

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VODENJE V KRIZI:
PRIMER AMERIŠKEGA PREDSEDNIKA**

Ljubljana, september 2010

MATJAŽ REPOVŠ

IZJAVA

Študent Matjaž Repovš izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7. 9. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KRIZA V GOSPODARSTVU	2
1.1 OPREDELITEV KRIZE	2
1.2 VRSTE KRIZ IN ZNAČILNOSTI KRIZE.....	3
<i>1.2.1 Vrste kriz</i>	3
<i>1.2.2 Značilnosti krize</i>	5
2 KARIZMATIČNO VODENJE IN GOSPODARSKA KRIZA.....	6
2.1 VODENJE, STILI VODENJA IN STILI ODLOČANJA	6
<i>2.1.1 Karizmatično vodenje in učinki prisotnosti tovrstnega vodenja v organizaciji.</i>	7
<i>2.1.2 Transformacijsko vodenje in učinki prisotnosti tovrstnega vodenja v organizaciji.....</i>	9
<i>2.1.3 Razlika med karizmatičnim in transformacijskim vodenjem.....</i>	10
2.2 VODENJE V ČASU KRIZE	10
3 ŠTUDIJA PRIMERA KRIZNEGA VODJE: BARACK OBAMA KOT KARIZMATIČNI VODJA	12
3.1 AMERIŠKI PREDSEDNIKI IN KARIZMATIČNOST	13
3.2 OBAMA KOT KARIZMATIČNI FENOMEN POLITIČNE ZGODOVINE	14
3.2 ODLOČUJOČI DEJAVNIKI OBAMINE ZMAGE NA PREDSEDNIŠKIH VOLITVAH 2008	14
3.3 OBETI ZA PRIHODNOST.....	16
4 PRIPOROČILA ZA SLOVENSKA PODJETJA.....	17
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI	20

UVOD

K izbiri teme me je spodbudila nedavna gospodarska kriza, ki je mnoga slovenska podjetja pahnila v izjemno slab položaj, kakršnemu vodilni kadri niso bili kos. Študijo primera, ki sem si ga izbral iz političnega sveta, nisem izbral zgolj zato, ker politične odločitve krojijo ekonomske okoliščine v poslovnem svetu in so pomemben del zunanjega okolja podjetja, na katerega le-te nimajo vpliva, ampak tudi zato, ker je po mnenju strokovne javnosti Obama odličen zgled karizmatične osebnosti, ki se poslužuje karizmatičnega vodenja (Bligh & Kohles, 2009, str. 483). Za slednjega mnogo strokovnjakov verjame, da je eden izmed najboljših izhodov iz svetovne krize, ki že tretje leto odvzema svetovnemu gospodarstvu blaginjo (Rowold & Laukamp, 2009, str. 603). Metodološko sem svoje diplomsko delo zasnoval na podlagi analize sekundarnih strokovnih virov in literature ter le-te doplonil s poljudno-znanstvenimi viri, ki zadevajo predvsem aktualno svetovno dogajanje in odzive javnosti na delo Obame.

V diplomskem delu z naslovom Vodenje v krizi nameravam na podlagi sekundarnih virov sistematično obravnavati problem vodenja v podjetjih v izrednih negativnih poslovnih okoliščinah ter ga podkrepiti s študijo primera Baracka Obame kot karizmatičnega voditelja, ki vodi svetovno velesilo v kriznih časih. Prav tako nameravam s svojim diplomskim delom prispevati k deljenju dobrih multidisciplinarnih (politika, menedžment in organizacijsko vedenje) praks iz tujine za potrebe slovenskih podjetij. Namen tega diplomskega dela je na podlagi študije primera in analize sekundarnih virov oblikovati aplikativna priporočila za slovenska podjetja o vodenju v krizi.

Vsebinsko sestoji diplomsko delo iz treh glavnih sklopov. Najprej sem opredelil krizo, navedel opredelitve značilnosti in različne vrste kriz. Namen tega diplomskega dela je določiti vrsto in značilnosti krize, v kateri se trenutno nahaja svetovno gospodarstvo. V drugem delu diplomskega dela sem na kratko opredelil vodenje in vrste vodenja, kasneje pa sem več pozornosti posvetil karizmatičnemu vodenju, transformacijskemu vodenju in vodenju v krizi, ki so najbolj relevantna področja glede na potrebe naknadne analize. V tretjem delu sem razčlenil in opredelil stil vodenja Baracka Obame v kriznih časih. Na podlagi slednjega sem v nadaljevanju izdelal priporočila za karizmatično vodenje v kriznih časih, ki so aplikativna za slovenska podjetja. Na koncu sem zaključne misli in rešitve za probleme strnil v zaključek, kjer je tudi sklep diplomskega dela, in navedel literaturo ter vire.

1 KRIZA V GOSPODARSTVU

V prvem delu diplomskega dela nameravam pojasniti spremembe v zunanjem okolju, ki za veliko večino podjetij pomenijo grožnjo in jih pod skupnim imenom laično poznamo kot gospodarska ali pa finančna kriza. V naslednjih odstavkih bom najprej opredelil pojem krize na podlagi strokovne literature, nato pa ponudil osnove za razlikovanje različnih vrst kriz, opis značilnosti kriz in pojasnil nekatere izmed povodov za krizo.

1.1 Opredelitev krize

Pojem kriza je najpogosteje uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje. Nanaša se na zelo široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. finančna kriza, politična kriza, gospodarska kriza, ekološka kriza, moralna kriza, zdravstvena kriza itd). Kriza pa ima prav tako lahko tudi zelo različne razsežnosti. Če o krizi govorimo z gospodarskega vidika, tako govorimo o svetovni gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev (npr. vzhodna Evropa, narodno gospodarska kriza, panožna in podjetniška kriza).

V zadnjih nekaj letih smo bili v svetovnem dogajanju priča oziroma soočeni s kar nekaj obsežnimi krizami, kot npr. z bližnjevzhodno in balkansko krizo, azijsko in rusko finančno krizo, zalivsko in seveda zadnjo svetovno finančno krizo, ki je prizadela vsa svetovna gospodarstva in s katero se še vedno spopadajo vse države po svetu. Večina avtorjev opredeljuje krizo kot neuspešno in težavno stanje v podjetju. V opredelitvah krize pa so si deloma različni.

Tavčar (1990, str. 397) opredeljuje krizo kot akutno oviro, ki preprečuje učinkovito poslovanje ali celo obstoj podjetja. Kriza podjetja je v normalnem gospodarskem okolju huda in resna zadeva, ki za daljše obdobje, tudi za vse življenje, onemogoči odstavljene poslovodje, izniči lastnino ter čez noč povzroči brezposelnost stotih in tisočev zaposlenih, ki so jo gradile generacije.

Dubrovski (2003, str. 2) pravi, da je kriza kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Repovž (1993, str. 14) opredeljuje krizo kot vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, enako kot pri človeku, kjer nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju razširijo in privedejo podjetje v resno krizo ter nazadnje tudi do konca njegovega obstoja.

Kokotec-Novak (1997, str. 156) pravi, da je kriza stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v smeri katerega so se potenciali uspešnosti razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski razvoj podjetja.

Gabel (2008) krizo opredeljuje kot kakršenkoli dogodek, ki lahko resno škoduje ljudem, ugledu in finančnemu stanju organizacije.

Zgornje opredelitve so le nekatere izmed mnogih, iz katerih pa je možno razbrati, da si avtorji niso povsem enotni pri svojih opredelitvah. Razlike se kažejo predvsem pri opredelitvah, ali je kriza proces, ali je stanje ali je trenutek, vsi pa so istega mnenja, da ogroža obstoj in delovanje podjetja. Za podjetje kriza pomeni okoliščino, v kateri in s katero ne more več delovati. V sami osnovi kriza onemogoča oziroma ogroža doseganje smotrov kot tudi temeljnih ciljev podjetja. Krize niso le organizacijski pojav, pogosto so tudi področje konfliktov med posamezniki, družinski konflikti, konflikti med skupinami in nesoglasja med različnimi interesnimi skupinami. Vsekakor pa je kriza priložnost za preobrat v podjetju, priložnost za spremembo navad kot tudi razmišljanja zaposlenih kot tudi vodstva in lastnikov podjetja.

1.2 Vrste kriz in značilnosti krize

Čeprav gre pri pomenu besede kriza za neugodno stanje, kateremu lahko sledi tudi propad podjetja, imajo lahko takšne razmere tudi dobre plati, ki se za podjetja lahko pokažejo kot nove priložnosti. Pomembno pa se je zavedati, da so takšna obdobja, kot je obdobje krize, čas za radikalne spremembe, katere nas bodo naredile še močnejše in s katerimi bomo uspešno prebrodili težavno obdobje. Ravno napačno vodenje oziroma nezaznavanje napak pri vodenju nas pripelje do krize in prav zaradi tega so radikalne spremembe še kako potrebne, predvsem pa zavedanje, kakšni so vzroki krize, za kakšno vrsto krize gre, analizirati napake ter graditi od tukaj dalje.

1.2.1 Vrste kriz

Krize lahko razvrstimo oziroma opredelimo na toliko načinov, kolikor je različnih ljudi, podjetij in okoliščin, v katerih delujejo. Pri razdelitvah in opredelitvah pa moramo biti pozorni na postavljanje ostrih ločnic med vrstami, saj se njihove značilnosti ponekod prekrivajo in prepletajo. Kriza v enem podjetju tudi ni enaka krizi v drugem, zato moramo imeti različne programe, ki so prilagojeni preprečevanju in zdravljenju kriznih stanj. Dubrovski pri svojih razdelitvah in opredelitvah povzema stališča različnih avtorjev, katerim dodaja svoje ugotovitve:

Tabela 1: Vrste kriz

RAZVOJNE KRIZE	
<i>Razvojne krize</i>	Predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja
<i>Statične krize (spontane, stagnantne, eksistenčne)</i>	Neposredno slabo poslovanje ogroža obstoj podjetja
KRIZE GLEDE NA STOPNJO INTENZIVNOSTI	
<i>Potencialna kriza</i>	Je takšno stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav še ni nastopilo. Glede na življenjski cikel podjetja in njegove razvojne faze se dejansko vsako podjetje vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki pa je lahko bolj ali manj oddaljena.
<i>Latentna kriza</i>	Kaže se v značilnih simptomih, ki jih lahko menedžment zaznava ali pa tudi ne in zato ne ukrepa. Podjetje ima še vedno dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne (odkrije) krize.
<i>Akutna kriza</i>	Zajema že vse značilnosti in posledice krize. Sedaj ne gre več za njeno odkrivanje in preprečevanje, saj je povsem vidna, temveč za možnosti obvladovanja dejavnikov krize.
KRIZA Z VIDIKA HITROSTI NASTOPA	
<i>Nenadna kriza</i>	Nenadne in nepričakovane krize običajno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati oziroma ga preprečiti. Postopna, kumulativna in Postopna in spoznavna kriza se lahko pojavi povsem spoznavna kriza predvidljivo in preračunljivo.
<i>Nepričakovana kriza</i>	
KRIZA Z VIDIKA OGROŽENOSTI CILJEV PODJETJA	
<i>Strateška kriza</i>	Napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju ter na tej osnovi napačno. zastavljanje strateške usmeritve in njihovo uresničevanje.
<i>Kriza uspešnosti</i>	Ogroženost oziroma nedoseganje zastavljenih meril uspešnosti in učinkovitosti.
<i>Kriza likvidnosti</i>	Podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi insolventnost in prenehanje.
KRIZE GLEDE NA HITROST NASTOPA	
<i>Silovita kriza</i>	
<i>Nenadna kriza</i>	
<i>Postopna kriza</i>	
KRIZE Z VIDIKA VZROKOV NASTANKA	
<i>Endogene krize</i>	Vpliv notranjih vzrokov za nastajanje kriz, med katere štejemo predvsem organizacijsko krizo kot posledico slabega delovanja vrhnjega menedžmenta.
<i>Eksogene krize</i>	Vpliv zunanjih sil oziroma dejavnikov na vzpostavljanje kriznih razmer v podjetju, med katere lahko sodi tudi globalizacija.

Vir: D. Dubrovski, Krizni management in prenova podjetja. 2004, str. 62-78.

Müller (1985, str. 39) razvršča in opredeljuje krize v tri skupine:

- Krize plačilne sposobnosti, katere se kažejo kot nezmožnost podjetja, da bi izpolnjevalo svoje obveznosti;
- Krize izvajanja, do njih pride, ko podjetje vztrajno ne dosega svojih ciljev, kot so dobičkonosnost, rast prodaje itd.;
- Strateške krize, ki se pojavijo zaradi nesposobnosti podjetja pri ohranjanju svojega tržnega deleža, diferenciaciji izdelkov ali stroškovne prednosti.

Tavčar (1990, str. 397–398) razvršča krize na podlagi njenih vzrokov na:

- krize rasti,
- krize odgovornosti,
- krize obvladovanja podjetja,
- krize zavoljo monopolne zakonodaje,
- krize zaradi ravnanja podjetja.

Lerbinger (1997, str. 36) prav tako kot Tavčar izhaja iz njenih vzrokov, vendar pa je nekoliko podrobnejša. Krize loči na:

- Krize naravnih nesreč,
- Tehnološke krize (zaradi rastoče kompleksnosti tehnologij),
- Konfrontacijske krize (soočanje različnih interesov),
- Krize menedžerskih napak (različna dejanja posameznikov), in
- Zlonamernih dejanj (kriminalna dejanja ali druge taktike za izražanje sovražnosti ali drugih pridobitnih namer podjetja).

1.2.2 Značilnosti krize

Z nastankom krize v podjetju je menedžment soočen z vrsto neugodnih značilnosti, katere zahtevajo nekoliko drugačen pristop k vodenju in strategiji podjetja, kot bi to sicer veljalo v normalnih razmerah. Za Dubrovskega (2003, str. 3) se te značilnosti kažejo skozi:

- Močno omejen čas, ki je razpoložljiv za odločanje,
- Dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali je ni,
- Večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve,
- Močno omejena sredstva, na katera se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti,
- Neprestano in nepričakovano ponavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize,
- Psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanje in sprostitev.

Čeprav gre pri pomenu besede kriza za neugodno stanje, kateremu lahko sledi propad podjetja, imajo lahko takšne razmere tudi dobre plati, ki se za podjetje lahko pokažejo kot nove priložnosti.

2 KARIZMATIČNO VODENJE IN GOSPODARSKA KRIZA

V drugem delu diplomskega dela lahko bralec ali bralka najde izseke iz teoretičnih in empiričnih akademskih del, katerih namen je oblikovati smernice za vodenje v krizi. Najprej sem na podlagi sekundarnih virov na kratko opredelil vodenje za potrebe diplomskega dela ter navedel nekatere klasifikacije slogov vodenja in vrst odločanja vodij. V nadaljevanju sem podrobneje obravnaval karizmatični in transformacijski stil vodenja, za katera je strokovna javnost dosegla koncept, da se glede na druge stile vodenja relativno dobro obneseta v kriznih razmerah (Wilson, 1985, str. 13). Nenazadnje sem na osnovi pregleda literature in virov oblikoval tudi priporočila za vodenje v krizi s poudarkom na komunikaciji z zaposlenimi in drugimi interesnimi skupinami.

2.1 Vodenje, stili vodenja in stili odločanja

Potreba po opredelitvi vodenja se pojavlja, odkar so ljudje začeli organizirano delati v skupinah, a kljub temu do danes ni enoznačne opredelitve, kaj je vodenje. Opredelitvam različnih avtorjev je skupno to, da **je vodenje proces komunikacije, ki sestoji iz verbalnih in neverbalnih elementov in vključuje motiviranje, usmerjanje in podporo soudeležencem v družbenem proces s strani vodje** (Howard, 2005, str. 385). Vodenje je lahko opredeljeno kot proces družbenega vplivanja, v katerem ena ali več oseb, imenovanih vodje, vpliva na enega ali več posameznikov ali skupin, imenovanih privrženci (ang. *followers*), s tem da jim pojasni, kaj mora biti narejeno in zagotovi orodja in motivacijsko shemo, da v interakciji uresničijo cilj (Jacobsen & House, 2001, str. 77). Po opredelitvi Herseyja in Blancharda (1988), vodenje sestoji iz dveh dimenzij, in sicer **usmerjenosti k ciljem**, organiziranju, postavljanju časovnih omejitev za naloge, kontroli in usmerjanju zaposlenih ali na drugi strani **usmerjenosti k odnosom med ljudmi** oziroma k ljudem, ki vključuje nudenje opore podrejenim, poudarek na transparentni komunikaciji, opolnomočenju, aktivnemu poslušanju in dajanju povratnih informacij.

Rowe in Mason (1987, str. 112–114) sta opredelila **štiri različne stile odločanja vodij**:

- **Direktivni** (ang. *directive*), ki temelji na moči in avtoriteti vodje, neoziraje se na podrejene;
- **Analitični** (ang. *analytical*), ki osnove za odločanje išče na racionalnih osnovah in ga spremlja skrbna kontrola izida odločitev;
- **Konceptualnega** (ang. *conceptual*), ki ga odločevalec, globoko osebno vpleten v odločanje, prilagodi glede na dane okoliščine, in
- **Vedenjskega** (ang. *behavioral*), kjer odločevalec sprejme odločitev v prid zaposlenih in upošteva širši družbeni kontekst zaposlenih v podjetju.

Povezava konceptov vodenja in odločanja je kompleksna, mogoče pa je napovedati, da bo vodja, ki je usmerjen k nalogam, bolj verjetno sprejel direktivni ali analitični pristop k odločanju, medtem ko je za vodjo, ki je usmerjen k ljudem, pričakovati, da bo uporabil konceptualni ali vedenjski pristop k odločanju (Row & Mason, 1987, str. 189). Čeprav

obstajajo stereotipna prepričanja, da se bodo vodje ženskega spola bolj verjetno poslužile stila vodenja, usmerjenega k ljudem, in sprejemale odločitve na konceptualnih ali vedenjskih osnovah, medtem ko naj bi bili moški vodje praviloma bolj usmerjeni k nalogam in se odločali na direktiven ali analitičen način, tega ni mogoče empirično dokazati (Park, 1996, str. 15). Razlike pri odločanju, ki so pomembne v kriznih razmerah, so se pokazale predvsem na osnovi usmerjenosti vodje v odnose ali naloge. Praviloma v kriznih časih boljše poslovne rezultate dosegajo vodje, usmerjeni k odnosom, ki so v času kriz ogroženi zaradi groženj iz poslovnega okolja. Tako karizmatični kot transformacijski stil vodenja sta pretežno usmerjena k ljudem oziroma v odnose med njimi (Pedersen, 1980, str. 4), a več o tem bom povedal v naslednjih poglavjih, saj je na tem mestu potrebno opredeliti stil vodenja.

Stil vodenja je način in pristop, ki ga uporablja vodja, da podaja navodila podrejenim, uresničuje zadane cilje in motivira podrejene. Obstaja veliko število klasifikacij stilov vodenja, ki temeljijo na najrazličnejših teorijah in empiričnih dokazih. Le-ti so si enotni, da bo pri posamezniku dominanten stil vodenja, ki najbolj ustreza njegovemu ali njenemu sistemu prepričanj, vrednot in preferenc ter značilnostim panoge, organizacije, med slednjimi predvsem velikosti organizacije in naravi organizacijske kulture (Bakotić, str. 213). Stili vodenja so ena izmed dimenzij, na podlagi katerih lahko opazujemo in pojasnujemo poslovno učinkovitost in uspešnost posameznega vodje (Skansi, 2000, str. 54).

Vodenje igra pomembno vlogo pri določanju o uspešnosti, a ni univerzalnega stila vodenja, ki bi brezpogojno prinašal uspeh (Murphy, & Ensher, 2008, str. 335). Že Fiedler (1967) v svoji teoriji situacijsko-pogojenega vodenja opozarja, da je stil vodenja odvisen od osebnosti in drugih značilnosti vodje, a še pomembneje kot definirati stil vodenja je njegova uspešnost v dani situaciji. Določen stil vodenja v konkretni situaciji lahko učinkuje ali pa ne, zato univerzalno učinkovitega stila vodenja ni, uspešnost posameznega stila vodenja je odvisna od situacijskih dejavnikov. Snodgrass (2006, str. 183–184) v sklopu svoje raziskave ni ugotovil le, da redko kateri vodja prakticira le en stil vodenja in da vodij, ki bi bili reprezentativni za posamezen stil vodenja, skoraj ni, temveč tudi, da najuspešnejši vodje uporabljajo več stilov vodenja, ki ga prilagodijo konkretni poslovni situaciji.

2.1.1 Karizmatično vodenje in učinki prisotnosti tovrstnega vodenja v organizaciji

Karizmatični vodje **imajo** po Bassovi opredelitvi (1985, str. 27–28) veliko referenčno moč in ugled v organizaciji. Svojim privržencem ustvarjajo občutek varnosti in jim pomagajo najti smisel in občutek obvladljivosti v turbulentnem in negotovem poslovnem okolju, ki ga večina privržencev zaznava kot grožnjo. Ponujajo jim strateško vizijo izhoda iz nastale neugodne situacije, ki jo privrženci zaznajo kot privlačno, zato so motivirani, da se le-ta uresniči. Karizma vodje v očeh privržencev vzbuja močne emocije in tendenco k identifikacijo z vodjo. Karizmatičnost je do določene mere osebno pogojena,

karizmatičnega vodjo pa pomembno določa tudi hierarhija vrednot, ki jo vodja ima (Ehrhart, 2001, str. 154). Karizmatičnega vodjo odlikujejo dobre retorične sposobnosti in zmožnosti približevanja svojih idej, izkušenj in nazorov privržencem. Karizmatični vodja ima tri ključne značilnosti oziroma osebnostno-vedenjske tendence (Conger, 1999, str. 145):

- **vizionarstvo** (ang. *envisioning*) spodbuja potrebe privržencev k doseganju ciljev;
- **sočutje** (ang. *empathy*) stimulira privržence, da so vodji bolj naklonjeni in všečni;
- **opolnomočenje** (ang. *empowerment*), ki zadovolji potrebo privržencev po samouresničevanju in jim da občutek moči.

Pogosto karizmatični vodje dajejo osebni zgled organizaciji koristnega vedenja v prid uresničevanja strateške vizije in/ali žrtvujejo uresničevanje svojih osebnih ciljev z organizacijskim ciljem (Yorges, Weiss & Strickland, 1999, str. 431). Privrženci vodji sledijo, saj se jim zdi edinstven in jih privlači njegove ali njene ideje oziroma vizije. Privrženci se v organizaciji pogosto spopadajo s problemom, da svojega dela ne zaznavajo kot pomembnega in potrebnega za doseganje ciljev organizacije. Karizmatični vodja jih navdahne, da v isto delo vložijo več truda in se mu bolj posvetijo tako, da jih motivira in njihove osebne cilje preplete s cilji organizacije. Pogosto jih opolnomoči, kar utrdi ali poveča njihovo stopnjo istovetenja z vodjo in pripadnost vodji ter predanost delu (Shamir, 1991, str. 97–98).

Robertsonova in Strickland (2010, str. 313) sta se v svoji raziskavi osredotočila na preučevanje vpliva zaznav zaposlenih o njihovem vodji na njihove zaznave in vedenjske vzorce na delovnem mestu. V ta namen sta uporabila model, ki povezuje karizmatično vodenje z vedenjem, ki utrjuje pripadnost organizaciji (ang. *organizational citizenship behaviour*– OCB). Zaposleni, ki svoje delo zaznavajo kot pomembno in koristno za celotno organizacijo, bodo z večjo verjetnostjo delovali v prid organizaciji. Gre za posameznikova dejanja, ki koristijo organizaciji, a niso neposredno nagrajena s strani organizacije po formalnih nagradnih shemah, a vseeno jih zaposleni izvajajo. OCB pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost posameznikovega dela (Organ, 1988, str. 21–23). Prisotnost karizmatičnega vodenja v organizaciji se odraža tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih z delom, v večji ambicioznosti privržencev, večji zvestobi in pripadnosti organizaciji, bolj koherentnim skupinam znotraj organizacije in v boljšem doseganju organizacijskih ciljev (Choi, 2006, str. 25–27).

Delo Rowolda in Laukampa (2009, str. 603) pripomore k razumevanju povezave med pojavoma karizmatičnega vodenja in doseganja organizacijskih ciljev. Bilo je ugotovljeno, da prisotnost karizmatičnega vodje negativno vpliva na izostajanje od dela podrejenih, pozitivno pa na njihovo motivacijo za trening veščin, potrebnih za opravljanje dodeljenih nalog za delovno mesto ter težnje k notranjemu napredovanju v podjetju. Hkrati je prisotnost karizmatičnega vodje praviloma pozitivno vplivala na dobičkonosnost organizacije. Na podlagi teh indikatorjev sta Rowold in Laukamp (2009, str. 619–620)

prišla do zaključka, da karizmatično vodenje pozitivno vpliva na doseganje organizacijskih ciljev in je potemtakem pozitiven pojav v organizaciji. Murphyjeva in Ensherjeva (2008, str. 335) sta v sklopu svoje raziskave med stilom vodenja televizijskih hiš ugotovili, da karizmatični vodje najbolj stimulirajo kreativnost in se ponašajo z boljšimi poslovnimi rezultati kot vodje v raziskavi, ki so dobili nižjo oceno karizmatičnosti in jih ne bi mogli umestiti kot karizmatične vodje. Pri tem je ključnega pomena to, da se karizmatični vodja zaveda potreb in želja podrejenih ter stremi k njihovemu uresničevanju.

Karizmatično vodenje ni izoliran pojav v organizaciji, temveč na njegovo uspešnost vplivajo tudi druge spremenljivke. Uspešnost karizmatičnega vodje je med drugim situacijsko pogojena s spremenljivkami, ki so specifične za organizacijo, kot so poslovno okolje, v katerem organizacija deluje, organizacijska kultura, organizacijska struktura življenjski cikel poslovnih področij v portfolju podjetja, tehnologije, delitev dela v organizaciji in druge situacijske spremenljivke. Upoštevajoč le-te je nemogoče na splošno opredeliti, ali je karizmatično vodenje prava pot k doseganju boljše poslovne uspešnosti organizacije (Shamir, & Howell, 1999, str. 280–281).

2.1.2 Transformacijsko vodenje in učinki prisotnosti tovrstnega vodenja v organizaciji

Transakcijsko vodenje je usmerjeno k aktivnemu spreminjanju trenutne situacije in se praviloma pojavi, ko se organizacija znajde v krizi ali v drugi prelomni situaciji, ki zaznamuje prihodnost organizacije. Kot navdih za spreminjanje obstoječega stanja jim služita njihov sistem vrednot in vizija, ki so si jo ustvarili za podjetje, osebnostno pa so pripravljeni na doživljenjsko učenje, verjamejo v sposobnosti ljudi, so pogumni in se z manjšimi zadržki kot ostali soočajo s kompleksnostjo in negotovostjo, ki jo ustvarjajo silnice iz zunanjega okolja (Tichy & Devanna, 1986, str. 28). Transformacijski vodja ima privlačno dolgoročno vizijo o prihodnosti podjetja, ki jo zna na primeren način posredovati svojim privržencem. Transformacijski vodja približa cilje organizacije privržencem na način, da poenoti njihove osebne cilje s cilji organizacije in jih s tem motivira k bolj predanemu delu in trudu pri opravljanju delovnih nalog. Iz te lastnosti transformacijskih vodij izhaja tudi opredelitev transformacijskega vodenja, ki je proces izgradnje pripadnosti zaposlenih ciljem organizacije, ter spodbujanje, opolnomočenje in usposabljanje zaposlenih za doseg le-teh (Bass, 1985, str. 121–123).

Obvezne sestavine transformacijskega vodenja so:

- **karizma** vodje, ki sproži v privržencih emocije in jih spodbudi, da se identificirajo z vodjo. Iz karizme praviloma izvira moč transformacijskega vodje;
- njegova ali njena sposobnost za **intelektualno spodbudo privržencev**, ki povečuje razumevanje trenutne situacije, problemov in groženj, s katerimi se sooča organizacija in spodbuja iskanje alternativnih rešitev za normalizacijo;

- zmožnost **navdihovanja privržencev** za njeno ali njegovo vizijo, ki se zdi privržencem privlačna, in defragmentacijo vizije v strategije in strateške cilje, in
- zmožnost **približevanja** le-te specifičnim **potrebam posameznika** skozi zadovoljevanje njihovih višjih potreb po Maslowi hierarhiji, kot so na primer samouresničevanje in potrebe, vezane na ego zaposlenih po priznanju in dosežkih (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 443).

Izsledki v empirični raziskavi stilov vodenja, ki so jo izvedli Schyns, Felfe in Blank (2007, str. 524–525) kažejo na močno korelacijo med transformacijskim vodenjem in zaznavo romantično razsežnostjo vodenja, ki temelji na močni čustveni komponenti privržencev transformacijskega vodje. V raziskavi niso razlikovali med transformacijskim in karizmatičnim vodenjem, temveč so gradili na predpostavki, da se ta dva stila vodenja pojavljata vzporedno in jima je skupno, da v organizacijo vnašata radikalne spremembe. Rowold in Heinitz (2007, str. 121-122) sta empirično dokazala, da se prisotnost karizmatičnega ali transformacijskega vodenja v organizaciji proti transakcijskemu vodenju zrcali v boljši subjektivni oceni dela vodje v očeh privržencev. Vendar na podlagi izsledkov raziskave vpliv na dobičkonosnost podjetja prinaša le transformacijsko vodenje, za karizmatično vodenje tega na osnovi zbranih podatkov nista mogla dokazati. Ta izsledek je nasprotujoč prevladujočemu prepričanju o učinkih karizmatičnega vodenja.

2.1.3 Razlika med karizmatičnim in transformacijskim vodenjem

Pojem transformacijski vodja je v literaturi mnogokrat uporabljen v drugačnem kontekstu, kot ga je pred tremi desetletji opredelil Bass, zato nemalokrat prihaja do nejasnosti ter mešanja pojmov karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje (Nichols, 2008, str. 3). Sestavine transakcijskega vodenja, ki so opredeljene v prejšnjem odstavku, jasno kažejo na to, da je prisotnost karizme nujen, ne pa zadosten pogoj za transformacijsko vodenje. V zadnjem desetletju vedno več strokovne javnosti verjame, da je prisotnost karizme pri vodji nujno potreben element transformacijskega vodenja, torej karizmatično vodenje gledajo kot nujen predpogoj za razvoj transformacijskega vodenja (Jacobsen & House, 2001, str. 109). Povedano z drugimi besedami, karizmatični vodja postane transformacijski vodja šele tedaj, ko premore poleg karizme tudi ostale značilnosti transakcijskega vodje. Karizma kot element transformacijskega vodenja ponuja zaposlenim smisel in navdihujoč konstrukt cilja, ki spodbuja zaposlene k doseganju organizacijskih ciljev (ang. *energizing*), utrjuje pripadnost privržencev in spodbuja istovetenje z organizacijskimi cilji (Avolio, Bass & Jung, 1999, str. 444).

2.2 Vodenje v času krize

Današnje poslovno okolje je izjemno turbulentno in kompleksno, zato morajo podjetja stalno slediti aktualnemu dogajanju v poslovnem okolju in na podlagi trendov predvideti, kaj se bo najbolj verjetno zgodilo v prihodnosti. Podjetja, ki upoštevajo to načelo, so v krizne čase prišla vsaj deloma pripravljena, saj so prepoznala zgodnje znake krize in snovala scenarije odzivanja na krizne dogodke (Lane & Down, 2010, str. 512-513).

Nepričakovane daljnosežne spremembe v poslovnem okolju trajno spremenijo naravo trga. Miller (1988, str. 12) je že pred več kot dvema desetletjema ugotovil in empirično podkrepil, da podjetja, ki pripravijo celostno strategijo izhoda iz krize, ki integrira trženjsko-prodajne, proizvodne in finančne vzvode premagovanja krize, praviloma uspešneje premagajo krizo kot podjetja, katerih izhodne strategije temeljijo predvsem na racionalizaciji virov. Holistični pristop k reševanju problemov ter hiter in odločen odziv menedžmenta na spremembe sta se izkazala kot ključna dejavnika uspeha podjetij v premagovanju kriznih razmer.

Že pred nastopom gospodarske krize leta 2008 je strokovna javnost na podlagi primerov organizacijam, ki so se soočila s krizami (ExxonMobil, Disney in British Petroleum), ki sicer niso bile globalnih razsežnosti, a so kljub temu predstavljale pomembno prelomnico za prizadete organizacije, oblikovala priporočila, kako se soočiti s krizo in jo prebroditi (Gabel, 2008, str. 23). Ravnanje s skupkom tehnologij, virov in procesov, potrebnih za nemoteno izvajanje poslovnih procesov, bolje znano kot organizacijsko načrtovanje porabe virov (ang. *enterprise resource planning* – ERP), je v kriznih časih na stalnem udaru sprememb, ki praviloma negativno vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Zaposleni na najrazčičnejših nivojih vidijo del teh sprememb in to sproži negativne govorice, zmanjša moralo in motivacijo za delo ter lahko sproži celo odhajanje najboljših kadrov iz podjetja. V izogib napačnim interpretacijam podatkov ERP-ja je naloga vodij, da komunicirajo celostno sliko ERP-ja, jo interpretirajo na zaposlenim razumljiv način in jim predstavijo strategije, s pomočjo katerih bodo normalizirali ERP v podjetju (Ramirez, 2010, str. 16–17). Kriza praviloma škoduje poslovnim rezultatom podjetij. Uporabno orodje, ki pomaga menedžerjem razumeti razsežnosti krize, je Vrednotenje Učinkov Krize (ang. *Crisis Impact Value*- CIV). Gre za numeričen prikaz učinka krize brez posredovanja podjetja. Poleg tega, da je ta izsledek uporaben za ocenjevanje resnosti krize, predstavlja tudi uporabno orodje za ocenjevanje uspešnosti menedžmenta v kriznih časih, saj preprosta razlika med CIV in poslovnimi rezultati podjetja, potem ko je sprejelo krizne ukrepe, ponazori, za koliko je posamezni menedžer uspel povečati vrednost podjetja za interesne skupine, kar je njegova ali njena primarna naloga (Fink, 1986, str. 54–55).

Prav posebno vodstveno vlogo v času krize ima izvršni direktor. Le-ta je glasnik (ang. *spoke person*) organizacije in mora biti viden tako zunanjim kot notranjim interesnim skupinam (Mitzberg, 1998). Še posebno v kriznih časih mora biti dostopen tako zaposlenim v organizaciji kot drugim deležnikom, z njimi komunicirati in jih obveščati o razpletu dogodkov v izogib dezinformacijam, ki se pogosto pojavljajo v neformalni komunikaciji v organizaciji in negativno delujejo na vzdušje v organizaciji. Že na začetku krize je dolžnost izvršnega direktorja obvestiti zaposlene o nastali situaciji ter jim predstaviti izhodne strategije iz krize. Če zaposleni razumejo nastalo situacijo in zaupajo v sposobnosti nadrejenih, da se da krizo prebroditi, so veliko bolj motivirani, da tudi sami pripomorejo k izhodu iz krize (Lucero, Kwang & Pang, 2009, str. 234). Vodenje v krizi pa ni pomembno le za najvišje nivoje menedžmenta, temveč tudi za srednji in nižji

menedžment. Kriza namreč posredno prizadene tudi njihovo delo, zato morajo biti zaposleni na nižjih menedžerskih pozicijah prav tako vešč kriznega menedžmenta. V raziskavi, ki so jo med projektnimi menedžerji naredili Gerald, Kelley in Kutsch (2010, str. 555–556), so bili opredeljeni dejavniki, za katere je bilo empirično dokazano, da določajo uspešnost projektnim menedžerjem v kriznih časih. To so bili, odzivnost in funkcionalna struktura organizacijskih strukturnih enot na vseh ravneh organizacije, dobri medosebni odnosi in kompetentni ljudje na delovnih mestih, ki so udeleženi v projektu.

Cunningham (2010, str. 6–7) je v svoji raziskavi med izvršnimi direktorji ameriških podjetij prišel do spoznanja, da se preveč vprašanih zanaša na primere dobre prakse, ki jih želijo brez večjega posluha za specifiko organizacije, kjer so zaposleni, implementirati v namen okrevanja v krizi. Cunningham opozarja na nevarnost tovrstnega početja, saj prav dejavniki, ki so specifični za organizacijo, predstavljajo osnovo za diferenciacijo, ki je trajni vir konkurenčnih prednosti, zato jih ne gre zanemariti pri iskanju izhodnih strategij iz krize in slepo kopirati uspešnih praks drugih podjetij. Zaupanje med vodjem in zaposlenim je ključnega pomena v vsakdanjem poslovnem življenju, še bolj pa pride na udar v kriznih časih. Wilson (1985, str. 13) je že pred petindvajsetimi leti ponudil nasvete podjetjem, kako se pripraviti na krizo z uravnavanjem zaloga virov, pripravo scenarijev in s treningom zaposlenih na reagiranje v kriznih primerih. Prav tako je menedžerjem, ki morajo o stanju v podjetju v krizi poročati ciljnim javnostim dal vodila, ki poudarjajo pomen iskrenega odnosa, realističnega opisa stanja in obljube k premišljenemu ukrepanju. Zaupanje je pogojeno tudi s stilom vodenja. Vodje, ki so usmerjeni k ljudem, mednje sodijo tudi karizmatični in transformacijski vodje, in jim dajejo navdih in oporo, bodo bolj verjetno uživali zaupanje podrejenih kot pa vodje, ki so bolj usmerjeni k nalogam in v tehnično delitev dela (Pedersen, 1980, str. 3–5).

Preobrat (ang. *turnaround*) podjetja iz krize je mogoče razdeliti v tri faze: krizno fazo, fazo stabilnosti in fazo okrevanja. Ko se prihodki in odhodki podjetja izenačijo, nastopi faza stabilnosti, podjetje pa mora oblikovati strategijo, kako priti v fazo okrevanja, kjer bodo poslovni rezultati podjetja pozitivni. Nenazadnje je pomembno tudi, da vodilni kader oblikuje politike in strategije, ki bodo preprečile ponovni zdrs podjetja v krizno stanje (Buccino, 1987, str.14).

3 ŠTUDIJA PRIMERA KRIZNEGA VODJE: BARACK OBAMA KOT KARIZMATIČNI VODJA

Med političnimi vodji svetovnih gospodarskih in političnih velesil se najde veliko oseb, ki jih označujemo za karizmatične. V namen preučevanja vodenja v krizi sem vzel nedavni fenomen izvolitve prvega temnopoltega predsednika Združenih držav Amerike Baracka Obame. Politični analitiki trdijo, da si je največ glasov volivcev pridobil prav iz naslova svoje karizmatičnosti (Cetina, 2009, str. 137). Zagotovo lahko trdimo, da je Obama

karizmatični vodja, ni pa še gotovo, ali se bo v času mandata razvil tudi v transformacijskega vodjo, ki je po mnenju strokovne javnosti, ki se ukvarja s preučevanjem vodenja najugodnejša oblika za izhod politične velesile iz krize (Gaines, 2010, str. 321). V zadnjem delu diplomskega dela želim na strukturiran način pojasniti fenomen karizmatičnosti ameriških predsednikov, predstaviti Obamo kot karizmatično osebnost in predstaviti izzive, ki ga čakajo na poti od karizmatičnega do transformacijskega vodje, ki je javno obljubil, da bo Združene države Amerike popeljal iz gospodarske krize (Allin, 2009, str. 252).

3.1 Ameriški predsedniki in karizmatičnost

Karizmatičnost je lastnost, ki že od samega začetka privlači ameriške volivce in le malokateri ameriški predsednik se v zgodovino ni vpisal kot karizmatična osebnost. Seveda obstajajo primeri ekstremno karizmatičnih osebnosti, ki so si zgradili pravi mit osebnosti, na čelu z Washingtonom, Kennedyjem, Rooseveltom, Reaganom in Clintonom, ki mu je karizma pomagala prebroditi celo enega najhujših političnih škandalov v zgodovini Združenih držav Amerike, afero z Monico Lewinsky (Goethals, 2005, str. 426–547).

Delugova (1998, str. 289–290) historična analiza ocen javnega mnenja o dosežkih predsednika po koncu mandata in karizmatičnega vodenja na vzorcu 39 ameriških predsednikov (od Washingtona do Reagana) je pokazala, da so višje ocene javnega mnenja v smislu zadovoljstva z rezultati predsednika po zaključenem mandatu dobili tisti predsedniki, ki so se posluževali karizmatičnega vodenja in proaktivno iskali priložnosti za razvoj države ter snovali strategije za izogibanje nevarnostim, ki so pretile Združenim državam Amerike. Deluga (2001, str. 357–358) je raziskavo iz leta 1998 dopolnil še z eno spremenljivko, in sicer z machiavellianismom (ang. Machiavellianism). Na istem vzorcu se je v tem primeru pokazalo, da sta tako predsedniški machiavellianisem in karizmatično vodenje v pozitivni korelaciji s pozitivnimi ocenami javnega mnenja o uspešnosti predsednika. Rezultate je možno pojasniti s tem, da tako karizmatično vodenje kot tudi machiavellianisem vključujeta veliko samoizražanja, poudarjanja dosežkov v namen očaranja ciljnih javnosti, čustveno vpletenost privrženecv in težnjo po vplivanju na druge ljudi. Prav tako je potrebno opozoriti, da karizmatičnost vodje in machiavellianisem nista nujno medsebojno izključujoča se koncepta in pogosto soobstajata.

Že v času Bushevega mandata so se začeli pojavljati prvi znaki krize, za katere je redko kdo slutil, da bodo prerasli v krizo globalnih razsežnosti. Na volitvah 2004 sta bila glavna tekmeca George W. Bush in John Kerry. Bush je volivce očaral s svojim odločnim in borbenim pristopom k reševanju krize, medtem ko je Kerry dobil boljše ocene v smislu javne očarljivosti (Williams et al., 2009, str. 84–85). A prav Busheva nezmožnost obvladovanja krize, ki se je pojavila v vojaških intervencijah na Bližnjem vzhodu, je predsednika, ki je bil najprej občudovan zaradi svoje odločnosti v ocenah javnega mnenja, umestila kot predsednika, ki je utrpel enega izmed največjih madežev na ugledu in

največjo nesimpatijo volivcev po zaključenem mandatu v zgodovini demokracije v Združenih državah Amerike. Karizma sama po sebi torej ne zagotavlja simpatije volivcev, ki bi prinesla predsedniškemu kandidatu ponovno izvolitev, štejejo dejanja (Bligh, Kohles & Meindl, 2004, str. 211).

3.2 Obama kot karizmatični fenomen politične zgodovine

Prav karizma je po mnenju političnih analitikov in strokovnjakov s področja poslovnih ved, ki se ukvarjajo s stilom vodenja, prinesla Baracku Obami nepričakovano zmago na ameriških predsedniških volitvah v letu 2008. Gre za pomembno prelomnico v ameriški politični zgodovini, saj prvi temnopolti predsednik prinaša upanje in vizijo boljše prihodnosti etničnim manjšinam ter daje ponoven zagon ameriškim sanjam, ki temeljijo na samouresničevanju skozi delo in individualizmu (Bligh & Kohles, 2009, str. 483). Obama ima življenjsko zgodbo, ki navdihuje ljudi, družino s katero javnost simpatizira in izobrazbo in družbeno moč, ki navdihuje pripadnike nižjih in srednjih družbenih slojev. Njegova osebnost in podoba, ki jo javnosti predstavlja nikogar pustita indiferentnega, nikakor pa ne gre trditi, da imajo vsi Američani do njega pozitivna čustva. Pri karizmatičnih osebah se skoraj praviloma zgodi, da imajo poleg močne baze podpornikov tudi nemalo ne-simpatizerjev tako v političnih krogih kot tudi med volivci, ki utegnejo ogroziti politično prihodnost te karizmatične osebe (Gaines, 2010, str. 322).

Poznavalci so mu njegovo mešano etnično poreklo pred volitvami šteli prej kot slabost kot pa prednost, saj so raziskave pokazale, da so volivcem tradicionalno zbuja zaupanje starejši gospodje kavkazijske rase, ki so se jim zdeli najbolj primerni za predsednika Združenih držav Amerike (Asante, 2007, str. 106-107). Tudi stereotipne sodbe o temnopoltnih ljudeh, ki v Združenih državah veljajo za družbeno problematične in pogosteje delajo zločinska dejanja, ustvarijo socialno slabše priskrbljene družine in le v manjšem deležu opravljajo ugledne poklice niso povečale verjetnosti izvolitve Obame. Nasprotno, prav zaradi etničnega porekla in rase so mnogi iz marginalnih družbenih skupin začeli simpatizirati z njim (Sullivan & Arbuthnot, 2009, str. 215). Nastala situacija pred volitvami ameriški predsedniškimi volitvami 2008 in njen izid potrjuje politično teorijo zgodovinskega velikega vodje (ang. *the great man theory of history*), ki se je v zgodovini že večkrat izkazala kot veljavna. Teorija predvideva, da posamezniki z izjemnimi intelektualnimi sposobnostmi in socialnim čutom, ki so sicer odklonski glede na dominantno elito, a izjemno karizmatični dosežejo zgodovinsko pomembne spremembe (Hawes, 2009, str. 114).

3.2 Odločujoči dejavniki Obamine zmage na predsedniških volitvah 2008

Cetina (2009, str. 137-138) je dogajanje pred med ameriški predsedniškimi volitvami sociološko osmislila kot izjemno karizmatičnost Obame, ki je pritegnila množice, ki so de zaradi njegovih življenjskih dosežkov in etično-kulturnega porekla lahko poistovetili z njim in si ga vzeli za zgled. Ker je Obama kot karizmatična oseba opisan že v prejšnjem

podpoglavju, bodo na tem mestu opisani ostali dejavniki, ki so pripomogli k zmagi Baracka Obame na prelomnih ameriških predsedniških volitvah 2008.

Politični analitiki so si enotni, da je pred izbruhom krize javnosti bolj všečnega John McCaina na volitvah pokopal prav njegov ignorantski in nerealističen pristop do ekonomske politike v kriznih časih. Obama je s svojo karizmatično osebnostjo in odločnim pristopom reševanja ekonomskih problemov očaral volivce prav v časih, ko se je po dolgem gospodarskem razcvetu Američani znova soočili s krizo (Saad, Jones & Newport, 2008, str. 18). Ekonomske politike predsedniških kandidatov na volitvah 2008 so si bile izjemno nasprotujoče. Medtem, ko je republikanski kandidat McCain optimistično zrl v prihodnost finančnega trga in videl lavni vzvod gospodarske rasti v investicijah, se je protikandidat Obama osredotočil predvsem na povečevanje zaposlenosti, boljšo regulacijo trga delovne sile s poudarkom na ustvarjanju novih služb in urejanje problematične socialne varnosti (Hawes, 2009, str. 105). Pred volitvami je v Združenih državah Amerike vladal strah pred gospodarsko krizo, ki je že kazala svoje močne globalne razsežnosti. V nastalih pogojih, ki so se prepletli še z globokim nezadovoljstvom volivcev nad Bushevo administracijo, ki jo je spremljal še zaključek naravnega političnega kroga rivalstva med demokrati in republikanci za vodstvo države, so volivci več upanja za boljšo prihodnost našli v Obami, ki se je sam prebil iz revščine na položaj, kjer mu je na dosegu politično vodstvo gospodarske in politične velesile kot pa v McCainu, ki je redno obujal spomine na svoje veteranske herojske podvige. Neutemeljeno je trditi, da je Obama zmagal zgolj zaradi nastopa gospodarske krize, res pa je, da je le-ta ustvarila okoliščine, ki so pomagale Obami do končne zmage na predsedniških volitvah. Gospodarske posledice krize pa bodo zagotovo odločale o politični prihodnosti Obame, katerega administracija se sooča z enim izmed najtežjih izzivov v zgodovini države (Allin, 2009, str. 252). Obama se je s svojimi nazori uspel pozicionirati kot primernejši predsedniški kandidat za reševanje gospodarskih problemov, s katerimi so se spopadale Združene države Amerike in kasneje cel svet. Ob zaostrovanju se gospodarskih pogojev so se Obamove predlagane rešitve volivcem zdele primernejše od McCainovih visoko letečim vizijam gospodarstva, ki so po mnenju javnosti največ koristi prinašale družbenim elitam že tako neprijetnim Republikancem (Hawes, 2009, str. 106-107).

Friedmanova razprava (2009, str. 341-343) pojasnjuje fenomen priljubljenosti ameriškega predsednika skozi spretno upravljanje medijev, ki so Obamo povzdignili v heroja manifesta post-rasistične ameriške družbe. Obama v tem medijskem spektaklu nikakor ni lutka v rokah elite demokratične stranke, temveč protagonist svoje zgodbe o uspehu, ki v še večjih razsežnostih odmeva v medijih. Obamova služba za odnose z javnostmi je naredila centralizirano promocijsko strategijo uporabe novih medijev med katerimi so prevladovala internetna socialna omrežja. Mogočni konstrukt je pred volitvami pomagal zbrati pomemben vir financiranja za Obamino predvolilno kampanjo, kjer je bilo več kot 92 odstotkov donacij manjših od 100 dolarjev. Učinek volovskega biča (ang. bullwhip

effect) je te mikro prispevke zbral v maso denarja, ki so ga ustvarili verniki v mit ameriških sanj, da je vse mogoče, če se le potrudijo za to (Smith & Rainie, 2008).

3.3 Obeti za prihodnost

Pričakovanja volivcev do Obame, ki v očeh Američanov simbolizira upanje prihodnosti, kjer vladajo enakopravnost, meritrokacija in kjer ima vsak priložnost uresničiti svoje sanje so izjemno visoka in ali mu jih bo uspelo izpolniti pa bo pokazala prihodnost. Danes niso redke kritike njegovih političnih odločitev, evforija po njegovi izvolitvi se je že polegla. Karizma ni dovolj, volivce bo moral očarati z družbeno koristnimi dejanji, če želi dobiti še en mandat (Gaines, 2010, str. 319-320).

Obama čaka pred iztekom mandata še veliko izzivov v izpolnjevanju predvolilnih obljub, ki so prepričale volivce, da mu zaupajo vodstvo države. Pri tem je in bo naletel na neredke ovire, ki pa jih praviloma premaga s pomočjo svojih socialnih veščin in ugleda, ki prej kot na osnovi njegovih preteklih dosežkov in zaslug temelji na njegovi karizmi in mitu osebnosti, ki si ga je s pomočjo spretnega pozicioniranja skozi medijska sporočila ustvaril v očeh ciljnih javnosti (Jacobs & King, 2010, str. 798-800). Obamina administracija po mnenju političnih analitikov v veliki meri odraža Obamine poglede na svet in interesne sfere. Po izobrazbi je Obama pravnik, soočil pa se je s problematiko bivanja v vseh socialnih razredih, od najrevnejših pa do družbenih elit. Nasprotniki Obaminih političnih odločitev, mu očitajo enostranskost in preveč odločen in poenostavljen način reševanja kompleksnih družbenih problemov v katere je vpletenih več interesnih skupin. Kljub temu so prva leta na oblasti doba učenja in prilagajanja, pomembnejše spremembe pa predsedniki izvajajo proti koncu mandata. V primerjavi v dosedanjimi predsedniki si njegovo delo zasluži vsaj predznak solidnosti, ni pa še uspel izpolniti vseh upov in sanj volivcev, ki so ga dvignile na najvišjo politično pozicijo v državi. In nekateri poznavalci menijo, da jih ne bo uspel uresničiti (Horowitz, 2010, str. 161-163).

Obamina pot do transformacijskega vodje, ki v kriznih časih pod zagonom privlačne moči svoje vizije popelje organizacijo, v tem primeru Združene države Amerike, je še dolga. Le z dosežki in uresničevanjem obljub bo lahko dokazal, da je dorasel izzivom, ki jih je prejel od svojega predhodnika in so se še zaostрили pod gospodarsko krizo. Obama je brez dvoma karizmatična osebnost, ki mu je v življenju uspelo že veliko, a karizmatičnost in zaznana uspešnost v očeh javnosti pri opravljanju družbene funkcije ne gresta vedno z roko v roki, kar se je izkazalo pri Bushu. Bo Obama v zgodovino zapisan kot temnopolti rešitelj svetovne velesile iz globalne krize, pravi transformacijski vodja, ali kot nekdo, ki sicer je karizmatičen, a je podlegel pritiskom, ko mu je v roke bilo položeno upanje množic na bolj svetlo prihodnost?

4 PRIPOROČILA ZA SLOVENSKA PODJETJA

V tem delu diplomskega dela želim najprej pojasniti podobnost med situacijo, v kateri se je znašel Obama, in situacijo, ki se je v kriznih časih pogosto pojavila v slovenskih podjetjih. V času krize se delničarji zavedo, da je čas za radikalne spremembe. Najprej dajo možnost za izboljšave stari upravi, nadzornemu svetu ali izvršnemu direktorju. Če le-ti ne uspejo uvesti sprememb, ki pozitivno vplivajo na poslovne rezultate in posledično na vrednosti delnic, je pogosta praksa, da zamenjajo odločevalce v podjetju z vodilnimi kadri na čelu, v upanju, da bo novi kader prinesel prepotrebne spremembe in rešil krizno situacijo, v kateri se je znašalo podjetje (Squire, 2010, str. 1151). Pri tem ostanejo izjemno zaprti pri komuniciranju z javnostjo in razkrijejo le podatke, ki so jih po zakonu dolžni, da ne bi še dodatno omajali zaupanja v organizacijo (Detwiler, 1979, str. 27) ali pa na veliko in ekstravagantno komunicirajo, da so uvedene spremembe tisto, kar bo organizacijo potegnilo iz krize, še preden so se sploh izkazali realni učinki uvedenih sprememb, ali se le-te sploh še niso začele implementirati ter ustvarjajo nerealna pričakovanja interesnih skupin (Horne, 1983, str. 23).

Iz primera Obame, še posebno njegovega nastopanja pred volitvami, lahko potegnemo aplikativna vodila delovanja v krizi, ki so aktualna tako za kadre, ki so v podjetju zamenjali stare vodje, ki se niso uspešno soočili s spremembami, ali že dolgoletne vodje, ki se uspešno spopadajo s spremembami. Prvo vodilo, ki ga lahko potegnemo iz Obamove predvolilne kampanje, je biti in ostati viden ter s tem interesnim skupinam vlivati samozavest. Drugo vodilo je imeti vizijo, ki je všečna, torej koristna, za kar najširši krog interesnih skupin, pri čemer je naklonjenost podrejenih vsaj tako pomembna kot naklonjenost podrejenih, ki bodo na operativni ravni uresničevali to vizijo. Tretje vodilo je ostati všečen interesnim skupinam tudi po tem, ko je cilj že dosežen. Ko je bil Obama izvoljen, je nadaljeval s skrbnim upravljanjem javnega mnjenja, pri čemer so mu zelo pomagali urejeno družinsko življenje, ki si ga mnogi lahko vzamejo za zgled, humoren pristop h kompleksnim zadevam, a ustrezna stopnja resnosti, ko se loti reševanja problemov, ter stalno manifestiranje tega, kar je že bilo doseženo v namen utrjevanja vere, da je vodja na dobri poti, da uresniči končno vizijo, na kateri temeljijo vmesni cilji, ki jih izvaja operativna ravan. Četrto vodilo je ustvariti realna pričakovanja, da interesne skupine ne bi bile razočarane, če vodji ne bi uspelo uresničiti visokoletnih ciljev, s katerimi jih je očaral, preden je dobil poleg referenčne tudi pozicijsko moč. Peto vodilo, ki je najpomembnejše od vseh, je potreba po preseganju lastne karizme na poti k transformacijskemu vodenju. Karizmatična osebnost, ki je všeč ciljnim interesnim skupinam, je osnova za izgradnjo transformacijskega vodenja, a le s slednjim je mogoče doseči prelomne rezultate, ki so v krizi izjemnega pomena.

Namesto Obame bi kot študijo primera lahko vzeli kateregakoli drugega karizmatičnega vodjo, ki se je vpisal v zgodovino. Nekatera podjetja in podjetja, ki se ukvarjajo s poslovnim svetovanjem, že priporočajo branje biografij in drugih del velikih vodij in

drugih karizmatičnih oseb v zgodovini. Najsi gre za Churchilla, ki je Britance v kriznem letu 1940 streznil z legendarnim govorom z udarnim začetkom: »Ne morem vam obljubiti nič razen znoja, solz in krvi«, ali za Roosevelta, ki je Američanom ponudil New Deal: vsa; (Svetličič, 2010) karizmatičen vodja, ki danes v zgodovini nekaj pomeni, je prerasel iz karizmatičnega v transformacijskega vodjo na podlagi svojih dejanj in zaslug. V kriznih časih imajo izjemni karizmatični posamezniki priložnost, da uresničijo svoj potencial in domena najvišjega menedžmenta, uprave in delničarjev je, da te posameznike prepoznajo, jim ponudijo priložnost in jim pomagajo v skupnem premagovanju krize (Beyer, 1999, str. 307).

SKLEP

V sklopu diplomskega dela sem v prvem delu diplomskega dela na podlagi analize sekundarnih empiričnih in teoretičnih virov najprej predstavil značilnosti in vrste kriz, nato pa v drugem delu diplomskega dela poiskal povezavo med krizo in vodenjem, kar spremljata še vmesna postopka opredelitve vodenja in stilov v namen diplomskega dela ter predstavitev karizmatičnega in transakcijskega vodenja kot stila vodenja, ki se empirično preverjeno dobro obneseta v kriznih situacijah (Rowold & Heinitz, 2007, str. 121). V tretjem delu diplomskega dela sem vzel kot primer karizmatičnega vodenja, ki bi lahko preraslo v transformacijsko vodenje, predsedovanje Baracka Obame s poudarkom na dejavnikih, ki so pripomogli k njegovi zmagi na prelomnih ameriških predsedniških volitvah leta 2008, ko so se Združene Amerike že soočile z aktualno gospodarsko krizo, ki je dobila globalne razsežnosti. Primer je posebno aktualen, ker nudi odlična izhodišča za ponazoritev glavne razlike med karizmatičnim vodenjem in njegovo nadgradnjo v transformacijsko vodenje, ki je Obama še ni dosegel, a če jo bo, ga bo to zapisalo med najvplivnejše predsednike v ameriški zgodovini (Jacobs & King, 2010, str. 801). Na podlagi analize sekundarnih virov v prvih dveh delih diplomskega dela in študije primerov sem v nadaljevanju oblikoval priporočila za slovenska podjetja, ki iščejo pot iz krize, za katero še ni gotovo, kakšno obliko dna bo imela in kdaj se bo končala.

Čeprav karizmatičnost ni lastnost, ki jo strokovna javnost ponavadi pripisuje slovenskim vodjem tako v poslovnih kot tudi v političnih krogih, z nekaj izjemami, kot je na primer Zoran Janković. Seveda pa ne bo dovolj, da se pojavijo karizmatični menedžerji, iz njih se morajo izoblikovati transformacijski vodje organizacij, ki ponujajo zaposlenim priložnost za samouresničevanje in znajo uskladiti osebne cilje zaposlenih s poslovnimi cilji podjetja. Tudi organizacijska struktura, kultura in klima morajo biti spodbudni pri uveljavitvi transformacijskega vodenja. Namesto da menedžerji slepo sledijo primerom dobre prakse iz tujine in jih brez večjih pomislekov in logičnega dvoma poskušajo implementirati na slovensko okolje, bi želel, da v prihodnosti pokažejo več kreativnosti pri iskanju primerov dobre prakse iz tujine ter jih premišljeno implementirajo, upoštevajoč dejavnike, ki so specifični za posamezno organizacijo. Eden izmed načinov je iskanje primerov dobre prakse izven panoge, v kateri podjetje deluje, drugi, praviloma še boljšim z vidika

ustvarjanja konkurenčnih prednosti, pa je izziv iskanje primerov na drugih področjih, ne nujno v delovanju profitnih gospodarskih subjektov. Tako sem v svojem diplomskem delu analiziral primer politika in na osnovi le-tega povzel, katere informacije in na kakšen način so koristne in relevantne za slovenska podjetja.

V prihodnosti bi bilo to diplomsko delo relevantno nadgraditi v več študijami primerov. Med njimi bi bilo zagotovo zanimivo preučevati razlike med moškimi in ženskimi vodji v kriznih situacijah, medkulturne razlike in celo razlike glede na generacijsko pripadnost vodje. Del, kjer je v ospredju analiza sekundarne literature, bi lahko raziskovalci za mano zasnovali na bolj poglobljen način, saj sem sam v njem le definiral glavne koncepte, ki so služili v namen kasnejše analize. Prav tako bi bilo študije primerov zanimivo nadgrajevati in opisovati skozi čas in ob koncu aktualne gospodarske krize narediti sumarni pregled značilnosti in vedenja vodij, ki so svoje privrženice uspešno pripeljali iz kriznih razmer. Diplomsko delo po svoji zasnovi predstavlja primer implementiranja multidisciplinarne dobre prakse iz tujine za potrebe slovenskih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Allin, D. (2009). Real America. *Survival*, 50 (6), 252.
2. Asante, M. K. (2007). Barack Obama and the dilemma of power: An Africological observation. *Journal of Black Studies*, 38, 105-115.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
4. Bakotić, D. (2008). Leadership Styles' Specifics in Large Croatian Companies.
5. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
6. Beyer, J.M. (1999). Taming and Promoting Charisma to Change Organisations. *Leadership Quarterly* 10 (2), 307-330.
7. Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2009). The enduring allure of charisma: How Barack Obama won the historic 2008 presidential election. *Leadership Quarterly*, 20 (4), 483-492.
8. Bligh, M.C., Kohles, J.C. & Meindl, J.R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11 terrorist attacks. *Leadership Quarterly* 15, 211.
9. Buccino, G. P. (1987). The Stability Stage: Managing a Turnaround After the Crisis. *The Secured Lender*, 43 (4), 14-18.
10. Cetina, K. K. (2009). What is a Pipe? Obama and the Sociological Imagination. *Theory, Culture & Society*, 26 (5), 129-140.
11. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (1), 24-44.
12. Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.
13. Cunningham, I. (2010). Leadership development in crisis: leadership development hasn't made much difference to organizations. *Development and Learning in Organizations*, 24 (5), 5-7.
14. Deluga (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 12 (3), 339-363.
15. Deluga, R. J. (1998). American presidential proactivity charismatic leadership rated performance. *Leadership Quarterly*, 9 (3), 265-292.
16. Detwiler, R.M. (1979). Crisis planning and the Pearl Harbor syndrome. *The public relations Journal*, 35 (12), 26.
17. Dubrovski, D. (2003). *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
18. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
19. Ehrhart, M. G. & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12 (2), 153-179.
20. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness* (1st ed.). New York: McGraw Hill.
21. Fink, S. (1986). Crisis Forecasting: What's the Worst That Could Happen?. *Management Review*, 75 (3), 52-57.

22. Friedman, M. P. (2009). Simulacrobama: The Mediated Election of 2008. *Journal of American Studies*, 43 (2), 341-357.
23. Gabel, P. (2008). Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal. *Risk Management*, 55 (6), 23.
24. Gaines, S. O. (2010). The "Two Souls" of Barack Obama. *Western Journal of Black Studies*, 34 (3), 316-325.
25. Gerald, J. G., Kelley, L. L. & Kutsch, E. (2010). The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events. *International Journal of Project Management*, 28 (6), 547-558.
26. Goethals, G.R. (2005). Presidential Leadership. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 545-571.
27. Hawes, M. (2009). The financial crisis, the economy, the election, and the new president: A view from north of the border. *International Journal*, 64 (1), 105-115.
28. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (1st ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
29. Hoogh, A. H. B. et al. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 447-471.
30. Horne, J.P. (1986). *Structural changes in the International economy*. *Business Economics*, 21 (1), 28-34.
31. Horowitz, I. L. (2010). Legalism as an Executive Ideology: Foundations of Barack Obama's Leadership Style. *Perspectives on Political Science*, 39 (3), 160-166.
32. Howard, W. C. (2005). Leadership: Four Styles. *Education*, 126 (2), 384-392.
33. Jacobs, L. R. & King, D. S. (2010). Varieties of Obamaism: Structure, Agency, and the Obama Presidency. *Perspectives on Politics*, 8 (3), 793-803.
34. Jacobsen, C. & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, 12 (1), 75-112.
35. Kokotec Novak, M. (1997). *Računovodski vidik sanacije podjetja*. Zbornik 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih finančah. Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
36. Lane, D.A. & Down, M. (2010). The art of managing for the future: leadership of turbulence. *Management Decision*, 48 (4), 512-527.
37. Leibinger, O. (1997). *The Crisis Manager, Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
38. Lucero, M., Kwang, A. T. T. & Pang, A. (2009). Crisis leadership: When should the CEO step up?. *Corporate Communications*, 14 (3), 234-248.
39. Miller, V. V. (1988). Managing In Volatile Environments. *Baylor Business Review*, 6 (3), 12-16.
40. Mintzberg, H. (1998, 15. avgust). *The role of the CEO*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.di.net/articles/archive/1985/>.
41. Müller, R. (1985). *Corporate Crisis Management*. *Long range planing* 18 (5), 39.
42. Murphy, S. E. & Ensher, E. A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *Leadership Quarterly*, 19 (3), 335-352.
43. Nichols, T. W. (2008). *Authentic transformational leadership and implicit leadership theories*. Denton: University of North Texas.
44. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (1st ed.). Lexington, MA: Lexington Books.
45. Park, D. (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, 11 (8), 13-17.

46. Pedersen, B. H. (1980). *The Relationship of Leadership Style And Group Levels Of Trust*. Detroit: Wayne State University.
47. Raguz, I.V. (2010). Top Level Manager's Leadership Styles in Large Croatian Companies. *The Business Review*, 14 (2), 154-161.
48. Ramirez, D.E. (2010). ERP Crisis Management Through Leadership Communication. *International Journal of Management and Information Systems*, 14 (1), 15-19.
49. Repovž, L. (1993). *Management podjetij v krizi*. Bančni vestnik. 42 (11), 14
50. Roberson M. E. B. & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144 (3), 313-327.
51. Rowe, A. J. and Mason, R. O. (1987). *Managing with Style*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
52. Rowold, J. & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18 (2), 121-133.
53. Rowold, J. & Laukamp, L. (2009). Charismatic Leadership and Objective Performance Indicators. *Applied Psychology*, 58 (4), 602-621
54. Saad, L., Jones, J. M. & Newport, F. (2. november 2008). Obama's Road to the White House: A Gallup Review. *The Gallup Poll Briefing*, 18.
55. Schyns, B., Felfe, J. & Blank, H. (2007). Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis. *Applied Psychology*, 56 (4), 505-527.
56. Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 257-283.
57. Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly*, 2 (2), 81-104.
58. Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles: Empirical study in Hrvatska elektroprivreda. *Management*, 5(2), 51-67.
59. Smith, A. & Rainie, L. (2008, 15. junij) *The Internet and the 2008 Election*. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pewinternet.org/Reports/2008/The-Internet-and-the-2008-Election.aspx>
60. Snodgrass, J. E. (2006). *Faculty perceptions of occupational therapy program director's leadership styles and outcomes of leadership*. Touro: Touro University International.
61. Sullivan, J. M., & Arbuthnot, K. N. (2009). The effects of Black identity on candidate evaluations: An exploratory study. *Journal of Black Studies*, 40 (2), 215-237.
62. Svetličič, M. (2010). *Pogajanja v neprofitnem sektorju*. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www2.fm-kp.si/zalozba/isbn/961-6268-67-8/231-248.pdf>.
63. Squire, R. (2010). Shareholder opportunism in a world of risky dept. *Harvard Law Review. Cambridge*, 123 (5), 1151.
64. Tavčar, M. (1990). *Sistemiški koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja, organizacija in kadri* 23, (5-6), 397-398.
65. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40 (7), 27-32.
66. Williams, E. A., Pillai, R., Lowe, K. B., Jung, D. & Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values, and voting behavior in the 2004 presidential election. *Leadership Quarterly*, 20 (2), 70- 86.
67. Wilson, J. (1985). Managing Communication in Crisis: An Expert's View. *Communication World*, 2 (11), 13-17.

68. Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 428-436.