socialnih kompetenc nimajo razvitih. Kljub temu bi se morali mnogo bolj zavedati, da se socialnih kompetenc lahko naučijo, saj jih je v to prepričanih le 44 %. Kar 56 % anketiranih vodij ni prepričanih v to, da lahko svojo moč pokažejo s premišljenim odločanjem in z neodložljivim opravljanjem svojih nalog. Tretjina vodij (32 %) se tudi ne zaveda oziroma se ne strinja s tem, da vodenje pomeni vplivati na druge ljudi s komuniciranjem, motiviranjem, osebnostnimi značilnostmi in vedenjem, da le-ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Seveda to pomeni, da tak vodja, ki v to ni prepričan, zelo težko prepriča, navduši zaposlene in vpliva nanje, da delujejo v skladu s planirano organizacijo, ki so jo postavili. Naša domneva je, da na tak način razmišlja predvsem tistih 26 % anketirani vodij, ki so nimajo tiste prave volje za opravljanje svojega dela. Glede na to, da bi vsak vodja moral vedeti, katere osebnostne lastnosti mora imeti, da je lahko dober in uspešen vodja, nas je presenetil odstotek tistih vodij, ki ne vedo povsem, katere lastnosti in sposobnosti se od njih kot vodij pričakuje. Takih vodij je kar 24 %. Glede na ta rezultat lahko sklepamo, da se morda preveč usmerjajo na v cilje usmerjeno vodenje [30] oz. na transakcijsko vodenje [31], [32] in ne v prizadevanje, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine [33] in delovali na podlagi karizme, navdiha, intelektualnih spodbud, upoštevanja posameznika [34], vodili k



spremembam in premikali zaposlene iz manjših v večje spremembe, jih spreminjali v umu in v srcu, sprožali stalne spremembe, imeli vizijo, iniciativo, potrpežljivost, vzdržljivost, pogum in vero oz. bili transformacijski vodje [35].

Posameznik pridobi in razvija kompetence med formalnim izobraževanjem in z delovnimi izkušnjami. Del kompetenc, ki se nanaša na osebnostne lastnosti in sposobnosti, je predvsem rezultata genskih dejavnikov, stališča in vrednote pa so posledica izkušenj ter vpliva ožjega in širšega socialnega okolja [36]. Socialne kompetence so veščine, ki se jih lahko vsak vodja nauči in razvija na različne načine, kar pa je zahteven in dolgotrajen proces. Pri učenju socialnih kompetenc moramo najprej spoznati samega sebe, svoje vrednote, želje in cilje, ki bi jih radi uresničili [37]. Med možnostmi za razvijanje socialnih veščin je tudi najbolj znana metoda Adler Social Coaching®, ki jo je razvil Eric Adler, s katero posameznik razvija komunikacijo, mentalno moč in motivacijo. Rezultati naše raziskave so pokazali, da *vodje razvijajo svoje socialne kompetence z branjem knjig (56 %), iz vsakodnevnih situacij (44 %) in z udeležbo na seminarjih oziroma predavanjih na tematiko socialnih kompetenc (40 %)*, saj se jih 74 % zaveda, da jim socialnih kompetenc primanjkuje, čeprav so njihovo razvitost zelo visoko ocenili. Ob tem se nam nehote poraja misel, da so vodje razvitost svojih socialnih kompetenc ocenili nekritično in višje, kot je to dejansko in realno.

Razvitost socialnih kompetenc se mora izražati na vseh področjih delovanja vodje. Vodje odgovarjajo, da se *njihove socialne kompetenc najbolj izražajo pri osebnem razvoju*, kar naj bi se odražalo z uravnoveženim stališčem do njih samih [38], *pri razvoju svoje kariere*, kar se odraža v njihovi ambicioznosti in usmerjenosti k dosežkom [39], *v medsebojnih odnosih v poslovnem okolju*, kar se kaže v visoki stopnji kulturne rahločutnosti in sposobnosti učinkovitega ravnanja s človeškimi viri [40], sodelovalnosti, odločnosti, zanesljivosti in strpnosti [39], in *na konkretnih delovnih mestih in delu, ki ga opravljajo*, kar pa se odraža v sposobnosti kakovostnega odločanja, globalnem in vsestranskem predvidevanju prihodnosti, politični modrosti in vizionarstvu [41].

## 6. SKLEP

Pri vodenju v ožjem smislu nas zanima razmerje med vodjem in sodelavcem, torej vodenje kot vplivanje na vedenje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji s pomočjo komuniciranja, motiviranja in lastnostmi vodje in s tem usmerjanje njihovega delovanja k ciljem, ki jih organizacija želi doseči [42]. Če želi biti vodja pri svojem delu uspešen, potrebuje dobro, praviloma visoko izobrazbo, imeti mora dovolj raznovrstnih osebnostnih in drugih lastnosti. Navadno pa noben še tako uspešen vodja nima vseh zelenih (potrebni) lastnosti oz. sposobnosti, zato stalno izpopolnjuje svoje znanje in ga prenaša v svoje delovno okolje [43]. Razumljivo je, da zahtevane (pričakovane) vodstvene sposobnosti niso prirojene človekove lastnosti in jih lahko pridobivamo in razvijamo z ustreznim učenjem. Mednje sodi tudi učenje in razvijanje socialnih kompetenc, ki vodjem omogočajo suvereno in samozavestno usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da dobro opravijo svoje delo ter s tem pripomorejo k boljšemu doseganju ciljev organizacije. V poslovnem svetu so socialne kompetence pogosto imenovane kot mehke veščine, ki so povezane s čustveno inteligenco, in predstavljajo sposobnost interakcije z okoljem. Pri vodjih se pomembno odražajo v medosebnih odnosih s sodelavci, kreativnosti, marljivosti, prizadevanju, skupinskem delu v delovnem okolju, delovni učinkovitosti pri doseganju svojih ciljev, ciljev zaposlenih in organizacije ter tudi pri kariernem razvoju. Vodja z razvitimi socialnimi kompetencami je lahko uspešen in vsestransko usposobljen vodja z ustvarjalnim vpogledom,

senzitivnostjo, vizijo, fleksibilnostjo, osredotočenostjo, potrpežljivostjo, sposobnostjo povezovanja in odločanja, odgovornostjo ter visoko mero etike in morale.

## REFERENCES

- [1]Malik, F. (2009) *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke: klasika literature o menedžmentu*, Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 22.
- [2]Janežič, A. (2010) *Osebnostne lastnosti in sposobnosti managerjev: diplomsko delo*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 15.
- [3]Kramar Zupan, M. (2009) *Menedžment vs. vodenje*, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, str. 109.
- [4]Račnik, M. (2010) *Postani najboljši vodja*, Samozaložba, Štore, str. 12.
- [5]Martin, J. (2001) *Organizational behaviour*, Thomson Learning, London, str. 682.
- [6]Kavčič, B. (1991) *Sodobna teorija organizacije*, Državna založba Slovenije, Ljubljana, str. 205-209.
- [7] Kramar Zupan, M. (2009) *Menedžment vs. vodenje*, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, str. 1149.
- [8]Ivanuša-Bezjak, M. (2006) *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, str. 55.
- [9]Simmons, S. in Simmons, J.C. (2000) *Merjenje čustvene inteligence :tehnike za osebni razvoj: vodnik za razumevanje načel čustvene inteligence v vsakdanjem življenju*, Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 193.
- [10]Svetlik, I. et al. (2009) *Menedžment človeških virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 35.
- [11]Hočevnar, M. et al. (2003) *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, GV Založba, Zbirka Manager, Ljubljana, str. 197.
- [12]Svetlik, I. et al. (2009) *Menedžment človeških virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 36.
- [13]Goleman, D. (2010) *Socialna inteligenca: nova veda o odnosih med ljudmi*, Mladinska knjiga, Zbirka Ogledalo, Ljubljana, str. 21.
- [14]Brečko, D. (2006) *Razvijanje osebnega socialnega kapitala*, Planet GV, Ljubljana, str. 12.
- [15]Adler, E. (2014) *Ključni dejavnik socialna kompetenca: kaj vse nam manjka in lesa se lahko naučimo*, Psihopolis institut, Novi Sad, str. 18-19.
- [16]Suhač, B. (2010) *Adler Social Coaching®: nova metodologija za razvoj socialnih kompetenc*, HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 8, št. 35, str. 22.
- [17]Boštjančič, E. (2011) *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, Planet GV, Ljubljana, str. 25.
- [18]Ivanuša-Bezjak, M. (2006) *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, str. 46.
- [19]Kohont, A. (2011) *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 64.
- [20]Mihalič, R. (2010) *Kako upravljam znanja: 30 minut za vodenje*, Mihalič in partner, Škofja Loka, str. 21-22.
- [21]Ivanuša-Bezjak, M. (2006) *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, str. 141.
- [22]Boštjančič, E. (2011) *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, Planet GV, Ljubljana, str. 28.

- [23] Kanjuo Mrčela, A. in Vrčko, T. (2007) *Emocije in integrativni proces vodenja*, Teorija in praksa, letn. 44, št. ¾, str. 461.
- [24] Rozman, U. (2006) *Trening socialnih veščin*, Educa, Melior, Nova Gorica, str. 27.
- [25] Topping, K. et al. (2000) *Social Competence: The Social Construction of the Concept*, V: Reuven Bar-On (ur.) in James D.A. Parker (ur.) *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Jossey-Bass, San Francisco (Calif.), str. 30.
- [26] Rozman, U. (2006) *Trening socialnih veščin*, Educa, Melior, Nova Gorica, str. 29.
- [27] Adler, E. (2014) Ključni dejavnik socialna kompetenca: kaj vse nam manjka in lesa se lahko naučimo, Psihopolis institut, Novi Sad, str. 114-145.
- [28] Gomzi Praprotnik, S. (2009). *Izobraževanje kot pomemben element turizma*, V: Brezovec, A. (ur.) in Mekonc, J. (ur.) *Management, izobraževanje in turizem: kreativno v spremembe*, zbornik povzetkov referatov, Založba Turistica, Fakulteta za turistične študije, Portorož, str. 124.
- [29] Kanjuo Mrčela, A. in Vrčko, T. (2007) *Emocije in integrativni proces vodenja*, Teorija in praksa, letn. 44, št. ¾, str. 463.
- [30] Hočevnar, M. et al. (2003) *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, GV Založba, Zbirka Manager, Ljubljana, str. 161.
- [31] Kavčič, B. (1991) *Sodobna teorija organizacije*, Državna založba Slovenije, Ljubljana, str. 229.
- [32] Bass, B.M. in Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*, Psychology Press, New York, London, str. 9.
- [33] Tichy, N. M. in Devanna, M.A. (2001) *The Transformational Leader: the key to global competitiveness*, J. Wiley, cop., New York, str. 243.
- [34] Možina, S. et al. (2002) *Management: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica, str. 532.
- [35] Covey, S.R. (2000) *Načela uspešnega vodenja*, Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 240.
- [36] Boštjančič, E. (2011) *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, Planet GV, Ljubljana, str. 29.
- [37] Suhač, B. (2010) *Adler Social Coaching®: nova metodologija za razvoj socialnih kompetenc*, HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 8, št. 35, str. 23.
- [38] Adizes, I. (1996) *Obvladovanje sprememb : moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 30.
- [39] Yukl, G.A. (2013) *Leadership in organizations*, Pearson, cop., Upper Saddle River (NJ), str. 237).
- [40] Mone, E.M. (ur.) in London, M. (ur.) (1998) *HR to the rescue: case studies of HR solutions to business challenges*, Gulf, cop., Houston, str. 128.
- [41] Hočevnar, M. et al. (2003) *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, GV Založba, Zbirka Manager, Ljubljana, str. 132.
- [42] Pljevaljčič, S. (2003) *Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja: diplomsko delo*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 12.
- [43] Ivanko, Š. in Stare, J. (2007) *Organizacijsko vodenje*, Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 143.