

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**VPLIV VODENJA NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE
KULTURE NA PRIMERU DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2020

MARISA KOPŠE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marisa Kopše, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv vodenja na oblikovanje organizacijske kulture na primeru družinskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	3
1.1 Opredelitev organizacijske kulture.....	5
1.2 Vloga organizacijske kulture	6
1.3 Ravni organizacijske kulture.....	8
1.3.1 Artefakti.....	8
1.3.2 Vrednote in prepričanja	9
1.3.3 Temeljne predpostavke.....	10
1.4 Sestavine organizacijske kulture	11
1.5 Tipologije organizacijske kulture.....	13
1.5.1 Handyjeva tipologija organizacijske kulture	13
1.5.2 Ansoffova tipologija organizacijskih kultur	15
1.5.3 Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijskih kultur	16
1.5.4 Hofstedejeva tipologija organizacijske kulture	17
1.5.5 Cameronova in Quinnova tipologija organizacijskih kultur	18
1.6 Oblikovanje organizacijske kulture	20
1.7 Ohranjanje organizacijske kulture	21
1.8 Spreminjanje organizacijske kulture.....	22
2 VODENJE.....	23
2.1 Opredelitev vodenja.....	23
2.2 Teorije vodenja	25
2.2.1 Teorije osebnostnih značilnosti vodij.....	25
2.2.2 Vedenjske teorije vodenja	26
2.2.2.1 Teorija X in teorija Y.....	27
2.2.2.2 Modela dveh univerz.....	27
2.2.2.3 Model mrežnega vodenja	28
2.2.3 Situacijski modeli vodenja.....	29
2.2.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model.....	29
2.2.3.2 Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja	30
2.2.3.3 Housejev model poti in ciljev.....	30

2.2.4	Teorija izmenjave vodja-sledilec	31
2.2.5	Karizmatično vodenje	32
2.2.6	Transformacijsko in transakcijsko vodenje.....	33
2.2.7	Avtentično vodenje	34
2.2.8	Vodenje organizacije v prihodnosti.....	35
2.2.8.1	<i>Mentoriranje</i>	35
2.2.8.2	<i>Samo-vodenje</i>	36
2.2.8.3	<i>Vodenje virtualnih timov</i>	36
3	VPLIV VODENJA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO	37
3.1	Povezava med vodenjem in organizacijsko kulturo	38
3.2	Mehanizmi za oblikovanje in ohranjanje ter okrepitev organizacijske kulture	39
3.2.1	Primarni mehanizmi oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture.....	40
3.2.1.1	<i>Stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo in nadzorujejo</i>	40
3.2.1.2	<i>Reakcije vodij na kritične situacije in organizacijske krize</i>	41
3.2.1.3	<i>Kriteriji za razporejanje sredstev</i>	42
3.2.1.4	<i>Zavestno dajanje vzgledov, poučevanje in izobraževanje</i>	42
3.2.1.5	<i>Kriteriji za podeljevanje nagrad in statusov</i>	43
3.2.1.6	<i>Kriteriji za selekcijo, napredovanje, upokojitev in izključitev iz organizacije</i>	43
3.2.2	Sekundarni mehanizmi okrepitve organizacijske kulture	44
3.2.2.1	<i>Organizacijski načrt in struktura</i>	44
3.2.2.2	<i>Organizacijski sistemi in procedure</i>	45
3.2.2.3	<i>Obredi in rituali organizacije</i>	46
3.2.2.4	<i>Načrt fizičnih prostorov organizacije</i>	46
3.2.2.5	<i>Zgodbe, legende, miti o ljudeh, dogodkih</i>	47
3.2.2.6	<i>Formalne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah in prepričanjih organizacije</i>	47
4	RAZISKAVA.....	48
4.1	Raziskovalne metode	48
4.2	Predstavitev izbranega družinskega podjetja	49
4.3	Zbiranje podatkov in vzorec.....	50
4.4	Rezultati raziskave	51

5	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA.....	69
5.1	Interpretacija rezultatov raziskave.....	69
5.1.1	Interpretacija raziskovalnega vprašanja 1.....	70
5.1.2	Interpretacija raziskovalnega vprašanja 2.....	79
5.2	Priporočila organizaciji.....	83
5.3	Vrednotenje dela in omejitve	90
	SKLEP.....	92
	LITERATURA IN VIRI	93
	PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam respondentov	51
-------------------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni organizacijske kulture.....	8
Slika 2: Kultura moči.....	14
Slika 3: Kultura vlog	14
Slika 4: Kultura nalog.....	15
Slika 5: Kultura osebnosti	15
Slika 6: Tipi organizacijskih kultur po Dealu in Kennedyju	16
Slika 7: Model konkurenčnih vrednot	19
Slika 8: Model mrežnega vodenja	28
Slika 9: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	29
Slika 10: Housejev model poti in ciljev.....	31

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kronološki razvoj definicij vodenja	1
Priloga 2: Različica intervjuja za vodjo.....	4
Priloga 3: Različica intervjuja za zaposlene	7
Priloga 4: Obveščeno soglasje.....	10

UVOD

Ustrezna organizacijska kultura je pogosto eden izmed temeljnih razlogov, ki botruje uspehu podjetij, saj lahko slednja določa, ali je organizacija sposobna preživeti v neprestano spreminjajočih se razmerah (Smith & Vecchio, 2007). Ko govorimo o organizacijski kulturi, se ne gre izogniti pojmu vodenja. Organizacijska kultura in vodenje tako predstavljata dve posebnosti organizacijskega življenja, ki sta tesno prepleteni (Block, 2003). Koncepta kulture in vodenja sta bila v zadnjih desetletjih sicer resda predmet številnih raziskav in poskusov teoretičnih opredelitev (Klein, Wallis & Cooke, 2013; Nguyen & Mohamed, 2011; Sarros, Gray & Densten, 2002; Schein, 2010; Simosi & Xenikou, 2010; Smith & Vecchio, 2007), vendar je bilo o njihovi povezavi kljub temu narejenih zelo malo sistematičnih raziskav, ki bi preučevala specifičnost odnosa med organizacijsko kulturo in vodenjem (Ogbonna & Harris, 2000; Trice & Beyer, 1993).

Organizacijsko kulturo in vodstvo je mogoče razumeti kot dve plati istega kovanca, saj vodstvo vpliva na kulturo prav toliko, kolikor vpliva kultura na vodstvo. Tako nobena stran ne more biti razumljena sama po sebi (Schein, 2010). Ko je v podjetju oblikovana organizacijska kultura, slednja definira kriterije za vodenje in izbiro vodij. Na drugi strani pa naloge oz. zadolžitve vodij niso samo načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje, temveč tudi ustvarjanje ter upravljanje organizacijske kulture (Brown, 1992).

Zaradi tega je za ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture znotraj podjetja tako za organizacijo kot tudi za posameznega zaposlenega nujno potrebno »razvozlati«
odnos med vodstvom in organizacijsko kulturo (Xenikou, 2019).

Namen magistrskega dela je preučiti vpliv, ki ga imajo vodje na oblikovanje, ohranjanje in okrepitev kulture v organizacijah ter s tem prispevati k boljšemu razumevanju primarnih mehanizmov za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture ter sekundarnih mehanizmov okrepitve kulture, preko katerih vodje sporočajo svoje predpostavke in vrednote ter s tem posledično vplivajo na kulturo v organizacijah.

Cilji magistrskega dela so:

1. poglobljeno pregledati domačo in tujo literaturo s področja organizacijske kulture ter vodenja: definiranje konceptov organizacijske kulture in vodenja, opredelitev njihovih značilnosti ter umestitev izbranih konceptov v okvir preučevanega podjetja,
2. med opredeljenimi primarnimi mehanizmi za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture (angl. Primary Embedding Mechanisms) ter sekundarnimi mehanizmi okrepitve kulture (angl. Secondary Articulation and Reinforcement Mechanisms), ki jih vodje uporabljajo za sporočanje svojih predpostavk in vrednot ter s tem povezane kulture v organizaciji, izbrati tiste najbolj relevantne in jih empirično preveriti na primeru izbranega podjetja,

3. pripraviti predloge in predstaviti priporočila za morebitne izboljšave ter prihodnje razvojne smernice, namenjene vodstvu izbranega podjetja.

Raziskovalni problem magistrskega dela je povezava dveh konceptov, in sicer organizacijske kulture na eni in vodenja na drugi strani. Ker gre za dve zelo široki področji, sem raziskovalni problem nekoliko zožila. Najprej me bo zanimala izraženost nekaterih mehanizmov, ki jih vodje uporabljajo za oblikovanje in ohranjanje ter okrepitev kulture, preko katerih sporočajo svoje lastne vrednote in prepričanja, ki posledično pomembno vplivajo na kulturo znotraj organizacije (Schein, 2004). Nato bom poskušala ugotoviti, katere od teh mehanizmov uporablja vodja izbranega družinskega podjetja (tj. preučevanega podjetja), kako uspešen je pri njihovi uporabi in v kolikšni meri se jih poslužuje. Preverila bom tudi, kako vodja ocenjuje trenutno organizacijsko kulturo, svoj stil vodenja, odnos do zaposlenih in vpliv, ki ga ima (kot vodja) na kulturo v podjetju. Njegov pogled bom nato primerjala s pogledi zaposlenih na vse opredeljene elemente.

V magistrskem delu se bom ukvarjala s sledečimi **raziskovalnimi vprašanji**:

1. Katere primarne mehanizme za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture ter katere sekundarne mehanizme okrepitve kulture uporablja vodja izbranega podjetja?
2. Kako vodja in zaposleni v izbranem podjetju dojemajo oz. ocenjujejo organizacijsko kulturo, stil vodenja vodje, odnos vodje do zaposlenih in vpliv vodje na kulturo v organizaciji?

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V **teoretičnem delu** bom uporabljala splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa in metodo deskripcije, predvsem pri opredeljevanju ter razlagi pojmov s področja organizacijske kulture in vodenja. Splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa bo osnovana na poznavanju tako domače kot tudi tuje literature s področja organizacijske kulture in vodenja, objavljene v znanstvenih člankih, revijah, zbornikih, knjigah in podatkovnih bazah, kot so SAGE, Emerald, Web of Science, ScienceDirect ipd. Za opisovanje posameznih pojmov, definiranje konceptov organizacijske kulture in vodenja ter opredelitev njunih značilnosti bom uporabila metodo deskripcije. Eden izmed ciljev je namreč pregled obstoječe literature na področju organizacijske kulture in vodenja ter opredelitev oz. identifikacija mehanizmov, preko katerih vodje vplivajo na oblikovanje in ohranjanje ter okrepitev kulture v organizacijah. Umestitev izbranih konceptov v okvir preučevanega podjetja bom opravila s pomočjo komparativne metode, pri kateri bo šlo za postopek primerjanja enakih ali podobnih dejstev, pojavov ali procesov ter ugotavljanje njihovih podobnosti in razlik v primerjavi s primerom iz prakse. Na koncu magistrskega dela bom na podlagi preučevane literature z metodo kompilacije povzela glavne sklepe, stališča in spoznanja avtorjev, z metodo sinteze pa enostranska spoznanja združila v splošno sodbo o obravnavanih pojavih.

Empirični del magistrskega dela bo temeljil na kvalitativni raziskavi, ki jo bom opravila s pomočjo polstrukturiranih globinskih intervjujev, s katerimi bom preučevala (primarne)

mehanizme za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture ter (sekundarne) mehanizme okrepitve kulture, ki jih vodja izbranega podjetja uporablja za sporočanje svojih lastnih vrednot in prepričanj, ter s tem povezanih vrednot in prepričanj organizacije.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri vsebinske sklope. V prvem poglavju bom predstavila teorijo organizacijske kulture, in sicer bom opredelila sam pojem in druge osnovne pojme, ključne za razumevanje obravnavane problematike, definirala različne ravni organizacijske kulture in njene sestavine ter temeljne tipologije kultur. Na koncu bom na kratko opisala postopek nastajanja, ohranjanja in spreminjanja organizacijske kulture. Drugo poglavje bo namenjeno pojmu vodenja, kjer bom najprej povzela najpogosteje omenjene opredelitve vodenja, nato pa na kratko opisala posamezne teorije vodenja, ki so jih razvili različni avtorji. V tretjem poglavju bom združila oba koncepta, torej organizacijsko kulturo na eni in vodenje na drugi strani ter opredelila, kakšen vpliv imajo vodje na kulturo znotraj organizacije. V ta namen bom natančneje opisala t. i. mehanizme za oblikovanje in ohranjanje kulture, preko katerih vodje sporočajo svoje lastne vrednote in prepričanja ter na tak način pomembno vplivajo na postopek oblikovanja in vzdrževanja kulture v organizaciji. V zadnjih dveh poglavjih magistrskega dela bom opisala empirično preverbo predhodno opredeljenih primarnih mehanizmov oblikovanja in ohranjanja kulture ter sekundarnih mehanizmov okrepitve kulture na primeru vodje preučevanega podjetja. Najprej bom opisala uporabljeno metodologijo, nato pa še sam postopek izvedbe. Temu bo sledila analiza pridobljenih rezultatov. Magistrsko delo bom zaključila z diskusijo, v kateri bom strnila glavne ugotovitve v zvezi s predhodno zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji, ovrednotila delo in morebitne omejitve ter podala priporočila za nadaljnje delo in prihodnje raziskovalno delo.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Preučevanje organizacijske kulture sega v leto 1938, ko je Chester I. Barnard s svojim klasičnim delom zastavil temelje preučevanja organizacijske kulture, kakršno poznamo še danes. Na teh temeljih je nato Andrew Marshall Pettigrew leta 1979 objavil odmevni članek, v katerem je podrobno opisal postopke raziskovanja organizacijske kulture (Moretti, 2017).

Vidimo torej, da so sicer že v 30. letih prejšnjega stoletja bili zabeleženi nekateri prvi sistematični poskusi razumevanja organizacij v kontekstu kulture, vendar pa je šele v poznih 60. letih 20. stoletja organizacijska kultura zaradi relativne nejasnosti postala predmet številnih študij s področja organizacije in managementa (Trice & Beyer, 1993). V 70. in 80. letih se je zanimanje za organizacijsko kulturo še naprej povečevalo vzporedno z razvojem na dveh področjih. Prvi takšen razvoj je bil nepričakovan vzpon japonske industrije, ki je spodbudil mnoge ameriške managerje k razmisleku o njihovih poslovnih praksah. Začeli so namreč opažati, da pretekle prakse na področju manageriranja in vodenja niso ustvarjale ugodnega okolja za spodbujanje inovativnosti in sodelovanja. Začeli so se zavedati, da spreminjanje organizacij ne bo mogoče brez poglobljenega razumevanja kulture znotraj njih (Trice & Beyer, 1993, str. 30). Drugi razvoj je predstavljalo odkrivanje vse večjih

pomanjkljivosti birokratskega modela organizacije. To je sovpadalo z ugotovitvami Weicka (1969), ki je poudarjal, da ljudje s kognitivnimi procesi in socialnimi interakcijami oblikujejo organizacije na iracionalen način (Block, 2002).

Moretti (2017) med najvplivnejše teoretike in raziskovalce v obdobju med 1980 in 1990 uvršča avtorje, kot so Ouchi (1981), Deal in Kennedy (1982), Pascale in Athos (1982), Peters in Waterman (1982), Sathe (1985), Schein (1985), Ott (1989) in številne druge. Martin (v Moretti, 2017, str. 24) navaja, da je večina teoretikov, raziskovalcev in praktikov v tem obdobju prišlo do podobnih ugotovitev, in sicer, da je organizacijska kultura v podjetjih integrirana, različna in razdrobljena. Poleg tega so še ugotovili, da obstaja več različnih ravni organizacijske kulture, pri čemer se uporabljajo različne metode za preučevanje le-teh. Primernost metod naj bi bila v veliki meri odvisna predvsem od predmeta zanimanja raziskovalcev in praktikov.

Postmoderni pogledi na organizacijo so začeli postopoma nadomeščati tradicionalno, striktno mehanistično in racionalno dojetje organizacije. Sodobni raziskovalci tako vidijo kulturo kot sredstvo za ustvarjanje in oblikovanje organizacijskega življenja z vplivanjem na ideologije, vrednote, prepričanja, jezik, norme, obrede in druge družbene prakse, ki vodijo in oblikujejo vedenje članov znotraj organizacije (Morgan, 1998). Od poznih 90. let pa vse do danes je organizacijska kultura postala »pomemben vidik organizacije in upravljanja« (Alvesson v Moretti, 2017, str. 25).

Na slovenskih tleh se je najintenzivnejše raziskovanje organizacijske kulture pričelo v obdobju 1980-1990. Leta 1986 je Sikorski kot prvi objavil prispevek, v katerem je govoril o organizacijski kulturi in njenih motivacijskih ter sistemskih determinantah (Moretti, 2017). Nato so leto zatem Gorenc, Andolšek, Kavčič, Čibron-Kodrin in Deškovič (Moretti, 2017) predstavili ugotovitve raziskave o preučevanju organizacijske kulture s strukturnega in strateškega vidika, z vidika vodenja, uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Trend preučevanja omenjene problematike so nadaljevali Andolšek (1988), ki je preučevala organizacijsko kulturo in stile vodenja, Kavčič (1988) se je pri svojem delu osredotočal na nove organizacijske paradigme, medtem ko je Kovač (1990) raziskoval dejavnike, ki vplivajo na uspešno uresničitev strategije podjetja (Moretti, 2017, str. 25).

V sodobnejšo ero slovenskih teoretikov, raziskovalcev in praktikov, ki preučujejo organizacijsko kulturo z najrazličnejših vidikov, Moretti (2017, str. 25) prišteva naslednje avtorje: Meško Štok, Markič, Bertoncej in Meško (2010), Tekavčič, Dimovski, Peljhan in Škerlavaj (2010), Belak, Duh, Mulej in Štrukelj (2010), Biloslavo, Fagnel, Kodrič in Trnavčevič (2012), Ropar in Moretti (2014), Antončič, Bratkovič Kregar, Singht in DeNoble (2015), Žižek, Treven in Mulej (2015), Potočan in drugi (2016).

1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Različni posamezniki koncept organizacijske kulture različno razumejo, obravnavajo, dojemajo in v končni fazi tudi uporabljajo. Raziskovalci s področja organizacijskega vedenja, vodje in managerji so ga v zadnjih desetletjih začeli uporabljati predvsem pri sklicevanju na prakse, vrednote, prepričanja in navade, ki jih organizacije razvijajo pri ravnanju z ljudmi oz. zaposlenimi (Schein, 2004, str. 7). V kontekstu organizacij zato pogosto govorijo predvsem o razvoju »prave vrste« kulture ali »kulture kakovosti«. Tako se je začel uveljavljati tudi koncept organizacijske kulture, kar nakazuje na dejstvo, da je kultura povezana z določenimi vrednotami, ki jih le-ti (tj. vodje in managerji) poskušajo uveljaviti v svojih organizacijah. Pri uporabi koncepta organizacijske kulture je zajeta tudi domneva, da obstajajo boljše ali slabše kulture ter močnejše ali šibkejše kulture in da bo »prava« kultura vplivala na učinkovitost organizacije. V literaturi s področja managementa je pogosto mogoče zaslediti tezo, da je kultura nujno potrebna za učinkovito delovanje organizacije, poleg tega pa naj bi veljalo, da močnejša kot je kultura, učinkovitejša naj bi bila organizacija (Schein, 2004, str. 7).

Pri obravnavanju organizacijske kulture je torej potrebno poudariti, da ne gre za homogen pojem, saj se ga uporablja na različnih področjih in v različnih kontekstih (Kavčič, 2005, str. 3-4). Posledično za organizacijsko kulturo obstaja več definicij, ki so med seboj pogosto neenotne in različno razumljene (Moretti, 2017, str. 25). V nadaljevanju navajam nekatere najpogostejše uporabljene definicije organizacijske kulture.

Peters in Waterman (1982) sta organizacijsko kulturo opredelila kot prevladujoč in koherenten nabor vrednot, ki si jih delijo člani organizacije. Do podobne definicije sta prišla tudi Robbins in Coulter (2005), ki jo definirata kot skupne vrednote, prepričanja ali zaznave, ki jih imajo zaposleni v določeni organizaciji ali organizacijski enoti.

Trenutno je zaradi svoje celovitosti najpogostejše uporabljena Scheinova (1985, str. 14; 2004, str. 17; 2010, str. 18) definicija, po kateri je organizacijska kultura definirana kot »vzorec temeljnih predpostavk in prepričanj, ki se jih je skupina ljudi naučila, ko se je spopadala s problemi eksterne adaptacije in interne integracije«. Pri tem izpostavlja, da gre za vzorec temeljnih predpostavk in prepričanj, ki se je izkazal za dovolj dober, da so ga člani organizacije sprejeli in ga uporabili kot vzorec za učenje novih članov o tem, na kakšen način naj dojemajo, mislijo in čutijo pri soočanju s problemi zunanje (eksterne) adaptacije in interne (notranje) integracije. V tem kontekstu je kultura torej niz pravil, norm, rutin in struktur, ki usmerja ter omejuje vedenje, dojemanje, mišljenje in občutenje posameznikov znotraj organizacije. Schein (2004, str. 134) med drugim pravi, da je organizacijska kultura v bistvu rezultat zunanjih in notranjih dejavnikov okolja ter posledica reakcije na različne dogodke, del katerih je določena organizacija.

Moretti (2017, str. 26) poleg Scheinove definicije organizacijske kulture izpostavlja še nekatere druge izbrane definicije različnih avtorjev, ki najbolj natančno in celovito

opredelijo organizacijsko kulturo. Ouchi (1981, str. 165) jo je tako opredelil kot »niz simbolov, obredov in mitov, s katerimi se zaposlenim sporočajo temeljne vrednote in prepričanja določene organizacije«. Podobno sta jo opredelila tudi Peters in Waterman (1982, str. 103), ki navajata, da naj bi šlo za »prevladujoč in povezan nabor deljenih vrednot, izraženih s pomočjo simboličnih sredstev, kot so npr. zgodbe, slogani, miti, legende, anekdote in pravljice«.

Če torej povzamem zgoraj opisane definicije organizacijske kulture, lahko vidimo, da je vsem skupno dejstvo, da organizacijsko kulturo podjetja predstavlja sklop predpostavk, prepričanj, vrednot, pričakovanj, načinov razmišljanja, stilov vodenja, načinov reševanja problemov in kolektivnih spominov, ki so skupne članom organizacije. Ker zajema bolj kognitivne vidike (npr. prepričanja in vrednote), ki pogosto delujejo na nezavedni ravni, gre pri organizacijski kulturi v bistvu za nenapisane domneve, ideologije in smernice o tem, kako bi se morali zaposleni znotraj organizacije obnašati. Ponekod v organizacijah proces razvoja organizacijske kulture začnejo vodje, drugod se razvija postopoma, spet ponekod pa razvoj poteka namenoma in zavestno (Cameron & Quinn, 2006).

Pri novejših definicijah organizacijske kulture gre večinoma za povzetke ugotovitev iz preteklih del različnih avtorjev. Med najvidnejšimi novejšimi teoretiki in raziskovalci Moretti (2017, str. 27) izpostavlja sledeče avtorje: Schermerhorn (2013), Mullins (2010), Giorgi, Lockwood in Glynn (2015).

1.2 Vloga organizacijske kulture

Hofstede (1997) je dejal, da kultura vpliva na to, kako se ljudje vedejo in razmišljajo, zato je pomembno razumeti kulturo znotraj organizacije. Ko govorimo o vlogi organizacijske kulture v organizaciji, je običajno najbolje začeti pri dveh perspektivah, in sicer pri (1) funkcijah organizacijske kulture in (2) njenem vplivu na različne procese v organizaciji (Martins & Terblanche, 2003). Običajno se funkcije organizacijske kulture kažejo predvsem v dveh ciljih: (1) ustvarjanju občutka identitete med člani skupine oz. organizacije in predanosti organizaciji ter (2) ustvarjanju konkurenčne prednosti z omogočanjem njenim članom (zlasti novim), da dobro razumejo sprejemljivo vedenje in stabilnost družbenega sistema (Martins, 2000).

Kot je razvidno že iz Scheinove (2004, str. 17) definicije, je ena izmed temeljnih funkcij organizacijske kulture povezana predvsem z reševanjem oz. spopadanjem s problemi:

- zunanje (eksterne) adaptacije organizacije na okolje in
- notranje (interne) integracije.

Z namenom reševanja zgoraj omenjenih problemov naj bi organizacijska kultura imela več različnih funkcij. Brown (1998, str. 89) kot najpomembnejše omenja sledeče:

- **zmanjšanje konfliktov:** skupna oz. enotna kultura spodbuja skladno dojetje in opredelitev problema, vrednotenje možnih rešitev ter ukrepov za razrešitev teh problemov in poveča nagnjenost članov skupine/organizacije k ukrepanju. Na tak način skupina deluje enotno, kar rezultira tudi v zmanjšanju konfliktov,
- **koordinacija in nadzor:** ker organizacijska kultura postavlja določene norme za obnašanje njenih članov, to spodbuja usklajevanje različnih pogledov. Prav zaradi skupnih norm so določene rešitve že v začetni fazi izločene, ker so neskladne z normami in kot take nesprejemljive za organizacijo. Hkrati pa kultura preko skupnih vrednot, prepričanij in temeljnih predpostavk predstavlja nadzorni mehanizem, preko katerega izvaja procese usklajevanja in nadzora,
- **zmanjšanje negotovosti:** s pomočjo zgodb, simbolov, metafor se ustvarja skupni okvir, ki služi poenostavljanju sveta in posledično zmanjševanju tesnobe ter negotovosti. Poleg tega pa lahko organizacija na tak način lažje sprejema odločitve in racionalnejše ukrepe ter bolj učinkovito nadzira svoje aktivnosti,
- **povečanje motivacije:** z ustrezno in kohezivno kulturo se negujejo takšna prepričanja ter vrednote, ki zaposlene spodbudijo k temu, da se z njimi lažje poistovetijo in dobijo občutek pripadnosti organizaciji ter njenim ciljem. Povečuje pa se tudi njihova lojalnost in zavezanost k doseganju uspešnosti. Vse to predstavlja pomemben vir notranje motivacije, ki je dolgoročno veliko bolj učinkovit kakor zunanji vir motivacije,
- **zagotavljanje konkurenčne prednosti:** močna kultura predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti, saj se z zmanjšanjem konfliktov in negotovosti, povečanjem motivacije zaposlenih ter povečanjem koordinacije in nadzora znotraj organizacije izboljšujejo njene možnosti za uspeh na trgu.

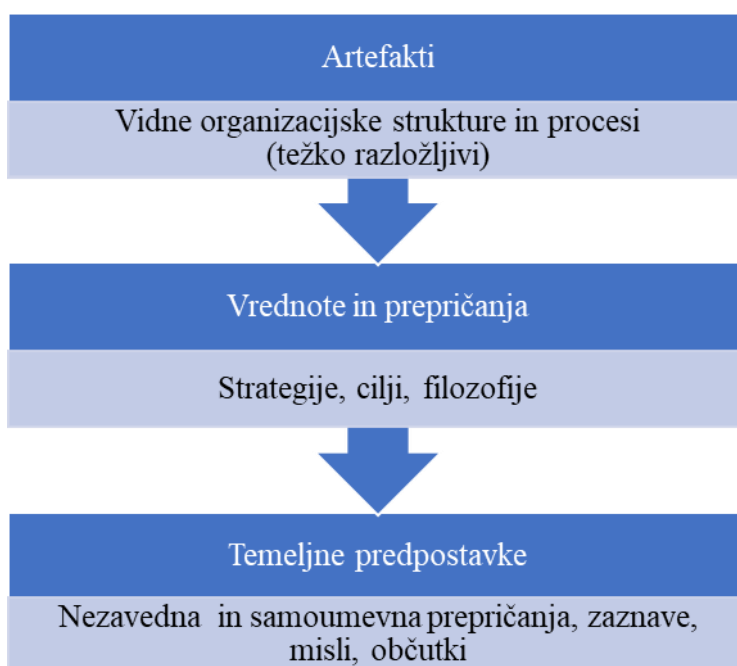
V družbi znanja zaposleni predstavljajo zelo pomemben gradnik konkurenčne prednosti, posledično pa je pomembno, da se le-ti na delovnem mestu počutijo dobro, saj bodo v nasprotnem primeru zamenjali službo. Raziskave so namreč pokazale, da ustrezna organizacijska kultura pozitivno vpliva tudi na zavzetost zaposlenih in/ali njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu (Chong, Shang, Richards & Zhu, 2018; Silverthorne, 2004; Lok & Crawford, 1999; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) ter poslovno uspešnost organizacije (Denison & Mishra, 1995). V podjetjih, kjer je razvita močna in edinstvena organizacijska kultura, se namreč zaposleni počutijo varnejše, zavedajo se norm, pričakovanj in vrednot, ki jih morajo upoštevati. S tem se ustvarja družbeni red in občutek kontinuitete, povečuje pa se tudi občutek pripadnosti podjetju (Cameron & Quinn, 2011, str. 6). Razumevanje in spoštovanje temeljnih vrednot organizacije lahko med drugim prepreči tudi morebitne notranje organizacijske konflikte (Watson, Clarke, Swallow & Forster, 2005). Na drugi strani pa je za šibko kulturo značilno, da med člani organizacije ni skupnega konsenza o prepričanjih, vrednotah in normativih (Manetje, 2005, str. 29). Šibke kulture imajo negativen vpliv predvsem na zaposlene v organizaciji, ker je neposredno s tem povezana povečana fluktuacija zaposlenih (Harrison, 1993). Iz vsega navedenega je razvidno, da je v bistvu temeljna moč kulture znotraj organizacije določena s tem, kako šibka ali močna je slednja (Manetje, 2005, str. 30).

1.3 Ravni organizacijske kulture

Po navedbah Scheina (2004, str. 25) je mogoče organizacijsko kulturo preučevati na več različnih ravneh, pri čemer izraz raven pomeni »stopnjo, do katere je kulturni pojav viden opazovalcu«. Nekaj zmede glede opredelitve kulture je namreč posledica tega, da ne razlikujemo ravni, na kateri se manifestira. Te ravni segajo od zelo otipljivih manifestacij, ki jih je mogoče videti in občutiti, pa vse do globoko vpetih, nezavednih, osnovnih predpostavk, ki jih Schein definira kot bistvo kulture. Kot je prikazano na sliki 1, gre za naslednje tri ravni, in sicer (1) *artefakte*, (2) *vrednote in prepričanja* ter (3) *temeljne predpostavke*. V nadaljevanju bo natančneje predstavljena vsaka posamezna raven organizacijske kulture.

Vse te ravni so povezane in medsebojno vplivajo druga na drugo. Hkrati predstavljajo izredno močne dejavnike organizacijskega življenja in so intuitivno vključene v dejanja vodij, saj jih slednji uporabljajo pri upravljanju s človeškimi viri, oblikovanju strategij in spodbujanju organizacijskih sprememb (Schein, 2004).

Slika 1: Ravni organizacijske kulture



Vir: Schein (2004).

1.3.1 Artefakti

Na najvidnejši ravni se pojavljajo *artefakti*, ki so zunanja manifestacija organizacijske kulture, pri čemer gre predvsem za vidne podobe, strukture in procese, ki potekajo v organizaciji. Sem prištevamo, npr. navade, običaje, videz pisarn, način oblačenja, zgodbe, jezik, tehnologije, simbole, vidne vedenjske vzorce zaposlenih ipd. (Schein, 2004, str. 25-

26). Najpomembnejša točka, ki jo je treba izpostaviti na tej ravni kulture, je, da jo je sicer resda mogoče preprosto opaziti, vendar pa jo je po drugi strani zelo težko razvozlati. Kot primer, Egipčani in Maji so gradili piramide, vendar je bil pomen teh piramid v vsaki kulturi zelo različen – v eni kulturi so jih uporabljali kot grobnice, v drugi pa kot templje in grobnice. Z drugimi besedami, opazovalci lahko opišejo, kaj vidijo in čutijo, vendar ne morejo samo iz tega razložiti oz. sklepati, kakšen je pomen teh stvari v dani skupini oz. organizaciji (Schein, 2004, str. 26-27).

Do težave torej pride predvsem zaradi dejstva, da so takšni simboli zelo dvoumni in lahko na podlagi izraženih artefaktov zgolj sklepamo na to, kakšen je njihov resničen pomen na globlji ravni vrednot in temeljnih predpostavk. Še posebej nevarno je sklepanje samo na podlagi vidnih artefaktov, kajti v tem primeru se ni mogoče izogniti interpretacijam na podlagi lastnih občutkov in reakcij. Na primer, zelo neformalno, ohlapno organizacijo si lahko posameznik razlaga kot neučinkovito, če njegovo lastno dožemanje temelji na predpostavki oz. miselnosti, da neformalnost pomeni neresnost. Podobno velja za formalno organizacijo, katero si posameznik lahko razlaga kot znak pomanjkanja inovativnih zmogljivosti, če pojem formalnosti povezuje z birokracijo, rigidnostjo in neprilagodljivostjo (Schein, 2004, str. 27).

1.3.2 Vrednote in prepričanja

Drugo raven predstavljajo *vrednote in prepričanja*, ki služijo predvsem za usmerjanje članov organizacije pri njihovih dejanjih in odločanju v negotovih situacijah (Schein, 2004, str. 29), povezujejo člane organizacije, vplivajo na odnose tako med ljudmi znotraj kot tudi zunaj organizacije ter omogočajo temelje za oblikovanje organizacijske kulture (Lowe, 2010, str. 111). Schein (1997, str. 19) definira vrednote kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«. Gre za ponotranjena merila, ki jih posameznik uporablja pri presojanju, katera vedenja so pravilna in katera ne. V kontekstu organizacijske kulture govorimo o skupnih vrednotah, ki omogočajo skupno delovanje zaposlenih v organizaciji (Pagon, 2004). Sem torej prištevamo predvsem ideale, cilje, želje, ideologije in racionalizacije (Moretti, 2017, str. 26). Prepričanja in vrednote na tej zavestni ravni napovedujejo velik del vedenja, ki ga lahko opazimo na ravni artefaktov (Schein, 2004, str. 29).

Ko se določena (novoustanovljena) skupina sooča z novo nalogo, izzivom ali s težavo, po navadi prva predlagana rešitev odraža prepričanja vodje o tem, kaj je prav in kaj narobe oz. kaj bo delovalo in kaj ne. Vendar pa na tej točki skupina nima skupnih znanj, ker še ni opredelila oz. sprejela skupnega konsenza v zvezi s tem, kaj naj bi storila. Karkoli je na tej točki predlagano, je zaznano le kot tisto, kar želi storiti vodja. Vse dokler skupina ne sprejme določenih skupnih ukrepov in opazuje izid te akcije, še nima skupne podlage za določitev, ali se bo tisto, kar želi vodja, izkazalo za veljavno (Schein, 2004, str. 28).

Vodja tako v začetni fazi prepriča člane skupine za sprejetje rešitve za določen problem. Če se ta rešitev obnese in se izkaže kot uspešna pri razreševanju skupnih problemov, se ta

spremeni v skupno prepričanje ali vrednoto ter na koncu v temeljno predpostavko. Pri vrednotah je potrebno razumeti, da so večinoma nezavedne in manj vidne drugim, poleg tega pa je njihovo izražanje precej zahtevno. Prav zaradi tega ne moremo pojasnjevati določenega vedenja zgolj na podlagi vrednot, saj je pogosto treba raziskovati globlje, vse do temeljnih predpostavk, na podlagi katerih so nastale vrednote (Schein, 2004, str. 28-30).

Vodje so torej primarni vir prepričanj in vrednot, ki jih skupina uporablja pri soočanju z notranjimi ter zunanji težavami. Če tisto, kar predlagajo vodje, kontinuirano deluje pri soočanju z najrazličnejšimi težavami, potem postopoma to, kar so bila nekoč prepričanja in vrednote vodje, kasneje postanejo skupna prepričanja ter vrednote, na naslednji stopnji pa se ta pretvorijo v temeljne predpostavke (Schein, 2004, str. 36).

1.3.3 Temeljne predpostavke

Temeljne predpostavke se nahajajo na najmanj vidni ravni organizacijske kulture, pri čemer gre za nezavedno naučene odgovore oz. temeljne predpostavke članov organizacije (Schein, 2004, str. 31), ki določajo, kako le-ti dojemajo, razmišljajo in čutijo (Argyris, 1976; Argyris & Schön, 1974). Temeljne predpostavke so po navadi neizpodbitne in nesporne, zato jih je izjemno težko spreminjati (Schein, 2004, str. 31). Gre namreč za podzavest, ki izvira iz prepričanj, vedenj, zaznavanj, mišljenja in čutenja. Skupne predpostavke nekateri avtorji definirajo kot temelj organizacijske kulture, pri čemer pa jih je brez opazovanja in analize zaposlenih zelo težko prepoznati (McShane & Glinow, 2013, str. 406).

Ko se rešitev za določeno težavo izkaže kot učinkovito večkrat zapored, jo skupina sprejme kot samoumevno. Ta stopnja soglasja je rezultat prav ponavljajočega se uspeha določene rešitve, ki je na začetku temeljila zgolj na določenem prepričanju in/ali vrednotah vodje. Kar je bila nekoč hipoteza, podprta le z domisljico ali prepričanjem, se torej postopoma obravnava kot resničnost (Schein, 2004, str. 30).

Kultura kot skupek temeljnih predpostavk nam določa, na kaj moramo biti pozorni, kakšen je pomen določenih stvari, kako se čustveno odzvati na dogajanje in kakšne ukrepe sprejeti v različnih situacijah. Ko bo v skupini razvit integriran nabor temeljnih predpostavk – t. i. »miselni svet« ali »miselni zemljevid«, bo skupina na podlagi tega izbirala takšne člane, s katerimi si delijo enak niz predpostavk in vrednot. Na drugi strani pa bo skupina ranljiva v odnosih s posamezniki in/ali skupinami z drugačnimi predpostavkami in vrednotami, ker bodisi ne bodo razumeli, kaj se dogaja, bodisi bodo napačno zaznavali in razlagali dejanja drugih (Douglas, 1986; Schein, 2004, str. 32).

Kulturo katerekoli skupine je mogoče proučevati na teh treh ravneh – tj. na ravni njenih artefaktov, ravni vrednot in prepričanj ter na ravni temeljnih predpostavk. Če ne analiziramo vzorca temeljnih predpostavk, ki lahko v določeni skupini delujejo, ne moremo zares vedeti, kako pravilno interpretirati posamezne artefakte skupine. Z drugimi besedami, bistvo kulture

je v vzorcu temeljnih predpostavk, in ko enkrat le-te razumemo, lahko zlahka razumemo tudi druge bolj površinske ravni in se z njimi primerno spopademo (Schein, 2004, str. 36).

1.4 Sestavine organizacijske kulture

Kłoskowska (2007) kot osnovne elemente kulture opredeljuje vrednote, norme in vedenjske vzorce, ki so razviti in razširjeni v določeni družbeni skupnosti. Sestavine organizacijske kulture so v 70. letih 20. stoletja začeli podrobneje preučevati in izpostavljati številni avtorji - Schein, Bate, Pettigrew in drugi. Vendar pa tako kot pri definiranju pojma organizacijske kulture tudi pri opredeljevanju sestavin le-te pri različnih avtorjih naletimo na različne razdelitve. Kot glavne sestavine organizacijske kulture se najpogosteje omenja sledeče (Sułkowski, 2012, str. 64): vrednote, temeljne predpostavke, norme, načini komuniciranja, zgodbe, pripovedi, miti in metafore, obredi oz. rituali, običaji, stereotipi, simboli, vzorniki, vzorci vedenja, artefakti ter subkulture.

Jedro kulture predstavljajo **vrednote**, ki določajo, kaj je pomembno za organizacijo, določajo skupna prepričanja in prioritete posameznikov v organizaciji ter za kaj se je smiselno in vredno truditi (Harris & Hartman, 2002, str. 75).

Iz vrednot izhajajo družbene in organizacijske **norme**, ki določajo, kakšno sme oz. mora biti ravnanje, vedenje, mišljenje (Sułkowski, 2012, str. 64). Norme razkrivajo pričakovano vedenje, saj so zasnovane tako, da »uredijo in regulirajo vedenje članov skupine«, zato se prav na njihovi podlagi oblikuje vedenje članov organizacije (Harris & Hartman, 2002, str. 104). Norme se pogosto odražajo v obliki pravil in predpisov (Sułkowski, 2012, str. 64).

Za vrednote in norme je skupno to, da se jih člani znotraj organizacije pogosto ne zavedajo oz. jih dojemajo kot samoumevne (Možina, 1994, str. 180). Tako se, npr. norme ne zapišejo, ali se o njih celo ne razpravlja na glas, vendar pa vseeno delujejo kot močan, dosleden vpliv na vedenje članov (Harris & Hartman, 2002, str. 104).

Pomembna sestavina organizacijske kulture so tudi **sredstva komunikacije**, med katere prištevamo predvsem zgodbe, pripovedi, mite in metafore. Zgodbe, pripovedi in miti so neformalni, ustni opisi, preko katerih se izraža in prenaša organizacijska kultura na zaposlene. Organizacijska kultura pa se, poleg omenjenega, prenaša na zaposlene preko različnih vsebin – artefaktov, jezika, ritualov, vrednot, stališč, temeljnih predpostavk, etičnih kodeksov, idr. (Treven, 2001, str. 93; Kavčič, 2005, str. 24). Na tak način se skupina lažje prilagaja na zunanje okolje in sooča z notranjo integracijo ter zmanjšuje stopnjo napetosti pri zaposlenih (Andolšek, 1995, str. 66).

Obredi oz. rituali zagotavljajo ustaljene, toge načine delovanja, ki so uveljavljeni v organizaciji. Obred razkriva simbolno, ponavljajoče se vedenje ljudi (Pettigrew, 1979). Obredi oz. rituali služijo krepitvi standardov in vrednot organizacije, saj zaposlenim prikazujejo, kakšno je »pravilno« delovanje, ne da bi vsakič morali o tem posebej razmišljati

in sprejemati odločitve. Organizacijsko vedenje, ki ni v skladu z obredi oz. običaji organizacije, povzroča zmedo in vodi do razpada organizacijskih običajev (Sułkowski, 2012, str. 65-66).

Običaj se nanaša na določeno dejavnost, ki se ponavlja v ustaljeni obliki. V kontekstu organizacijske kulture gre za vrste ponavljajočih se in »okamenelih« družbenih praks, ki služijo ohranjanju kolektivne zavesti in zaželenih oblik družbenega delovanja (Sułkowski, 2012, str. 66).

Stereotipi služijo poenostavitvi in posplošitvi dojemanja družbenih pojavov, skupin in njihovih pripadnikov. Družbene dejavnosti se v veliki meri izvajajo prav po zaslugi stereotipov, saj ustrezajo osnovnemu načelu ekonomičnosti odločanja. Stereotipi so vgrajeni v organizacijsko kulturo, v kateri obstajajo preprosti predpisi, ki se nanašajo na različne elemente družbene resničnosti. To so zelo stereotipni odgovori na vprašanja o identiteti, odnosih in sodelovanju z drugimi, ki se odražajo v drugih sestavnih delih organizacijske kulture (zgodbe, obredi, jezik itd.) in organizacije (poslanstvo, vizija, strateški cilji, organizacijska struktura) (Sułkowski, 2012, str. 66).

Skupina oz. organizacija izbere določene **simbole, slogane in slovesnosti** z namenom, da prenese svoje vrednote. Na tak način se lahko prenaša in sporoča kultura, saj se ljudem da jasno vedeti, kaj je pomembno v organizaciji, kako se obnašati in na kakšen način dojemati stvari. V kontekstu organizacijske kulture je simbol pravzaprav znak, ki odraža kulturne vrednote. S tehničnega vidika lahko kot simbole razumemo logotipe, blagovne znamke ali barve, vendar pa je v praksi pod simbole mogoče šteti veliko več, saj ima lahko praktično vse v organizaciji simbolni pomen – besede, dogodki, situacije, liki itd. (Sułkowski, 2012, str. 66).

Vzornike štejemo kot organizacijsko obliko, ki pomembno vpliva na delovanje organizacije. Sem uvrščamo predvsem ustanovitelje, vodje, managerje ali karizmatične zaposlene, katerih delovanje, osebnosti in ideje so za organizacijo izredno koristne ter predstavljajo pomemben vir kulture (Sułkowski, 2012, str. 66).

Vzorci vedenja pogosto interpretiramo kot razmeroma ustaljene načine skupnega delovanja članov skupine oz. organizacije, ki so značilni za neko skupino in na podlagi katerih se le-ta razlikuje od drugih (Sułkowski, 2012, str. 66).

Izraz **artefakt** v bistvu izhaja iz antropologije in arheologije, v povezavi z organizacijsko kulturo pa z njim označujemo »vse vidne manifestacije delovanja organizacijske kulture«. Te so lahko v fizični obliki (npr. prostor, zgradbe, arhitektura), lahko pa se manifestirajo tudi v obliki vedenja (npr. geste, neverbalna komunikacija) in jezika (npr. jezikovne navade, jezikovna stilistika) (Sułkowski, 2012, str. 66). Vendar pa pojem artefakt vsebuje nekatere dvoumnosti. Po eni strani je njegovo razumevanje omejeno zgolj na vidne, v veliki meri materialne manifestacije kulture, po drugi strani pa je artefakt (po zgledu kulturne

antropologije) razumljen kot manifestacija temeljnih predpostavk in vrednot organizacijske kulture (Sułkowski, 2012, str. 66).

Večina definicij organizacijske kulture poudarja skupno razumevanje bodisi vrednot, sistemov norm, prepričanj bodisi vzorcev sprejemljivega vedenja. Vendar pa tudi znotraj organizacij ne moremo govoriti o popolni enotnosti njene kulture. Tako je pogosto mogoče opaziti, da se (predvsem v večjih organizacijah) poleg sestavin kulture, ki so skupne vsem članom, pojavljajo tudi takšne sestavine, ki pa so skupne le posameznim delom ali skupinam znotraj organizacije. V tem primeru lahko govorimo o **subkulturah**, člani katerih med seboj komunicirajo in sodelujejo na svojstven način, ki se razlikuje od načinov, ki so splošno uveljavljeni na ravni celotne organizacije. Kot eden izmed dejavnikov, ki vpliva na oblikovanje subkultur, se pogosto omenja prostorsko razdrobljenost organizacije. Manj kot je le-ta razdrobljena, manjše bodo razlike v kulturi posameznih oddelkov, in obratno (Kavčič, 2006, str. 98). Poleg omenjenega se izpostavlja še en dejavnik nastanka subkultur, in sicer različna stopnja predanosti članov organizaciji. Manjša kot je predanost, bolj bodo posamezniki na delovnem mestu v ospredje postavljali izpolnjevanje svojih individualnih ciljev, lahko tudi na škodo ciljev organizacije (Vindiš, 2011, str. 142).

1.5 Tipologije organizacijske kulture

V zadnjih nekaj desetletjih so se raziskovalci lotili številnih poskusov prepoznavanja prevladujočih tipov organizacijske kulture. Čeprav je ideja o kulturi že sama po sebi zelo zapletena, je to kljub temu izzvalo številne raziskovalce k preučevanju različnih vidikov in načinov delovanja organizacijske kulture (The Open University, 2016, str. 45). Tipologije kot take služijo poenostavitvi kompleksne realnosti, saj lahko s pomočjo posameznih tipov kultur poskušamo analizirati stanje v preučevani kulturi. Ob tem je potrebno poudariti, da posamezne tipologije vključujejo idealne tipe kultur, vendar pa so v realnem svetu organizacije v bistvu nekakšna zmes več tipov kultur (Sarki & Hamid, 2018, str. 57).

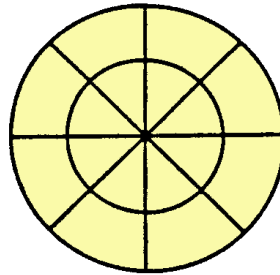
Različni raziskovalci so različno analizirali organizacijsko kulturo in na podlagi tega ponudili številne tipologije, ki se med seboj razlikujejo po dimenzijah, ki jih upoštevajo pri raziskovanju. V nadaljevanju bom na kratko opisala bistvene značilnosti nekaterih najpogostejše omenjenih tipologij, in sicer tipologijo Handyja (1976), Ansoffa (1987), Deal in Kennedyja (1999), Hofstedeja (2001) ter Camerona in Quinna (2006).

1.5.1 Handyjeva tipologija organizacijske kulture

Handyjevo tipologijo organizacijske kulture uvrščamo med klasične modele. Avtor je opredelil štiri tipe organizacijskih kultur, in sicer: (1) kulturo moči, (2) kulturo vlog, (3) kulturo nalog in (4) kulturo osebnosti (Cacciattolo, 2014, str. 2).

Kulturo moči lahko po navedbah Handyja (1993, str. 184) simboliziramo s pajkovo mrežo, kar je prikazano na sliki 2. Kulturo moči pogosto najdemo v manjših podjetjih, kjer se v centru moči oz. vpliva nahaja posameznik, od katerega je v veliki meri odvisen razvoj podjetja. Ker tovrstna kultura ne sloni na rigidnih pravilih in postopkih, jim prav to omogoča hitro odzivanje na različne nevarnosti ter izzive v okolju organizacije (Handy, 1976, str. 179; Handy, 1993, str. 184; Cacciattolo, 2014).

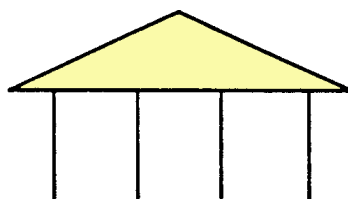
Slika 2: Kultura moči



Vir: Handy (1976, str. 178).

Kultura vlog se nanaša na zelo strogo definirane in strukturirane organizacije, ki temeljijo na logiki ter racionalnosti (Cacciattolo, 2014). Handy (1993, str. 185) primerja organizacije, v katerih prevladuje kultura vlog, z »grškimi templji« (prikazano na sliki 3). Gre za hierarhične organizacije, kjer moč izhaja iz položaja, ki ga ima posameznik v organizaciji. V takšnih organizacijah so v ospredje postavljena pravila in postopki, ki predstavljajo najpomembnejše orodje vpliva. Tovrstna kultura je primerna predvsem za organizacije, ki delujejo v stabilnem okolju, saj so nenaklonjena kakršnimkoli spremembam, če pa le pride do sprememb, pa je njihov odziv na tovrstne razmere zelo počasen (Handy, 1976, str. 180; Handy, 1993, str. 186; Cacciattolo, 2014, str. 3).

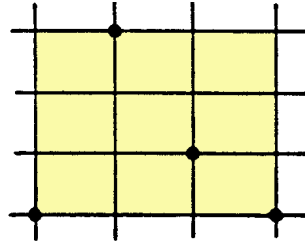
Slika 3: Kultura vlog



Vir: Handy (1976, str. 179).

Organizacije, v katerih prevladuje **kultura nalog**, ponazarjamo z mrežo. Kot je razvidno iz slike 4, je večina moči in vpliva zgoščena na njenih presečiščih (Handy, 1993, str. 188). Prisotna je v organizacijah, kjer prevladuje timsko delo in kjer moč posameznikov izvira iz njihovega strokovnega znanja. Ta vrsta kulture je zelo prilagodljiva na spremembe v okolju, zato organizaciji omogoča izredno fleksibilnost in odzivnost pri soočanju z različnimi situacijami (Handy, 1976, str. 181-183; Handy, 1993, str. 188; Cacciattolo, 2014, str. 3).

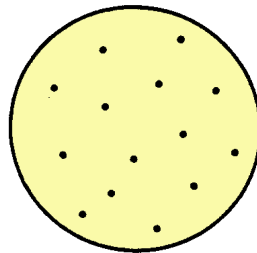
Slika 4: Kultura nalog



Vir: Handy (1976, str. 181).

Kultura osebnosti je precej nenavadna in se odraža v organizacijah, v katerih posamezniki menijo, da so boljši od organizacije, v kateri so zaposleni (Handy, 1993, str. 190). Nadzorni sistemi in hierarhije upravljanja niso mogoči v teh kulturah. Posameznike v tovrstnih organizacijah je težko nadzorovati in obvladovati, vpliv avtoritete je minimalen, kar je izpostavljena kot ena izmed slabosti kulture osebnosti (Handy, 1993, str. 190; Cacciattolo, 2014, str. 3). Slika 5 prikazuje organizacijo, v kateri prevladuje kultura osebnosti.

Slika 5: Kultura osebnosti



Vir: Handy (1976, str. 184).

Handy (1993, str. 183) ob tem opozarja, da ni nujno, da bo tisto, kar deluje v eni organizaciji, delovalo tudi v drugi. Tako zaposleni, ki je uspešen v enem tipu kulture, ne more biti vedno dober tudi v drugem.

1.5.2 Ansoffova tipologija organizacijskih kultur

Ansoff (1987, str. 200) razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur, in sicer: (1) stabilni tip kulture, (2) reaktivni tip, (3) anticipativni tip, (4) eksploativni tip in (5) usklajevalni tip organizacijske kulture. Avtor je posamezen tip organizacijske kulture opredelil na podlagi dveh lastnosti, in sicer (Ansoff, 1987):

1. usmerjenosti članov v podjetje ali okolje, tj. ekstravertiranosti ali introvertiranosti,
2. časovne perspektive, tj. usmerjenosti v preteklost, sedanost ali prihodnost, povezane z naklonjenostjo oz. nenaklonjenostjo članov organizacije za morebitne spremembe.

V **stabilnem tipu kulture** so člani organizacije pretežno usmerjeni navznoter, osredotočeni na preteklost in nenaklonjeni spremembam. Tipični predstavniki stabilnega tipa organizacijske kulture so zaposleni v proizvodnji, knjigovodstvu in računovodstvu. Za **reaktivni tip organizacijske kulture** je značilno, da so njeni člani prav tako usmerjeni navznoter, vendar pa so za razliko od stabilnega tipa kulture slednji usmerjeni na sedanost in delno naklonjeni spremembam. Kot primer takšnega tipa organizacije lahko vzamemo zaposlene v proizvodnji in finančnih službah. Člani **anticipativnega tipa kulture** so usmerjeni tako navznoter kot tudi navzven, poleg tega pa so naklonjeni spremembam in pripravljeni na prevzemanje tveganj v primeru polnega zaupanja. Takšen tip kulture je moč zaslediti predvsem v marketinških in planskih službah. V **eksploativnem tipu kulture** so zaposleni usmerjeni navzven in so zelo dovezetni za spremembe. S spremembami namreč želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Tovrstna kultura se pogosto pojavlja v razvojnih oddelkih podjetij. Za **usklajevalni tip kulture** velja, da so zaposleni usmerjeni navzven. Slednji si želijo sami kreirati prihodnost in so posledično tudi zelo naklonjeni spremembam. Tipičen primer so zaposleni v raziskovalnih institucijah (Rozman, 2000, str. 135).

1.5.3 Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijskih kultur

Deal in Kennedy (1982; 1999) sta razvila tipologijo organizacijskih kultur, s katero nakazujeta, da ima poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, največji vpliv na kulturo znotraj podjetja. Njun model temelji na dveh dimenzijah, in sicer:

1. stopnji poslovnega tveganja, ki se navezuje na glavne aktivnosti podjetja,
2. hitrosti pridobivanja povratnih informacij o uspešnosti ali neuspešnosti odločitev in strategij podjetja.

Deal in Kennedy (1982; 1999) sta torej z razdelitvijo vsake dimenzije na visoke in nizke »vrednosti« ustvarile štiri generične tipe kulture, prikazane na sliki 6.

Slika 6: Tipi organizacijskih kultur po Dealu in Kennedyju



Vir: Rozman, Kovač & Koletnik (1993, str. 172-173).

Kulturo moči (angl. Though guy, macho culture) sta Deal in Kennedy (1982, str. 107) opredelila kot »svet individualistov, ki redno tvegajo in dobijo hitre povratne informacije o tem, ali so bila njihova dejanja pravilna ali napačna«. Za to vrsto kulture običajno velja, da prevladuje v organizacijah, v katerih povratne informacije prihajajo predvsem v obliki finančnih nagrad. V organizacijah s prevladujočo kulturo moči morajo vodje biti sposobni hitrega sprejemanja odločitev in soočanja z različnimi tveganji (The Open University, 2016, str. 44). V **prodajni (poslovni) kulturi** (angl. Work hard/play hard culture) se zaposleni soočajo z relativno nizko stopnjo poslovnih tveganj, pri čemer pa prejmejo hitre povratne informacije o uspešnosti poslovnih odločitev in strategij (Deal & Kennedy, 1982, str. 108). Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, skupinskemu delu in neprekinjenemu razvijanju občutka pripadnosti organizaciji. Prodajna (poslovna) kultura je tako značilna za velike organizacije, kot so npr. podjetja v avtomobilski industriji, IT-ju in telekomunikacijah (The Open University, 2016, str. 44). **Sistemska kultura** se najpogosteje oblikuje v okolju z visoko stopnjo poslovnih tveganj in počasnimi povratnimi informacijami – velikokrat mine več let, preden zaposleni vedo, ali so se določene poslovne odločitve izplačale ali ne (Deal & Kennedy, 1982, str. 108). Primere takšnih organizacij najdemo npr. v letalski industriji, gradbeništvu, naftni industriji. Vsi projekti v teh industrijah so povezani z zelo visokimi tveganji, medtem ko so rezultati poslovnih odločitev vidni šele čez nekaj časa. Odločitve v teh organizacijah se sprejemajo na vrhu. Poudarek je predvsem na izkušnjah, zato si v tovrstnih organizacijah ni mogoče hitro ustvariti kariere (The Open University, 2016, str. 45). Organizacije s prevladujočo **procesno kulturo** se pojavljajo v okolju z nizko stopnjo tveganja in počasnimi (ali celo neobsoječimi) povratnimi informacijami. Tako se zaposleni bolj ukvarjajo s tem, kako je delo opravljeno, kot pa s tem, kakšno je to delo (Deal & Kennedy, 1982, str. 108). Odločitve potekajo zelo počasi, člane organizacije pa lahko opredelimo kot zelo previdne (The Open University, 2016, str. 45-46).

1.5.4 Hofstedejeva tipologija organizacijske kulture

Hofstede (2001, str. 29) je na podlagi raziskave, ki jo je izvedel med leti 1967-1973, oblikoval pet dimenzij kulture, po katerih je mogoče definirati kulturo. Te dimenzije so: (1) porazdelitev moči, (2) izogibanje negotovosti, (3) individualizem/kolektivizem, (4) moškost/ženskost in (5) dolgoročna usmerjenost/kratkoročna usmerjenost.

Porazdelitev moči se nanaša na stopnjo, do katere so posamezniki pripravljene sprejeti neenakosti v različnih institucijah in organizacijah. V kontekstu organizacij je neenakost vpliva praktično neizogibna. Običajno je formalizirana v odnosih vodja-podrejeni. Znotraj organizacij tako najdemo neenakost sposobnosti članov in neenakost moči. Neenakomerna porazdelitev moči med člani je pravzaprav bistvo organizacij (Kirkbride & Ward, 2001, str. 85-93). **Izogibanje negotovosti** povezujemo s stopnjo, do katere posamezniki sprejemajo dvoumne in negotove situacije (Chhokar, Zhuplev, Fok & Hartman, 2001, str. 82). Organizacije, v katerih prevladuje visoka stopnja izogibanja negotovostim, se le-tem poskušajo izogniti s strogimi zakoni, postopki in formalnimi pravili (Kirkbride & Ward,

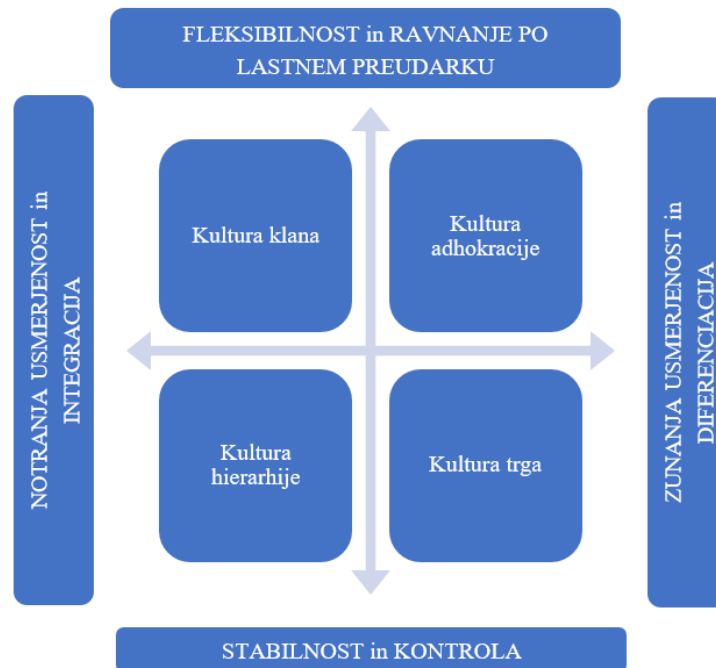
2001). Dimenzija **individualizem/kolektivizem** se nanaša na stopnjo, do katere osebni (individualni) ali skupinski interesi vladajo posameznikovemu življenju (Hofstede, 2003, str. 63). Gre v bistvu za moč povezave med posamezniki oz. stopnjo, do katere ti posamezniki raje delujejo individualno kakor v skupini (Kirkbride & Ward, 2001). Dimenzija **moškost/ženskost** meri stopnjo izraženosti vrednot v določeni skupnosti, ki jih navadno pripisujemo moškemu ali ženskemu spolu. Nanaša se na to, koliko so v določeni skupini cenjeni asertivnost in materialne dobrine v nasprotju z zdravimi medčloveškimi odnosi ter kakovostjo življenjskega sloga (Chhokar, Zhuplev, Fok & Hartman, 2001, str. 83). **Pri dolgoročni/kratkoročni usmerjenosti** gre za stopnjo, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim koristim v korist dolgoročnim (Blanton & Barbuto Jr, 2005, str. 656). V družbah z dolgoročno orientacijo posamezniki cenijo prihranke in odločnost, medtem ko kratkoročno usmerjene družbe spoštujejo predvsem tradicijo, nepotizem in vzajemnost donacij (Chhokar, Zhuplev, Fok & Hartman, 2001, str. 84).

1.5.5 Cameronova in Quinnova tipologija organizacijskih kultur

Cameron in Quinn (2011, str. 38) sta razvila t. i. model konkurenčnih vrednot (angl. The Competing Values Framework), ki temelji na izsledkih predhodno izvedenih raziskav o kazalcih učinkovitosti organizacij. Quinn in Rohrbaugh (1983, str. 367) sta na podlagi statistične analize devetindvajsetih kazalnikov učinkovitosti opredelila dve dimenziji organizacijske kulture. Prva dimenzija razlikuje merila učinkovitosti, ki poudarjajo diskretnost, fleksibilnost in dinamičnost, od meril učinkovitosti, ki v ospredje postavljajo stabilnost, red in kontrolo. Kontinuum prve dimenzije tako sega od organizacijske vsestranskosti in prilagodljivosti na enem koncu do stabilnosti in trajnosti organizacije na drugem koncu. Na drugi dimenziji pa organizacijska učinkovitost na eni strani temelji na stopnji notranje usmerjenosti, integraciji in enotnosti, na drugi strani pa naj bi bila učinkovita podjetja tista, ki poudarjajo zunanjo usmerjenost, diferenciranost in rivalstvo (Cameron & Quinn, 2011, str. 38-39).

Slika 7 prikazuje medsebojni odnos med dvema dimenzijama učinkovitosti, na podlagi česar je mogoče oblikovati štiri kvadrante, ki so si medsebojno nasprotujoči po diagonali. Slednji določajo nasprotujoče si temeljne vrednote, na podlagi katerih se presojuje organizacije. Vsak kontinuum namreč poudarja temeljno vrednoto, ki je nasprotna vrednoti na drugem koncu kontinuuma – tj. fleksibilnost nasproti stabilnosti, interno proti eksternemu. Cameron in Quinn (2011, str. 39) tako ločujeta štiri osnovne tipe kulture, in sicer: (1) kulturo klana, (2) ad-hoc kulturo, (3) kulturo hierarhije in (4) kulturo trga.

Slika 7: Model konkurenčnih vrednot



Vir: Cameron & Quinn (2011, str. 39).

Kulturo hierarhije najdemo predvsem v birokratskih organizacijah, ki so primerne za stabilno okolje in v katerih prevladujejo pravila, hierarhija, deljeno lastništvo, brezosebnost, specializacija ter odgovornost. Za ta tip kulture je značilna formaliziranost in strukturiranost. Dolgoročni cilji tovrstnih organizacij so predvsem zagotavljanje stabilnosti, predvidljivosti in učinkovitosti. Uspešnost organizacije se v večini presoja glede na njen tržni delež (Cameron & Quinn, 2011, str. 41). Pri organizacijah s prevladujočo **kulturo trga** je mogoče opaziti izrazito tekmovalnost in osredotočenost na rezultate. To je seveda povezano z vedenjem vodij - vodstvu so namreč v interesu izključno rezultati, ki jih lahko dosegajo tudi na agresiven način (Cameron & Quinn, 2006, str. 39-40). Dolgoročni cilj je izvajanje aktivnosti, ki omogočajo ohranjanje konkurenčne prednosti, vstop na nove trge, povečanje tržnega deleža in doseganje nadpovprečnih rezultatov (Cameron & Quinn, 2006, str. 46). Za **kulturo klana** je značilno, da je usmerjena navznoter, v njej prevladujejo skupni cilji in vrednote, ki ustvarjajo prijateljsko ter družinsko delovno okolje. Poudarek je na koheziji, participativnosti, zvestobi in ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo dobro. Posledično je glavna naloga vodij, da opolnomočijo zaposlene ter pri njih spodbujajo medsebojno sodelovanje, zavzetost, pripadnost in lojalnost. Vodje imajo pravzaprav vlogo mentorjev (Cameron & Quinn, 2011, str. 46). Značilnosti **kulture adhokracije** sta visoka stopnja prilagodljivosti oz. fleksibilnosti in usmerjenost navzven. Kot temeljne vrednote se izpostavljajo inovativnost, agilnost in zavezanost k eksperimentiranju. Vodje so opredeljeni kot vizionarski, inovativni in nagnjeni k sprejemanju tveganj. Uspešnost organizacije predstavlja ustvarjanje edinstvenih oz. posebnih produktov in storitev (Cameron & Quinn, 2006, str. 43-46).

1.6 Oblikovanje organizacijske kulture

Schein (2004, str. 15-16) poudarja, da lahko spontane interakcije v nestrukturirani skupini postopoma vodijo v vzorce in norme vedenja, ki postanejo kultura te skupine - pogosto le v nekaj urah od njene ustanovitve.

V formalnejših skupinah posameznik ustvari skupino ali postane njen vodja. V tem kontekstu se torej vodstvo nanaša predvsem na vplivne posameznike, pogosto ustanovitelje, ki imajo velik vpliv na oblikovanje zgodnje kulture organizacije (Schein, 2004, str. 15-16). Martins in Martins (2003, str. 385) navajata, da ustanovitelji organizacije ustvarjajo kulturo na naslednje načine:

1. na začetku zaposlujejo oz. izbirajo takšne zaposlene, ki podobno razmišljajo in čutijo kot oni,
2. te posameznike nato socializirajo v skladu z njihovim načinom razmišljanja,
3. vedenje ustanoviteljev deluje kot vzor, ki spodbuja zaposlene, da se identificirajo z njimi in s tem ponotranjijo njihova prepričanja, vrednote ter domneve.

Iz tega izvira dejstvo, da je glavni vir organizacijske kulture torej prav vodstvo organizacije. Posamezni ustanovitelj - bodisi podjetnik bodisi sklicatelj nove skupine - bo imel določene osebne vizije, cilje, prepričanja, vrednote in predpostavke o tem, kako bi morale zadeve v skupini potekati in delovati (Schein, 2004, str. 15-16). Kot trdi Brown (1998, str. 48), »ustanovitelji pri oblikovanju organizacij običajno vsiljujejo svoja prepričanja in vrednote drugim članom organizacije«.

To »vsiljevanje« si lahko predstavljamo kot primarno dejanje vodstva, vendar pa zgolj to še ne ustvari kulture. S tovrstnim »vsiljevanjem« se med privrženci zgolj doseže, da le-ti naredijo to, kar od njih zahteva vodja. Le če bo to vedenje vodilo do »uspeha« – v smislu, da skupina opravi svojo nalogo in se člani počutijo dobro v odnosu drug do drugega – se bodo temeljna prepričanja in vrednote potrdila ter okrepila in bodo, kar je najpomembnejše, prepoznana ter sprejeta kot *skupna*. Kar je bil prvotno ustanoviteljev *individualen* pogled na svet, se postopoma oblikuje v *skupnega*. Skupina bo nato ponovno ukrepala na podlagi teh skupnih prepričanj in vrednot ter, če bo še naprej uspešna, na koncu sklenila, da ima zdaj »pravilen« oz. »ustrezen« način razmišljanja, občutenja in delovanja (Schein, 2004, str. 15-16).

Če individualna prepričanja in vrednote ustanovitelja ne vodijo do uspeha, skupina propade ali pa najde drugo vodstvo, katerega prepričanja in vrednote bodo vodile do uspeha. Z nenehno krepitvijo se bodo člani skupine teh prepričanj in vrednot vedno manj zavedali ter jih bodo začeli obravnavati kot samoumevne. Ko se predpostavke obravnavajo kot samoumevne, postanejo del identitete skupine. Novim članom organizacije predstavljajo podlago za prikaz sprejemljivega način razmišljanja, občutenja in ravnanja. V primeru, da so kršene, pa povzročajo nelagodje, tesnobo in sčasoma izobčenje (Schein, 2004, str. 16).

Schein (1997, str. 47) v kontekstu nastajanja kulture v organizaciji izpostavlja tri pomembne dejavnike:

1. prepričanja in vrednote ustanoviteljev organizacije,
2. učenje članov organizacije v procesu rasti organizacije in
3. nova prepričanja in vrednote, katera v organizacijo prinašajo novi člani ter vodje.

Organizacijska kultura torej ne nastaja naključno ali spontano, ampak predvsem preko ustanoviteljev, ki v svojih prizadevanjih za uresničevanje vizije in ciljev organizacije zasledujejo določene vrednote ter prepričanja (Manetje, 2005, str. 31). Tako imajo ustanovitelji pomemben vpliv pri nastajanju organizacijske kulture, saj prav oni izberejo temeljno vizijo, cilje, poslanstvo in okolje za delovanje organizacije, izberejo prve člane organizacije ter določijo izhodiščne smotre (Tavčar, 2008, str. 128). Kultura tako nastaja na podlagi domnev, prepričanj in izkušenj ustanoviteljev ter začetnih članov organizacije (Capon, 2000).

1.7 Ohranjanje organizacijske kulture

Brown (1998, str. 55-59) predstavlja naslednje tri osnovne faze, ki omogočajo vzdrževanje kulture v organizaciji: (1) predizbor, (2) socializacija in (3) vključitev ali zavrnitev.

V fazi **predizbora** organizacija uporablja določen izbirni postopek za imenovanje oz. zaposlovanje posameznikov, ki bodo ustrezali kulturi organizacije. Tako naj bi bile njihove vrednote skladne z vrednotami organizacije (Manetje, 2005, str. 31). Temu sledi faza **socializacije**, ki jo je mogoče opisati kot proces, pri katerem se člani določene skupine oz. organizacije naučijo prepričanj, vrednot in vedenj, sprejetih v določeni skupini oz. organizaciji, da lahko postanejo njeni učinkoviti člani (Brown, 1998, str. 57; Manetje, 2005, str. 31). To kaže na to, da organizacija v tej fazi pomaga svojim novim članom pri lažjem prilagajanju kulturi v organizaciji (Martins & Martins v Manetje, 2005, str. 31). Faza **vključitve ali zavrnitve** je zadnja faza ohranjanja organizacijske kulture. V fazi socializacije pride bodisi do vključitve bodisi do zavrnitve posameznega novega člana v organizacijo (Brown, 1998). Kazalniki, ki kažejo na to, da se je posamezni član uspešno vključil v organizacijo, so sprejetje delovne skupine in razumevanje ter sprejemanje obstoječe kulture v organizaciji (Manetje, 2005, str. 32). Po drugi strani pa lahko zavrnitev posameznega novega člana zanj pomeni izgubo ključnih ciljev, vrednot in predpostavk, kar lahko na koncu rezultira v krizi identitete tega člana organizacije (Schein, 1985).

Tavčar (2008, str. 130) navaja, da naj bi pri ohranjanju organizacijske kulture v organizacijah odigrali pomembno vlogo naslednji trije dejavniki:

1. *selekcija sodelavcev oz. izbira kadrov*, pri čemer vodje izbirajo ustrezne kandidate za delo na podlagi stopnje ujemanja njihovih vrednot z vrednotami organizacije,

2. *obnašanje in ravnanje vodstva organizacije*, ki s svojim vzgledom postavljajo merila in norme sprejemljivega obnašanja znotraj organizacije, primerne oblačenja, stopnjo svobode, ki jo vodje dovoljujejo zaposlenim pri njihovem delu, ipd.,
3. *socializacija* novih sodelavcev, ki je najbolj intenzivna ob njihovem vstopu v organizacijo, poteka pa ves čas njihove zaposlitve, poleg tega pa so ravno novi sodelavci, ki še niso povsem usvojili kulture v organizaciji, sposobni najbolj spremeniti oz. vplivati na ustaljene organizacijske norme in vrednote.

1.8 Spreminjanje organizacijske kulture

Velik del raziskav in prispevkov o organizacijski kulturi se nanaša na obravnavanje problematike sprememb organizacijske kulture. Raziskovalci so posledično vložili veliko energije v iskanje odgovora na vprašanje, ali je sploh mogoče upravljati in spreminjati organizacijsko kulturo (Alvesson & Sveningsson, 2016, str. 45-46).

V zvezi s tem Arnold (2005, str. 579) navaja, da »je kulturo mogoče razumeti kot nekaj, kar je mogoče upravljati ali spreminjati, kadar obstoječa kultura ni primerna ali celo škodi konkurenčnim potrebam organizacije«. Zaradi neprestano spreminjajočega se okolja se tudi organizacije soočajo s številnimi težnjami in pritiski po zavestnem spreminjanju kulture (Harrison, 1993). V tem kontekstu je ena izmed težjih nalog vodij organizacij vezana ravno na pravočasno in ustrezno spreminjanje organizacijske kulture. Tako je vodjem prepuščena ocena trenutnega stanja in v končni fazi identifikacija ter izbira tiste kulture, ki naj bi bila najbolj ustrezna za izbrano organizacijo (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 89).

Harrison (1993, str. 21) pa ob tem poudarja, da čeprav so spremembe organizacijske kulture resda mogoče, pa imajo tovrstne spremembe lahko nekatere pomanjkljivosti, kot na primer:

- spremembe v organizacijski kulturi je težko doseči, saj le-te zahtevajo globlje spremembe na več področjih – na področju vrednot, sloga upravljanja oz. vodenja, organizacijskega sistema, strukture, sistemov nagrajevanja, ipd.,
- udejanjanje tovrstnih sprememb traja zelo dolgo, vsaj tri do pet let, lahko tudi več,
- spremembe v organizaciji ustvarjajo nemir in stres,
- na začetku lahko pride do zmanjšanja uspešnosti organizacije, kar pogosto povzroči, da vodstvo opusti prizadevanja za udejanjanje sprememb, še preden le-te obrodijo sadove.

Martins in Martins (2003, str. 395) menita, da do sprememb organizacijske kulture lahko pride le, če so izpolnjeni vsi (ali večina) sledečih pogojev:

- *kriza*: spodkopava »status quo« in postavlja pod vprašaj ustreznost trenutne kulture v organizaciji,
- *zamenjava vodstva*: novo vodstvo ponuja alternativni nabor vrednot, prepričanij in temeljnih predpostavk, zaradi česar je lahko novo vodstvo zaznano kot bolj sposobno pri odzivanju na krizo,

- *mlada in majhna organizacija*: mlajša ko je organizacija, manj se bo uveljavila njena dosedanja kultura, poleg tega pa lahko vodstvo v manjših organizacijah lažje komunicira nove vrednote,
- *šibka kultura*: bolj ko je kultura razširjena in bolj ko se člani organizacije strinjajo z njenimi obstoječimi vrednotami, težje jo bo spremeniti – zaradi tega je šibke kulture lažje spreminjati kakor močne.

V bistvu je sprememba kulture organizacije mogoča, vendar pa bi morali vsakršni poskusi spreminjanja kulture upoštevati njeno kompleksnost (Manetje, 2005). Ob tem se je potrebno zavedati, da spremembe v kulturi določene organizacije zahtevajo dovezetnost kolektiva oz. vseh zaposlenih za nove ideje, vrednote in pomene. Brez takšne odprtosti je sprememba v kulturi zelo težko izvedljiva. Skupne predstave o težavah znotraj organizacije in občutki nujnosti vpeljave sprememb znotraj nje so torej nujen predpogoj za korenite spremembe (Alvesson & Sveningsson, 2016, str. 49).

2 VODENJE

Ko sem 16. maja 2020 v Google Scholar vpisala besedo »leadership«, mi je ponudilo kar 4.360.000 rezultatov. Nato sem svoj iskalni niz osredotočila na besedno zvezo »definition of leadership«, ki mi je v 0,10 sekunde zgeneriral 3.210.000 rezultatov.

Morda je zanimanje nad pojmom vodenja tako razširjeno, ker gre za izredno kompleksen konstrukt, poln misterioznosti, ki se dotakne življenja praktično vsakogar. Ob tem se skozi zgodovino pojavljajo številna vprašanja, kot npr. zakaj določenim vodjem (Mohammed in Mao Tse-tung) njihovi privrženci sledijo tako goreče in predano, kako so nekateri vodje (Julius Cezar, Karl Veliki in Aleksander Veliki) gradili velike imperije, zakaj so bili določeni vodje (Winston Churchill in Indira Ghandi) nenadoma odpuščeni, kljub svoji navidezni moči in zapisom o uspešnih dosežkih, zakaj so se nekateri precej neugledni ljudje (Adolf Hitler in Klavdij Cezar) dvignili na položaje velike moči, zakaj imajo nekateri vodje zveste privržence, ki so pripravljeni zanje žrtvovati tudi svoje življenje, medtem ko so na drugi strani nekateri vodje tako zaničevani, da so se njihovi sledilci pripravljene zarotiti proti njim, v skrajnem primeru celo z namenom, da bi jih umorili (Howieson, 2019, str. 36).

2.1 Opredelitev vodenja

Pri poskusu definiranja pojma vodenja lahko hitro ugotovimo, da gre za zelo kompleksen konstrukt, zaradi česar obstajajo številni različni pristopi k preučevanju le-tega. V nadaljevanju bodo predstavljeni določeni izzivi, s katerimi se srečujemo pri opredelitvi vodenja, povzete bodo nekatere najpogosteje uporabljene definicije vodenja, dotaknila pa se bom tudi kronološkega razvoja definicij vodenja skozi zgodovino preučevanja.

Bolden, Hawkins, Gosling in Taylor (2013) v zvezi s pojmom vodenja izpostavljajo naslednje pomisleke:

- ne obstaja splošno sprejete definicije vodenja,
- ne obstaja skupno soglasje o tem, kako najbolje razvijati vodenje in vodje,
- obstaja zelo malo dokazov o vplivu vodenja na uspešnost in produktivnost organizacije.

Izraz vodenje ima veliko različnih pomenov. Poleg tega akademiki običajno definirajo vodenje glede na njihovo individualno perspektivo in glede na vidik, ki jih najbolj zanima. Tako je npr. Stogdill (1974, str. 7) po izčrpnem pregledu literature s področja vodenja ugotovil, da »obstaja skoraj toliko definicij vodenja, kolikor je ljudi, ki so poskušali opredeliti ta koncept«. Howieson (2019, str. 45) meni, da je ta izjava tudi danes enako resnična kot takrat, ko je bila napisana. V tem kontekstu podobno navaja tudi Northouse (2019, str. 2), ki pravi, da »obstaja veliko načinov, kako zaključiti stavek “vodenje je [...]”«.

Kljub množici načinov, kako je koncept vodenja zasnovan, Northouse (2019) navaja, da so naslednje trditve ključne za opredelitev vodenja:

- vodenje je proces,
- vodenje vključuje komponento vpliva oz. vplivanja,
- vodenje se pojavlja v skupinah in
- vodenje vključuje skupne cilje.

Na podlagi tega Northouse (2019) definira vodenje kot postopek, pri katerem določen posameznik vpliva na skupino ljudi z namenom, da dosežejo skupni cilj.

Bolden, Hawkins, Gosling in Taylor (2013, str. 41) navajajo, da gre pri vodenju za postopek družbenega vplivanja za usmerjanje vedenja, dejavnosti in/ali odnosov z namenom doseganja skupnih ciljev. Podobno opredeljujeta vodenje tudi Robbins in Judge (2013, str. 368), ki ga definirata kot »sposobnost vplivanja na skupino pri doseganju določene vizije ali niza ciljev«. Kotter (1990) pa vodenje definira kot proces oblikovanja vizije podjetja in določanja smeri delovanja organizacije, v naslednjem koraku pa prenos te vizije na vse zaposlene ter navduševanje zaposlenih za njeno uresničevanje.

V kontekstu organizacij pa House, Hanges, Javidan, Dorfman in Gupta (2004) opredeljujejo vodenje kot sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da le-ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere člani so.

Skupno vsem definicijam pa je dejstvo, da gre pri vodenju za usmerjanje aktivnosti v doseganje zastavljenih ciljev (Dimovski in drugi, 2014, str. 77). Po Nahavandiju (2012, str. 3) naj bi imele različne definicije vodenja tri skupne elemente, in sicer:

- brez sledilcev ni vodij – vodenje je torej skupinski pojav,

- vodenje je ciljno usmerjeno in usmerjeno k dejanjem – vodje uporabljajo vpliv, da druge usmerjajo skozi določen potek dejanj oz. aktivnosti ali k doseganju določenih ciljev,
- prisotnost vodenja predpostavlja obstoj določene stopnje hierarhije znotraj skupine.

Evolucija vodenja skozi čas je vzporedna z razvojem organizacije v človeški civilizaciji (Bass, 1980). Zato ni presenetljivo, da je bilo razumevanje tega konstrukta podvrženo nenehni obnovi kot odgovor na spreminjajoče se potrebe našega sveta. Kot navaja Burns (1978) naj bi pri vodenju prihajalo do prav posebnega paradoksa – gre namreč za enega najpogosteje opazovanih, a hkrati enega najmanj razumljenih pojavov na Zemlji. Njegove ugotovitve tako potrjujejo besede Bennis (1959, str. 259), ki je že desetletje pred tem ugotovil, da je »o vodenju napisanega več, vendar znanega veliko manj kot o katerikoli drugi temi s področja vedenja ljudi«. Kako so se torej opredelitve pojma vodenja spreminjale skozi čas, je na kratko povzeto in opisano v Prilogi 1.

2.2 Teorije vodenja

Navkljub temu, da se ljudje že skozi celotno človeško zgodovino zanimajo za pojem vodenja, pa so se šele kasneje začele pojavljati številne formalne teorije vodenja. Na splošno je bilo v začetku dvajsetega stoletja mogoče zaznati povečanje zanimanja za raziskovanje vodenja. Zgodnje teorije vodenja so se tako osredotočile predvsem na iskanje in definiranje takšnih osebnostnih lastnosti, na podlagi katerih je mogoče razlikovati vodje od ostalih ljudi, medtem ko so kasnejše teorije vodenja preučevale druge spremenljivke, kot npr. situacijske dejavnike in ravni znanja oz. spretnosti (Cherry, 2012).

Opravljenih je bilo že veliko raziskav o tem, kakšno vodenje je uspešno, vendar pa na to vprašanje ni enoznačnega odgovora. Raziskovalci so odkrili veliko različnih teorij vodenja, vendar jih je večino mogoče uvrstiti v eno od glavnih kategorij teorij vodenja (Cherry, 2012), predstavljenih v nadaljevanju.

2.2.1 Teorije osebnostnih značilnosti vodij

Zgodnje študije o vodenju so bile osredotočene predvsem na odkrivanje in preučevanje osebnostnih značilnosti vodij. Med tradicionalne teorije prištevamo t. i. **model osebnostnih značilnosti vodij**, ki velja za enega izmed najzgodnejših pristopov v raziskovanju vodenja. Temelji na domnevah, da posebne osebnostne, socialne in telesne značilnosti določajo vodjo. Prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti naj bi bila ključnega pomena pri razlikovanju med vodji in nevodji (Možina, 2002, str. 517). Tradicionalni pristopi na področju vodenja so bili osnovani na prepričanju, da so vodje rojeni, ne pa narejeni. Ljudje naj bi do neke mere podedovali določene osebnostne značilnosti in lastnosti, zaradi katerih naj bi bili posledično bolj primerni za vodje (Cherry, 2012).

Iskanje osebnostnih, socialnih, fizičnih ali intelektualnih lastnosti, ki ločujejo vodje od ostalih ljudi, sega v najzgodnejše faze raziskovanja pojma vodenja. Vendar pa so na podlagi številnih izvedenih študij in analiz v 90. letih prejšnjega stoletja prišli zgolj do zaključka, da se sicer vodje resda razlikujejo od drugih ljudi, vendar pa so se opredelitve osebnostnih lastnosti, ki so jih označevale, precej razlikovale med posameznimi raziskavami (Kirkpatrick & Locke, 1991; Zaccaro, Foti & Kenny, 1991; Robbins & Judge, 2013, str. 369). Do preboja na tem področju je prišlo šele, ko so raziskovalci pričeli z organiziranjem osebnostnih lastnosti v skladu z dimenzijami modela velikih pet (angl. The Big Five) (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Robbins & Judge, 2013, str. 369). Temeljna težava pri pristopu osebnostnih lastnosti je namreč v tem, da obstaja mnogo različnih mnenj, katere so tiste osebnostne lastnosti, ki opredeljujejo »rojenega« vodjo (Lobnikar & Jere, 2013). Ob tem se pojavljajo tudi številne druge polemike, kot na primer: če so določene osebnostne lastnosti definirane kot ključne lastnosti oz. značilnosti vodij, kako je potem mogoče, da določeni posamezniki s temi enakimi lastnostmi kljub temu niso vodje? To je zgolj eno od vprašanj, ki nakazuje na težave pri uporabi teorij osebnostnih značilnosti vodij za razlago vodenja. Obstaja namreč ogromno ljudi, ki imajo osebnostne lastnosti, ki naj bi bile skupne vodjem, vendar mnogi od teh nikoli ne težijo po doseganju vodstvenih položajev (Cherry, 2012).

2.2.2 Vedenjske teorije vodenja

Zaradi spoznanja, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti, ki bi veljale za vse vodje, so raziskovalci svojo pozornost od osebnostnih značilnosti preusmerili k preučevanju vedenjskih značilnosti (Možina, 2002, str. 518).

Raziskave osebnostnih značilnosti vodij predvidevajo, da morajo vodje posedovati določene osebnostne lastnosti, ki naj bi bile osnova oz. temelj za izbiro pravih in ustreznih ljudi za vodje. Nasprotno pa naj bi vedenjske teorije vodenja pojasnjevale, da je ljudi mogoče ustrezno usposobiti za vodje (Robbins & Judge, 2013, str. 370). Kot poudarja Možina (2002, str. 518), je v nasprotju z osebnostnimi značilnostmi vodij njihovo vedenje mogoče opazovati in se ga učiti, kar posledično pomeni, da je posameznike mogoče usposobiti, da postanejo bolj uspešni v vodenju.

Vedenjske teorije vodenja so pomembno prispevale k razvoju teorij o vodenju. Raziskovalce in praktike so odvrnile od preprostega gledanja na to, kakšen naj bi bil vodja in jih usmerile k iskanju odgovorov na vprašanja, kaj vodje delajo in kako se vedejo. Kot problem vedenjskih teorij je izpostavljeno dejstvo, da posamezen vedenjski model, ki je ustrezen v določenih okoliščinah, ni nujno primeren tudi v drugačnih okoliščinah. To je še posebej problematično, sploh glede na to, da se okolje organizacij neprestano spreminja (Možina, 2002, str. 521).

2.2.2.1 Teorija X in teorija Y

Vodje postavljajo razne domneve in predpostavke o tem, kako na najbolj primeren način vplivati na zaposlene in jih spodbujati. Tako je prišlo do oblikovanja dveh vrst domnev, ki jih povzemata teorija X in teorija Y (Možina, 2002, str. 518).

Teorija X vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih in domneva, da zaposleni neradi delajo in če je le mogoče, se delu poskušajo izogniti. Zaposleni naj bi bili motivirani za delo predvsem zaradi denarja, hkrati pa velja, da so leni, nekooperativni in brez ustrezno razvitih delovnih navad (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 1960; Možina, 2002, str. 518). Vodje, ki delujejo v skladu s teorijo X, so prepričani, da je potrebno zaposlene, da bi opravili svoje delovne naloge, nenehno priganjati k delu, jih nadzorovati in jim groziti s kaznimi (Vila & Kovač, 1997, str. 95), zato se bodo takšni vodje posluževali avtoritativnega načina vodenja. Za razliko od teorije X pa **teorija Y** vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih. Vodje, ki delujejo skladno s teorijo Y, imajo bolj decentraliziran in participativen način vodenja. V skladu z domnevami teorije Y naj bi vodje verjeli, da ljudje radi delajo, saj na tak način zadostijo svojim potrebam po samopotrjevanju in doseganju uspehov. Poleg tega teorija Y predvideva, da naj bi imeli zaposleni razvite dobre delovne navade, hkrati pa naj bi bili tudi bolj kooperativni. Vse te domneve se izražajo tudi v ravnanju vodij – slednji naj bi veliko več pozornosti namenili zaposlenim, njihovim mnenjem in dobremu počutju, pogosteje pa naj bi jih spodbujali za sodelovanje pri načrtovanju delovnega procesa ter odločanju (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 1960; Možina, 2002, str. 518).

2.2.2.2 Modela dveh univerz

Najobsežnejše vedenjske teorije so izhajale iz študij države Ohio v poznih 40. letih 20. stoletja (Stogdill & Coons, 1951; Schriesheim, Cogliser & Neider, 1995; Judge, Piccolo & Iliés, 2004). Raziskovalci na **Univerzi Ohio State** so prosili zaposlene, da opišejo načine dela svojih vodij. Tako so iz nabora več tisoč vedenjskih dimenzij vodij izluščili dva temeljna sloga vodenja, in sicer: (1) skrb za ljudi (angl. Initiating Structure) in (2) skrb za naloge (angl. Consideration) (Možina, 2002, str. 519; Robbins & Judge, 2013, str. 371). **Skrb za ljudi** (angl. Consideration) je način vodenja, ki poudarja medčloveške odnose, položaj zaposlenih, medsebojno zaupanje in spoštovanje. Hkrati skrbi tudi za ugodne delovne pogoje in išče najustreznejši način, da bi zaposleni kar najlaže delali in bili ob tem karseda najbolj zadovoljni (Možina, 2002, str. 519; Robbins & Judge, 2013, str. 371). Takšno vodenje je zelo zaželeno in dobro sprejeto pri zaposlenih, saj lahko v tem primeru uveljavijo svoje koristi, hkrati pa naj bi jih takšen način vodenja spodbujal k večji produktivnosti z manjšim deležem pritožb in konfliktov (Možina, 2002, str. 519). **Skrb za naloge** (angl. Initiating Structure) medtem označuje način vodenja, pri katerem vodja poudarja tehnične vidike dela in nalog. Vodja sam določa, načrtuje, strukturira naloge zaposlenih ter način njihovega izvajanja (Robbins & Judge, 2013, str. 371). Raziskovalci so ugotovili, da v primeru, da so vodje bili preveč osredotočeni na naloge, so se zaposleni nad

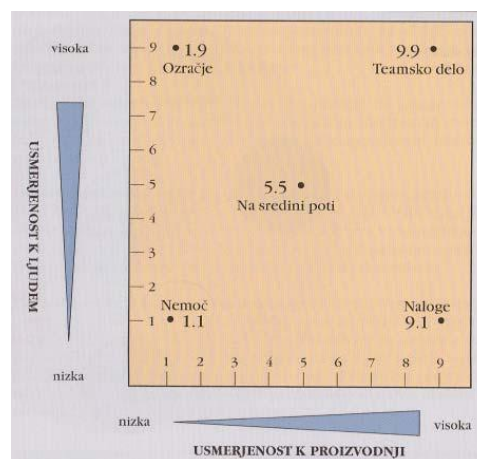
njimi bolj pritoževali, poleg tega pa je bila tudi stopnja zadovoljstva na delovnem mestu nižja (Možina, 2002, str. 520).

Podobne študije o vodenju (kot na Univerzi v Ohio State) so bile izvedene tudi na **Univerzi v Michiganu**, kjer so vodenje razdelili na: (1) vodenje, usmerjeno k proizvodnji in (2) vodenje, usmerjeno k ljudem (Možina, 2002, str. 520). Vodje, **usmerjeni k proizvodnji**, postavljajo v ospredje delovne standarde in merila, skrbijo za organizacijo ter nadziranje dela. Hkrati poudarjajo pomembnost doseganja zastavljenih ciljev in rezultatov. Na drugi strani pa vodje, ki so **usmerjeni k ljudem**, težijo k spodbujanju medsebojnega sodelovanja in soodločanja. Zelo velik poudarek dajejo zagotavljanju dobrega ozračja v organizaciji in zadovoljstva pri delu (Možina, 2002, str. 520).

2.2.2.3 Model mrežnega vodenja

Z **modelom mrežnega vodenja** je opisanih pet vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje k proizvodnji ali k ljudem (Možina, 2002, str. 520), kar prikazuje Slika 8. Za vodjo, ki pri vodenju uporablja način, označen s številčno oznako 1.1, je značilno, da ni aktiven, izogiba se odgovornosti, hkrati pa se boji ukazovati, zato je pri vodenju precej neuspešen. Oznaka 1.9 označuje vodenje, pri katerem je zaradi visoke usmerjenosti k ljudem in majhne skrbi za naloge ozračje v organizaciji sicer zelo prijetno, vendar pa je produktivnost lahko (pre)nizka. Lahko prihaja do (pre)nizke produktivnosti. Za vodje, ki vodijo na način, označen z 9.1, je značilno, da ne upoštevajo osebnih želja, mnenj in potreb zaposlenih, saj jim je pomembno predvsem doseganje zastavljenih delovnih ciljev. Način vodenja, ki ga označuje oznaka 5.5, naj bi bil najustreznejši in najuspešnejši, saj omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih ter zahtevami organizacije. Vodje, ki se pri vodenju poslužujejo načina, označenega s številko 9.9, si prizadevajo k oblikovanju teamov zaposlenih, med katerimi spodbujajo medsebojno sodelovanje in zaupanje. To pogosto rezultira v ustreznih delovnih rezultatih in zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 8: Model mrežnega vodenja



Vir: Možina (2002, str. 521).

2.2.3 Situacijski modeli vodenja

Nekateri vodje imajo morda prave osebnostne značilnosti, ali kažejo ustrezno in zaželeno vedenje, a kljub temu ne uspejo. Ne glede na to, kako pomembne so osebnostne lastnosti in vedenje pri prepoznavanju učinkovitih ali neučinkovitih vodij, pa sklepanje o uspešnosti vodij zgolj na podlagi teh dveh kriterijev ni vedno pravilno. Pomembna je tudi situacija oz. kontekst, v katerem vodja deluje (Robbins & Judge, 2013, str. 372).

Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da je prav situacija najbolj kritična pri določanju najbolj primerne načina vodenja (Možina, 2002, str. 521). Obstaja več situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno vodenje, prikazuje pa jih Slika 9.

Slika 9: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina (2002, str. 522).

Ti dejavniki se pojavljajo v različnih situacijskih modelih (Možina, 2002, str. 522), med katerimi bodo v nadaljevanju natančneje predstavljeni naslednji: (1) Fiedlerjev kontingenčni model, (2) Herseyev in Blanchardov situacijski model ter (3) Housejev model poti in ciljev.

2.2.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model

Fiedlerjev kontingenčni model predpostavlja, da je uspešnost vodenja odvisna od tega, v kolikšni meri se dana situacija ujema z načinom dela vodje (Možina, 2002, str. 522). Določen način vodenja je najbolj uspešen in učinkovit takrat, kadar je uporabljen v pravi situaciji. V ta namen se mora vodja zavedati, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora dano situacijo in na podlagi tega doseči ujemanje med obstoječo situacijo ter stilom vodenja. To

lahko doseže na dva načina: da bodisi spremeni situacijo bodisi stil svojega vodenja, kar pa je zelo zahtevna naloga (Možina, 2002, str. 522).

Za ugotavljanje stila vodenja je Fiedler ustvaril t. i. vprašalnik »*najmanj zaželeni sodelavec*« (angl. The Least Preferred Coworker Questionnaire), s katerim je mogoče meriti, ali je oseba usmerjena k delu ali k odnosom (Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 264). Potem, ko je bil posameznikov osnovni slog vodenja ocenjen s pomočjo omenjenega vprašalnika, je treba ta slog uskladiti s situacijo. Fiedler je v ta namen določil tri dimenzije, ki določajo uspešnost vodenja, in sicer: (1) odnos skupine do vodje, (2) zahtevnost in jasnost dela ter (3) moč položaja vodje (Možina, 2002, str. 523; Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 264).

2.2.3.2 Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja

Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja je eden najbolj poznanih na področju vodenja. V skladu s predpostavkami modela naj bi vodja uporabljal različne sloge vodenja glede na stopnjo zrelosti sledilcev (zaposlenih/podrejenih). Uspešni vodje se tako ne bi smeli naslanjati zgolj na en način oz. slog vodenja, temveč bi sloge morali spreminjati glede na zrelost ljudi, ki jih vodijo. V njunem modelu je namreč prav stopnja zrelosti sledilcev glavna situacijska determinanta, na podlagi katere se določa vedenje vodij (Graeff, 1983, str. 285; Meier, 2016, str. 27). Vodenje naj bi v skladu s temeljnimi predpostavkami modela bilo odvisno od stopnje nadzornega oz. direktivnega vedenja vodje (gre za odgovor na vprašanje, kakšen je odnos vodje do izvršitve nalog) in stopnje podpornega vedenja vodje (gre za odgovor na vprašanje, kakšen odnos želi imeti vodja do zaposlenih) ter se spreminja v skladu z zrelostjo članov skupine (Možina, 2002, str. 524; Lobnikar & Jere, 2013).

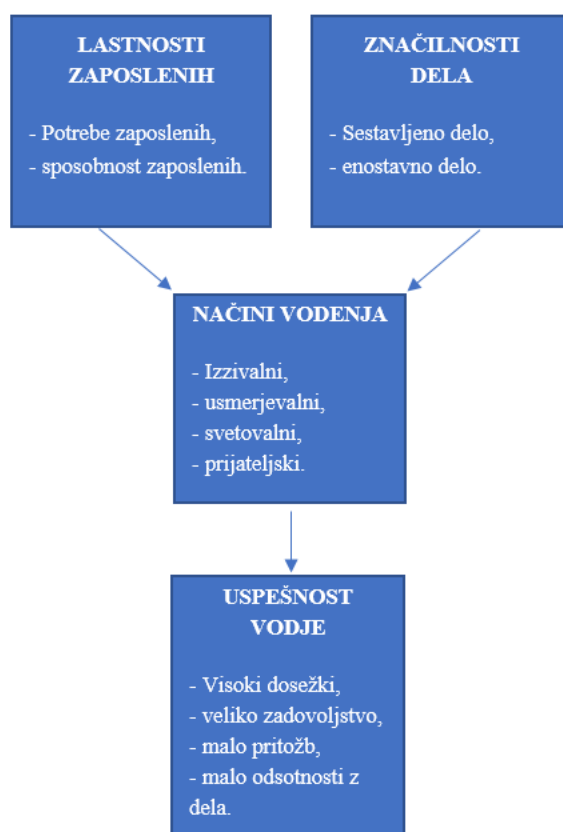
Možina (2002, str. 526) pravi, da je v primeru, če je mogoče pri članih opaziti visoko stopnjo zrelosti, najprimernejši način pooblašcanje, tj. da vodje zaposlenim dodelijo naloge in nanje prenesejo tudi ustrezen del odgovornosti, medtem ko je v nasprotnem primeru najustreznejši način vodenje z direktivami in nasveti. Robbins, Judge in Hasham (2012, str. 265) zaključujejo, da so raziskovalna prizadevanja za podporo temu modelu pomanjkljiva, zato opozarjajo, da je potrebna pazljivost kljub njeni intuitivni privlačnosti.

2.2.3.3 Housejev model poti in ciljev

Housejev model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo poti in načine dela, s pomočjo katerih so lahko zaposleni tako visoko storilni kot tudi zadovoljni pri delu (Možina, 2002, str. 527). Naloga vodij je torej, da sledilcem zagotovijo potrebne informacije, podporo in druge vire, da lahko dosežejo cilje. Izraz »pot-cilj« izhaja iz prepričanja, da učinkoviti vodje razjasnijo pot z namenom, da bi svojim sledilcem z odstranitvijo ovir na poti pomagali pri doseganju delovnih ciljev in jim olajšali pot k visokim dosežkom ter večjemu zadovoljstvu pri delu (Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 265).

Specifično vedenje vodje določata dve sestavini, prikazani na Sliki 10, in sicer: (1) lastnosti zaposlenih in (2) značilnosti dela (Možina, 2002, str. 528). Na podlagi teh dveh sestavin model ločuje štiri načine vodenja. Pri **izzivalnem načinu** vodja postavlja razmeroma visoke, zahtevne cilje in od zaposlenih pričakuje, da jih bodo tudi dosegali. Z **usmerjevalnim načinom** vodja zaposlenim da jasno vedeti, kaj od njih pričakuje in jim nudi tudi vso pomoč pri izvajanju nalog. Pri **svetovalnem načinu** se vodja pred sprejetjem določene odločitve posvetuje z zaposlenimi in upošteva njihova mnenja ter predloge, medtem ko je pri **prijateljskem načinu** v ospredju ustvarjanje pozitivnega delovnega ozračja, vodja je do zaposlenih prijazen, razumevajoč in izraža skrb za njihove potrebe.

Slika 10: Housejev model poti in ciljev



Vir: Možina (2002, str. 528).

2.2.4 Teorija izmenjave vodja-sledilec

V skladu s to teorijo izmenjave vodja-sledilec (angl. Leader-Member Exchange) naj bi vodenje temeljilo na kakovosti izmenjave odnosa med vodji in njihovimi sledilci. Za kakovostne odnose je značilno zaupanje, všečnost, strokovno spoštovanje in lojalnost (Liden & Maslyn, 1998), narava kakovosti odnosov pa naj bi pomembno vplivala na dobro počutje in učinkovitost zaposlenih (Erdogan & Bauer, 2015, str. 641). Ena od zgodnjih ugotovitev teorije izmenjave vodja-sledilec je, da vodje razvijajo različne odnose s svojimi podrejenimi,

takšna diferenciacija pa naj bi bila značilna za večino preučenih delovnih skupin (Liden & Graen, 1980; Erdogan & Bauer, 2015, str. 641).

Za kakovostne odnose med vodjo in sledilci je značilno, da vodje zaposlenim nudijo čustveno podporo, razvojne priložnosti, mentorstvo in druge koristi. Način, kako se vodja vede do različnih članov skupine, je indikator, ki pove, kako podporen, zaupanja vreden in zvest je vodja do svojih sledilcev. Vse to lahko rezultira bodisi v pozitivnem bodisi v negativnem odnosu med vodjo in sledilci (Erdogan & Bauer, 2015, str. 641).

Pozitivni odnosi med vodjo in sledilci rezultirajo v višji stopnji zadovoljstva pri delu in višji stopnji organizacijske zavzetosti (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012; Gerstner & Day, 1997). Prav tako naj bi pozitivni odnosi bili povezani z uspehom v karieri. Wayne, Liden, Kraimer in Graf (1999) so pokazali, da je kakovostne odnose mogoče povezati z boljšimi možnostmi za napredovanja in splošnim kariernim zadovoljstvom. Tako naj bi bili tisti zaposleni, ki imajo z vodji boljši medsebojni odnos, tudi bolj uspešni. To je pogosto posledica dejstva, da lahko pri zaposlenih, ki imajo kvalitetne odnose s svojimi nadrejenimi, opazimo boljše ocene uspešnosti, kar pravzaprav ne preseneča, saj so te ocene pridobljene prav od njihovih nadrejenih. Poleg tega naj bi zaposleni, ki so v boljših odnosih z vodji, izkazovali bolj zaželena vedenja, kot npr. dosledno in samoiniciativno izvajanje nalog, državljsko vedenje v organizaciji, ipd. (Gerstner & Day, 1997; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Povedano drugače, ti zaposleni se bolje »prilegajo kalupu« in izkazujejo vedenje, ki je v organizacijskem kontekstu smatrano kot zaželeno (Erdogan & Bauer, 2015, str. 643). Na takšen način naj bi pozitiven odnos med vodjo in sledilci pomembno pripomogel k večji nagnjenosti sledilcev k služenju organizaciji, hkrati pa se zmanjšuje tudi verjetnost negativnega vedenja (Premru & Aleksić, 2017, str. 75).

2.2.5 Karizmatično vodenje

V zadnjih 50 letih se v literaturi o organizacijah vztrajno pojavljajo teorije vodenja, ki jih lahko povzamemo s pridevniki »karizmatično«, »vizionarsko« ali »navdihujoče« (House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985a; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Boal & Bryson, 1988; Conger & Kanungo, 1987; Kuhnert & Lewis, 1987; Sashkin, 1988). Teorija karizmatičnega vodenja je v svojem bistvu osredotočena na izjemne vodje, ki imajo velik vpliv na svoje privrženice in sčasoma na družbene sisteme (Shamir, House & Arthur, 1993, str. 577). V skladu s teorijo karizmatičnega vodenja naj bi takšni vodje bili sposobni navdihovati in motivirati podrejene, da delajo več, kot bi drugače, navkljub morebitnim oviram in osebnim žrtvam (Dimovski in drugi, 2014, str. 84).

Ugotovitve nekaterih raziskav (Waldman, Bass & Yammarino, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1996) so opozorile na obstoj močne povezave med karizmatičnim vodenjem in visokim uspehom ter zadovoljstvom med sledilci. Tako naj bi bili zaposleni, ki delajo za karizmatične

vodje, motivirani, da v svoje delo vložijo dodatne napore, hkrati pa je večje tudi njihovo zadovoljstvo pri delu, saj spoštujejo svoje vodje (Robbins & Judge, 2013, str. 381).

Navkljub navedenim pozitivnim učinkom, ki jih ima karizmatično vodenje tako na zaposlene kot tudi na celotno organizacijo, pa se je potrebno zavedati tudi pomanjkljivosti. Lahko namreč pride do situacije, ko karizmatični vodje ne delujejo nujno v interesu organizacije (Khurana, 2002). Znano je mnogo primerov, v katerih so posamezniki dovolili, da njihovi osebni cilji prevladajo nad cilji organizacije. Podjetja, kot so npr. Enron, Tycom WorldCom in HealthSouth, v katerih so vodilni z nepremišljeno uporabo organizacijskih virov v svojo lastno korist kršili zakone in etiko, napihovali cene delnic, ipd. (Robbins & Judge, 2013, str. 382). Iz tega je razvidno, da tudi karizmatično vodenje ni vedno ustrezno, saj je smiselnost uporabe takšnega vodenja do neke mere odvisna od situacije in vizije vodje. Nekateri karizmatični vodje, npr. A. Hitler, so se izkazali kot preveč uspešni pri prepričevanju svojih sledilcev, da sledijo viziji, ki je izredno škodljiva in ima za posledico pogubne ter katastrofalne učinke (Robbins & Judge, 2013, str. 382).

2.2.6 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Zaradi povečanja teženj in potreb po spodbujanju ter usmerjanju zaposlenih sta se kot odgovor na te potrebe razvila dva tipa vodenja, in sicer transformacijsko in transakcijsko vodenje (Možina, 2002, str. 531). Čeprav so številne druge teorije vodenja deležne pozornosti raziskovalcev s področja organizacijskega vodenja (Judge & Bono, 2000, str. 751), pa je mogoče trditi, da je teorija transformacijskega vodenja pritegnila daleč največ pozornosti in zanimanja vse od začetkov (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Znotraj širokega nabora teorij vodenja tako velja za enega najbolj priljubljenih (Northouse, 2013) in široko raziskovanih konceptov zadnjih treh desetletij (Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013). Kot navajata Judge in Piccolo (2004), lahko priljubljenost transformacijskega vodenja pripišemo predvsem njegovim pozitivnim učinkom na odnose in vedenje sodelavcev.

Transformacijski vodje so po svojih značilnostih podobni karizmatičnim. Od slednjih se transformacijski vodje razlikujejo predvsem po svojih sposobnostih spodbujanja inoviranja in sprememb (Dimovski in drugi, 2014, str. 84). Poleg tega transformacijski vodje navdihujejo privrženca, da presežejo svoje lastne interese v dobro organizacije in imajo izjemno sposobnost vplivanja na svoje sledilce oz. privrženca. Pozorni so na težave in potrebe posameznih zaposlenih ter navdušujejo in navdihujejo sledilce, da vložijo dodatne napore za doseganje skupnih ciljev (Robbins & Judge, 2013, str. 382). Po Bassu (1985b) obstajajo štiri dimenzije transformacijskega vodenja, in sicer: (1) karizma, (2) inspiracija, (3) intelektualna stimulacija in (4) upoštevanje individualizacije. Kadar so v organizaciji prisotni vsi štirje dejavniki, so podani pogoji za organizacijsko učinkovitost na eni in zadovoljstvo zaposlenih na drugi strani. Transformacijsko vodenje se tako udejanja preko

majhnih dejanj, kot npr. emocionalna podpora, izkazano zaupanje ter odkritost in odprtost vodij do zaposlenih (Lobnikar & Jere, 2013).

Na drugi strani pa je **transakcijsko vodenje** precej podobno klasičnemu načinu vodenja, pri katerem je vodja nadrejeni in ureja zadeve tako, kot je predpisano (Možina, 2002, str. 531). Transakcijski vodje svojim zaposlenim pojasnijo, kakšna je njihova vloga in kaj se od njih zahteva ter pričakuje. Skrbijo za nagrajevanje zaposlenih, poskušajo pa tudi upoštevati in zadovoljevati njihove družbene potrebe, kar lahko vodi k izboljšanju produktivnosti. Takšne vodje lahko opišemo kot garaške, poštene in tolerantne. Velik pomen dajejo neosebni in objektivni vidikom uspeha, kot npr. planom, urnikom in predračunom. Ponosni so na dejstvo, da v organizaciji stvari tečejo gladko, brez zapletov in učinkovito. Čutijo veliko pripadnost organizaciji ter so zavezani k prilagajanju njenim normam in vrednotam (Dimovski in drugi, 2014, str. 84).

Možina (2002, str. 532) trdi, da je na podlagi raziskav mogoče sklepati o večji uspešnosti transformacijskih vodij v primerjavi s transakcijskimi vodji. Pri transformacijskem vodenju je namreč med zaposlenimi mogoče prepoznati večjo zadovoljstvo pri delu, hkrati pa naj bi dosegali tudi boljše delovne rezultate. Vendar pa se je potrebno zavedati, da tudi transformacijsko vodenje ni v vseh situacijah najboljša rešitev. V organizacijah, ki delujejo v sorazmerno stabilnem okolju, s stabilno tehnologijo in kadrovske zasedbo ter proizvajajo produkte z dolgim življenjskim ciklom, je lahko transakcijsko vodenje uspešnejše kot transformacijsko. Ob tem pa Bass (1985) ter Seltzer in Bass (1990) poudarjajo, da se transformacijsko in transakcijsko vodenje v praksi velikokrat med seboj pravzaprav dopolnjujeta.

2.2.7 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotami. Zajema tudi širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene ter spodbujanjem njihove osebnostne in strokovne rasti (Dimovski in drugi, 2014, str. 92). Dimovski, Penger in Peterlin (2009) ob tem pojasnjujejo, da pri avtentičnem vodenju ni sprejete jasne in enotne definicije. Kljub temu pa so si različni avtorji enotni, da avtentični vodje dodobra vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo (Robbins & Judge, 2013, str. 386), se identificirajo s svojo vlogo ter ravnajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodje izmenjujejo informacije, spodbujajo odprto komunikacijo in se držijo svojih idealov. To rezultira v povečanju medsebojnega zaupanja med vodji in njihovimi zaposlenimi. Ker gre za sorazmerno nov koncept vodenja, je o tem narejenih bolj malo raziskav. Vendar pa gre za zelo obetaven način razmišljanja o vodenju, predvsem zaradi tega, ker se osredotoča na moralne vidike vodenja. Kot primerjava - transformacijski ali karizmatični vodje imajo lahko vizijo in jo prepričljivo sporočajo med svoje sledilce, vendar je včasih vizija napačna (kot v primeru Hitlerja) ali pa se vodja bolj

ukvarja s svojimi lastnimi potrebami ali interesi, kakor da bi dajali prednost kolektivnim interesom skupine (Robbins & Judge, 2013, str. 386).

Dimovski in drugi (2014, str. 91) navajajo mnenje Georga, raziskovalca in managerja, ki trdi, da so prav avtentični vodje 21. stoletja tisti, ki pri svojem poslanstvu ne odstopajo od lastnih prepričanj in vrednot. Uspešnost avtentičnih vodij pa se meri tudi z njihovo sposobnostjo razvijanja sledilcev, da le-ti dosežejo in razvijejo svoje potenciale karseda v popolnosti.

2.2.8 Vodenje organizacije v prihodnosti

Z nenehnim spreminjanjem okolja, v katerem živimo, se spreminjajo tudi ljudje. Ravno zaradi tega se v času hitrih sprememb, neprestanega tehnološkega napredka, hitrega pretoka informacij spreminjajo tudi tradicionalne vloge vodij. Robbins, Judge in Hasham (2012, str. 278) tako kot sodobne vloge vodij izpostavljajo sledeče: (1) mentoriranje, (2) samo-vodenje in (3) vodenje virtualnih timov. V nadaljevanju je opisan vsak od naštetih načinov.

2.2.8.1 *Mentoriranje*

Mentorski odnos označujemo kot intenziven, včasih intimen, profesionalen odnos, ki je namenjen zagotavljanju socialne podpore in razvoju poklicne poti mentoriranca (Carden, 1990; Sosik & Godshalk, 2000). Mentorski odnos ne služi zgolj kariernim, temveč tudi psihosocialnim funkcijam (Kram, 1983; Noe, 1988). Mentor je v tem kontekstu opredeljen kot posameznik z naprednim znanjem, po navadi gre za starejšega zaposlenega, ki se zavezuje k zagotavljanju karierne mobilnosti, podpore in pomoči mentorirancu (tj. manj izkušenemu zaposlenemu) (Kram, 1985).

Ob tem Appelbaum, Ritchie in Shapiro (1994) navajajo, da gre pri vodenju predvsem za odkrito in neposredno vplivanje na sledilce, medtem ko je pri mentorstvu takšno vplivanje bolj neuradno, subtilno in posredno. Tako mentorstvo kot tudi vodenje se osredotočata na razvojne priložnosti, saj z različnimi vedenji spodbujata učenje, rast in doseganje ciljev. Vodenje se tradicionalno osredotoča na doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko je mentorstvo osredotočeno predvsem na doseganje posameznikovih ciljev (Bass, 1990; Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). Vendar pa raziskave (Dansereau, Alutto & Yammarino, 1984; Sosik, Godshalk & Yammarino, 2004) kažejo, da se nekatere ciljne usmerjenosti vodenja in mentorstva pravzaprav prekrivajo zaradi spreminjajočih se definicij vodenja.

Zdi se, da mentorstvo kljub temu ponuja več rezultatov tako za mentorja kot tudi mentoriranca in celotno organizacijo v primerjavi z vodenjem. Ugotovljeno je bilo, da vse mentorske funkcije (psihosocialni in karierni razvoj ter modeliranje vlog) vplivajo na rezultate, ki jih izkazujejo mentorji in mentoriranci, kar pa posledično vpliva tudi na rezultate organizacije kot celote. Te funkcije so torej vzajemno koristne za vse udeležence

mentorskega odnosa, medtem ko vodenje (načeloma) koristi le organizaciji (Godshalk & Sosik, 2007). Ugotovljeno je bilo tudi, da imajo posamezniki, ki so udeleženi v mentorskem odnosu, višja pričakovanja o napredovanju in karieri, izkazujejo večje zadovoljstvo pri delu, zavzetost za delo in namero, da ostanejo pri svoji organizaciji. Poročajo tudi o višjih stopnjah nadomestil, rasti plač in napredovanj kot posamezniki brez mentorjev (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004; Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). Mentorji pa so poročali, da je mentoriranje pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo v karieri ter povečalo njihov karierni uspeh in dohodek (Johnson, Yust & Fritchie, 2001). Iz tega je jasno razvidno, da ima mentorstvo pozitiven vpliv na vse vpletene – tj. mentorje, mentorirance in organizacijo kot celoto. Na podlagi pregleda literature lahko zaključimo, da mentorstvo vpliva na vse deležnike, ki so vpleteni v odnos, medtem ko ima vodenje sicer nekatere učinke na posameznike, večinoma pa so ti učinki vidni na ravni organizacije (Godshalk & Sosik, 2007).

2.2.8.2 Samo-vodenje

Robbins, Judge in Hasham (2012, str. 278) izpostavljajo samo-vodenje kot enega izmed sodobnih načinov vodenja. Zagovorniki samo-vodenja predlagajo, da obstaja nabor procesov, preko katerih posamezniki nadzorujejo svoje vedenje.

Učinkoviti vodje tako pomagajo svojim sledilcem, da se sami vodijo. To storijo z razvijanjem vodstvenih spretnosti in usposabljanjem svojih sledilcev, da le-ti niso več odvisni od formalnih vodij kar se tiče usmerjanja in motiviranja. Za učinkovito samo-vodenje naj bi bilo potrebno (Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 278):

- postaviti svojo miselno organizacijsko shemo (vodoravno in ne navpično),
- osredotočiti se na vplivanje in ne na nadzorovanje: svoje delo je potrebno opravljati skupaj s sodelavci in ne za njih,
- ustvariti svoje priložnosti, ne pa čakati nanje.

2.2.8.3 Vodenje virtualnih timov

Hiter tehnološki napredek je privedel do nove paradigme dela – zdaj ga je mogoče izvesti kadarkoli in kjerkoli, v realnem prostoru ali s pomočjo tehnologije (Cascio & Shurygailo, 2003). Virtualno okolje in različne komunikacijske tehnologije so ustvarile nov kontekst za vodenje in timsko delo (Avolio, Kahai, Dumdum & Sivasubramaniam, 2001). Virtualni timi postajajo vse pogostejša vrsta delovnih enot in pričakuje se, da bodo imeli vse bolj ključno vlogo v organizacijah (Hertel, Konradt & Orlikowski, 2004; Lipnack & Stamps, 2000).

Dosedanje raziskave s področja vodenja so bile namreč skoraj izključno usmerjene v situacije, kjer komunikacija poteka v živo, iz oči v oči. Kljub temu pa ne moremo zanemariti realnosti, da so današnji vodje in njihovi zaposleni vedno bolj geografsko razpršeni ter

posledično povezani zgolj preko digitalnih komunikacijskih kanalov (Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 289).

S študijo, ki so jo izvedli Hambley, O'Neill in Kline (2007), so med drugim ugotovili, da izbira ustreznih digitalnih komunikacijskih medijev oz. kanalov, s pomočjo katerih komunicirajo člani virtualne ekipe, vpliva na določene vidike njihovega medsebojnega delovanja in zaupanja ter povezanosti. To kaže na pomembno odgovornost, ki jo nosijo vodje virtualnih timov pri izbiri ustreznih načinov in orodij za komunikacijo, saj lahko prav to vpliva na njihovo uspešnost. Namreč, pri komunikaciji v živo se lahko ostre besede omehčajo z neverbalno komunikacijo. Ta neverbalna komponenta pa ne obstaja pri virtualnih interakcijah. Tudi struktura besed v digitalni komunikaciji ima moč motiviranja ali demotiviranja sprejemnika sporočila (Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 289).

Poleg tega se vodje virtualnih timov soočajo z edinstvenimi izzivi, od katerih se najbolj izpostavljata predvsem razvoj in ohranjanje medsebojnega zaupanja. Zaupanje, ki temelji na identifikaciji z vodjo ter medsebojnem razumevanju namenov in želja vseh udeležениh, je v tem primeru še posebej težko doseči, saj primanjkuje intimnosti in medsebojnih interakcij med vodjo ter njegovimi sledilci (Zaccaro & Bader, 2003). Na podlagi tega lahko sklepamo, da bodo dobre vodstvene sposobnosti kmalu vključevale tudi sposobnosti izražanja podpore, zaupanja in motiviranja preko pisnega komuniciranja ter sposobnost razbiranja čustev v sporočilih drugih (Robbins & Judge, 2013, str. 395). V digitalnem svetu je tako mogoče pričakovati, da bodo sposobnosti pisnega izražanja postale nekakšna razširitev medosebnih veččin (Robbins & Judge, 2013, str. 395; Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 289).

3 VPLIV VODENJA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Način razmišljanja in delovanja višjega managementa oz. vodstva je še posebej pomemben pri razvoju in utrditvi kulture znotraj organizacije, saj se prav preko vodij v podjetju prenašajo norme ter vrednote po organizaciji na nižje ravni (Robbins, 2005).

Ugotovitve številnih raziskovalcev pričajo o tem, da za organizacijsko kulturo znotraj podjetij velja, da je tesno povezana z njenim vodstvom (Schein, 2004; Bennis, 1986; Davis, 1984; Quinn & McGrath 1984; Trice & Beyer, 1993; Klein, Wallis & Cooke, 2013; Nguyen & Mohamed, 2011; Sarros, Gray & Densten, 2002; Schein, 2010; Simosi & Xenikou, 2010; Smith & Vecchio, 2007). Schneider in Smith (2004) pri tem ugotavljata, da obstaja veliko teorij, ki kažejo, da imajo vodje pomemben učinek in vpliv na oblikovanje kulture v organizacijah.

Na oblikovanje organizacijske kulture naj bi pomembno vplivali maloštevilni dejavniki, med katerimi pa Brown (1998, str. 42) kot najpomembnejše izpostavlja predvsem nacionalno kulturo, vodstvo in širše družbeno okolje organizacije. V okviru magistrske naloge se bom osredotočila na preučevanje zgolj enega izmed teh dejavnikov, in sicer na dejavnik vodstva oz. vodenja.

3.1 Povezava med vodenjem in organizacijsko kulturo

Vodenje oz. natančneje stil vodenja in osebnost vodje uvrščamo med najpomembnejše dejavnike, ki pomembno vplivajo na proces nastajanja organizacijske kulture (Brown, 1998). Pri tem se je potrebno zavedati, da je vodenje vedno povezano s skupino – vodja namreč ne obstaja brez skupine posameznikov, podrejenih oz. podpornikov (Kozielski, 2017, str. 138).

Organizacije pa ne nastajajo spontano, temveč na pobudo posameznikov, ki želijo združiti ljudi, usmerjene v doseganje določenega skupnega cilja. Pobudniki (tj. ustanovitelji) so zaradi tega v primerjavi z ostalimi člani organizacije v privilegiranem položaju, zato je na njih, da določajo cilje, poslanstvo in vizijo organizacije, odločajo o njeni osnovni dejavnosti, izbirajo in zaposlujejo kadre ter opredeljujejo temeljna pravila, postopke ter zaželeno vedenje znotraj organizacije (Brown, 1998). Ustanovitelji organizacije imajo navadno ključno vlogo pri določitvi načina, kako organizacija definira in rešuje probleme preživetja, prilagajanja zunanjemu okolju in notranji integraciji (Schein, 1987, str. 210). Ustanovitelji tako vplivajo in ohranjajo organizacijsko kulturo predvsem z uveljavljanjem svojih temeljnih prepričanj in vrednot (Brown, 1998, str. 48). Schein (1987, str. 210) je dokazal, da se kultura v organizaciji začne oblikovati z dejanji ustanoviteljev, ki preko različnih implicitnih in eksplicitnih mehanizmov vcepljajo kulturo drugim v organizaciji.

Vindiš (2011, str. 144) poudarja, da je za vodje in managerje zelo pomembno, da se zavedajo svoje vloge in vpliva, ki ga imajo na oblikovanje družbene realnosti v podjetju. Kot ključen del organizacijske kulture se omenja *filozofijo vodstva*, ki s svojimi prepričanji, dajanjem vzgleda in določanjem smotrov pri vodenju organizacije pomembno vpliva na oblikovanje ustrezne kulture. Kulturo organizacije lahko pojmuje kot nekakšen ideološki konstrukt, s katerim vodstvo v organizaciji skuša prepričati zaposlene o tem, da se je vredno potruditi za zastavljene cilje. Pri ljudeh je pogosto mogoče opaziti, da posnemajo določen stil vodje, ki se je izkazal za dovolj prepričljivega in učinkovitega pri oblikovanju standardiziranih vzorcev vedenja. Vodje lahko zaradi svoje moči spodbujajo, nagrajujejo in/ali kaznujejo tiste, ki jim ne sledijo, vendar pa po drugi strani nimajo sposobnosti povsem v celoti ustvariti skupno razmišljanje vseh zaposlenih.

V zadnjem času je bilo veliko pozornosti namenjene vlogi vodje pri aktivnem razvijanju kulture organizacije. To pomeni, da si vodje organizacij ne morejo privoščiti, da bi imeli pasivno vlogo pri oblikovanju kulture in da bi dopustili, da se le-ta razvija spontano, sama po sebi. Tako bi moral vodja najprej sporočiti zaposlenim, kaj se od njih pričakuje in nato nagraditi tisto vedenje, ki je v skladu s temi organizacijskimi pričakovanji in vrednotami. Recimo, da se npr. vodstvo odloči, da je zadovoljstvo strank opredeljeno kot prednostna naloga. Od vodje se v tem primeru pričakuje, da bo svoja pričakovanja v zvezi s tem sporočil zaposlenim in s pohvalo ali morebitnimi dodatki k plači nagradil tiste zaposlene, ki bodo storili, kar se od njih pričakuje. Pri tem je pomembno, da vodja ne pošilja nasprotujočih si sporočil, kot npr. da bi zaposlenim naročil, da si morajo vzeti več časa za stranke, nato pa bi

nagradil tiste zaposlene, ki se pri svojem delu poslužujejo »bližnjic«, da bi karseda najhitreje opravili svoje delo. Ljudje namreč delajo tisto, za kar so nagrajeni, in ne tisto, za kar »upamo«, da bodo storili. Hkrati morajo biti dejanja vodje v skladu s kulturo, ki jo poskušajo graditi. Če bodo vodje pričakovali, da bodo njihovi podrejeni spoštljivo ravnali s strankami, morajo tudi oni izkazati vedenje, ki je v skladu s tem (Harris & Hartman, 2002, str. 97-98).

Kulture v osnovi izvirajo iz treh virov (Schein, 2004, str. 226): (1) prepričanj, vrednot in domnev ustanoviteljev organizacij, (2) učnih izkušenj članov skupine, ko se razvija organizacija in (3) novih prepričanj, vrednot in predpostavk, ki so jih v organizacijo prinesli novi člani in vodje. Čeprav ima vsak od teh mehanizmov odločilno vlogo, je za začetek snovanja kulture v organizaciji najpomembnejši *vpliv ustanoviteljev*. Ustanovitelji ne le izberejo osnovno poslanstvo in okoljski kontekst, v katerem bo nova skupina delovala, ampak izberejo tudi člane skupine ter določijo oz. opredelijo izvirne odzive, ki se jih kot skupina poslužuje v svojih prizadevanjih za uspeh organizacije v okolju, v katerem deluje (Schein, 2004, str. 226). Začetna organizacijska kultura torej izhaja iz filozofije ustanoviteljev in ima velik vpliv na način, kako se organizacija razvija in raste (Moretti, 2017, str. 45).

3.2 Mehanizmi za oblikovanje in ohranjanje ter okrepitev organizacijske kulture

Schein (2004, str. 227-243) je na primeru več podjetij ponazoril, kako se začenjajo kulture v organizacijah ustvarjati z dejanji ustanoviteljev, ki delujejo kot močni vodje. Za prvotno organizacijsko kulturo je značilno, da največkrat izhaja iz filozofije ustanoviteljev ter ima močan vpliv na nadaljnjo rast in razvoj same organizacije. Tako imajo ustanovitelji zaradi svoje edinstvene vloge pri snovanju organizacije močan vpliv na oblikovanje začetne organizacijske kulture (Moretti, 2017, str. 45). Pomembno je tudi spoznanje, ki priča v prid dejstvu, da je tudi v zrelih podjetjih mogoče opaziti izraženost številnih domnev, prepričanj in vrednot njihovih ustanoviteljev ter zgodnjih vodij (Schein, 2004, str. 242).

Prav zaradi vseh naštetih razlogov ne moremo spregledati pomembnega vpliva, ki ga imajo ustanovitelji oz. vodstvo pri snovanju kulture v organizaciji (Schein, 2004, str. 242). Odgovornost za stanje organizacijske kulture torej nosijo vodje. Vodje organizacij pa za oblikovanje in vzdrževanje organizacijske kulture uporabljajo več vrst mehanizmov, preko katerih sporočajo svoje lastne vrednote in prepričanja, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. Gre za t. i. **primarne mehanizme oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture** (angl. Primary Embedding Mechanisms) ter **sekundarne mehanizme okrepitve kulture** (angl. Secondary Articulation and Reinforcement Mechanisms) (Schein, 2004, str. 246). To naj bi bila glavna orodja, ki jih imajo vodje na voljo za »učenje« članov svoje organizacije, kako zaznavati, razmišljati, čutiti in se obnašati v skladu z njihovimi prepričanji. S pomočjo teh mehanizmov lahko vodje svojim podrejenim komunicirajo svoja prepričanja in vrednote ter na tak način ustvarijo temelje za razvoj nove kulture v organizaciji (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 174-176).

3.2.1 Primarni mehanizmi oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture

Schein (2004, str. 246) kot **primarne mehanizme oblikovanja in ohranjanja kulture** opredeljuje naslednje:

1. stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo in nadzorujejo,
2. reakcije vodij na kritične situacije in organizacijske krize,
3. kriteriji za razporejanje sredstev,
4. zavestno dajanje vzgledov, poučevanje in izobraževanje,
5. kriteriji za podeljevanje nagrad in statusov,
6. kriteriji za selekcijo, napredovanje, upokožitev in izključitev iz organizacije.

3.2.1.1 Stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo in nadzorujejo

Eden najmočnejših mehanizmov, ki ga imajo na voljo ustanovitelji in vodje organizacij za sporočanje stvari, v katere verjamejo in za katere jim je mar, je tisto, na kar so sistematično pozorni. To zajema karkoli od tega, kar opazijo in komentirajo, do tega, kaj merijo, nadzorujejo ter na druge načine sistematično obravnavajo. Tudi različne priložnostne pripombe in vprašanja vodij, ki so dosledno usmerjena na določeno področje, so lahko vsaj tako pomembna kakor formalni nadzorni mehanizmi in meritve (Schein, 2004, str. 246-247). Po drugi strani pa deluje kot dokaz o predpostavkah vodje tudi tisto, na kar vodje ne reagirajo oz. čemu ne posvečajo pozornosti (Schein, 2004, str. 252).

Če se vodje tega procesa zavedajo, postane sistematično namenjanje pozornosti določenim stvarim močno orodje, s katerim vodje sporočajo svoje vrednote in prepričanja, še posebej, če so dosledni pri svojem vedenju. Če je torej vodja konsistenten pri tem, čemu namenja svojo pozornost, kaj meri in kaj kontrolira, daje s tem jasno sporočilo zaposlenim o tem, kaj je zanj pomembno in kaj ne. Po drugi strani pa v primeru, da se vodja ne zaveda moči tega procesa ali je nedosleden in nekonsistenten pri tem, začne prihajati do razlike v tem, kar govori, da je zanj pomembno, in tem, kar v resnici smatra kot pomembno. Posledično zaposleni porabijo veliko časa in energije za to, da poskušajo razvozlati, kakšne vrednote dejansko želi vodja sporočiti s svojim vedenjem (Schein, 2004, str. 247).

Čemu vodje namenjajo pozornost, redno spremljajo in merijo je zlasti razvidno iz dnevnih redov sestankov in ostalih aktivnosti, namenjenih načrtovanju in pripravi proračunov. To je tudi eden od razlogov, zakaj sta načrtovanje in oblikovanje proračuna tako pomembni aktivnosti vodij. Vodje poleg tega tudi preko sistematičnega spraševanja podrejenih o določenih specifičnih vprašanjih in zadevah na zaposlene prenašajo svoj pogled na to, kako se v organizaciji soočati s težavami (Schein, 2004, str. 248).

Ustanovitelji in vodje svojim članom sporočajo, kaj je za njih pomembno in za kar jim je mar tudi preko svojih čustvenih reakcij, zlasti čustvenih izbruhov, do katerih prihaja, kadar menijo, da je kršena ena od njihovih pomembnih vrednot ali predpostavk. Tovrstni izpadi

niso nujno preveč jasni, saj mnogi vodje menijo, da ne bi smeli dovoliti, da se čustva vključujejo v proces odločanja. Toda dejstvo je, da podrejeni na splošno vedo, kdaj so njihovi nadrejeni razburjeni (Schein, 2004, str. 249).

Ker podrejeni menijo, da so čustveni izbruhi njihovih nadrejenih boleči, se jim zato skušajo izogniti. V tem procesu zaposleni postopoma začnejo pogojevati svoje vedenje s tem, za kar menijo, da želijo videti vodje. In če sčasoma takšno vedenje prinese zelene rezultate, zaposleni sprejmejo začetne vrednote in predpostavke, ki jih zagovarja njihov vodja (Schein, 2004, str. 249).

Če povzamemo, tisto, na kar so vodje dosledno pozorni, kar nagrajujejo, nadzorujejo in čustveno reagirajo, najbolj jasno sporoča, kakšne so njihove lastne prioritete, cilji in predpostavke. Če bodo pozorni na preveč stvari ali če je njihov vzorec pozornosti nedosleden, bodo podrejeni uporabili druge signale ali lastne izkušnje pri odločanju o tem, kaj je resnično pomembno. To lahko vodi v oblikovanje veliko bolj raznolikega nabora domnev in subkultur, kar rezultira v neenotni kulturi znotraj organizacije (Schein, 2004, str. 254).

3.2.1.2 Reakcije vodij na kritične situacije in organizacijske krize

Način obravnavanja krize s strani vodij in ostalih članov organizacije ustvarja nove vrednote, norme in delovne postopke ter razkriva pomembne osnovne predpostavke vodij (Schein, 2004, str. 254; Merslavič, 1998, str. 639). Ko pride do krizne situacije, se vodja odzove v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami, s čimer pošlje jasno sporočilo o tem, kakšno naj bi bilo primerno (in zaželeno) vedenje v organizaciji (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 174-176).

Krize so še posebej pomembne pri ustvarjanju in prenosu kulture, ker povečana čustvena vključenost v takih obdobjih poveča intenzivnost učenja. Krize povečujejo tesnobo in potreba po zmanjšanju tesnobe je močan motivator novega učenja. Če si ljudje delijo intenzivne čustvene izkušnje in se skupaj naučijo zmanjšati tesnobo, si bolj verjetno zapomnijo, kaj so se naučili, in to vedenje po navadi ponavljajo tudi v prihodnosti z namenom, da se izognejo morebitni vnovični tesnobi (Schein, 2004, str. 254).

Kar je opredeljeno kot kriza, je seveda delno odvisno od dojetja oz. percepcije. Tisto, kar organizacija šteje za nevarno, pa je pogosto odraz kulture v organizaciji (Schein, 2004, str. 254-255).

Številne organizacije se soočajo s krizo zmanjšanja prodaje, presežka zalog, tehnološke zastarelosti, kar je posledično povezano s potrebnimi odpuščanji zaposlenih z namenom zmanjšanja stroškov. Način, kako se vodje spopadajo s takšno krizo, razkriva nekatere njihove domneve o pomenu ljudi in njihovem pogledu na človeške vire (Schein, 2004, str. 255). Ouchi (v Schein, 2004, str. 255) navaja več primerov, v katerih so se ameriška podjetja,

ki so se soočala z nevarnostjo odpuščanja, odločila za prehod na krajše delovne tedne ali za zmanjšanja plač, da bi se zniževanja stroškov lotili brez zmanjševanja števila zaposlenih v podjetju.

3.2.1.3 Kriteriji za razporejanje sredstev

Oblikovanje proračunov v organizaciji je še en postopek, ki razkriva predpostavke in prepričanja vodij. Tako bo npr. vodja, ki se ne želi pretirano zadolževati, lahko pristranski pri planiranju finančnega načrta, saj bo zavračal projekte (načrte), ki zahtevajo več zadolževanja in bo na tak način spodkopaval dobre investicije (Schein, 2004, str. 257).

Kot sta Donaldson in Lorsch (v Schein, 2004, str. 257) pokazala v svoji študiji o odločevanju višjega managementa, naj bi prepričanja vodij o razlikovalnih zmožnostih organizacije, »sprejemljivi« stopnji finančnega zadolževanja in stopnji, do katere je lahko organizacija finančno samozadostna, močno vplivala na izbiro ciljev, sredstev za doseg ciljev in procesov, ki bodo za to uporabljeni. Takšna prepričanja predstavljajo kriterije, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve, hkrati pa predstavljajo tudi omejitve pri odločanju (Schein, 2004, str. 257).

Kot primer je izpostavljen direktor ameriškega podjetja Digital Equipment Corporation (DEC), ki je delovalo v obdobju med 60. in 90. leti prejšnjega stoletja. Njegovi postopki oblikovanja proračuna in dodeljevanja sredstev so jasno kazali na njegovo prepričanje v podjetniški sistem »od spodaj navzgor«. Vztrajno se je upiral, da bi višjemu vodstvu prepustil zastavljanje ciljev in oblikovanje strategije. Nalogo oblikovanja poslovnih načrtov in proračunov je raje prepustil inženirjem ter vodjem pod njim. Prepričan je bil, da se bodo ljudje trudili in maksimalno zavzemali le za projekte ter programe, ki so jih sami izumili, prodali in bili zanje odgovorni (Schein, 2004, str. 257). Ta sistem je ustvarjal težave, ko je organizacija rasla in delovala v konkurenčnem okolju, v katerem je bilo še posebej pomembno nadzorovanje stroškov. Na začetku poslovanja si je podjetje lahko privoščilo vlaganje v vse vrste projektov, ne glede na to, ali so imeli smisel ali ne. V poznih osemdesetih letih pa so se v podjetju morali soočiti z vprašanjem, kako izbrati med projekti, ki so bili enako kvalitetni, ko ni bilo dovolj sredstev za financiranje vseh. Pri prizadevanjih za financiranje vseh projektov je prišlo do zamude pri več ključnih projektih, kar je postal eden od dejavnikov za končni neuspeh podjetja (Schein, 2004, str. 257-258).

3.2.1.4 Zavestno dajanje vzgledov, poučevanje in izobraževanje

Vidno vedenje ustanoviteljev in vodij igra pomembno vlogo pri sporočanju osnovnih predpostavk ter vrednot drugim članom organizacije, zlasti novincem (Schein, 2004, str. 258).

V primeru, da ima direktor podjetja skromen avtomobil, neformalen slog oblačenja, ne preveč prestižno pisarno in nameni veliko svojega časa za pogovore z zaposlenimi na vseh ravneh z namenom, da jih spozna tudi neformalno, to nakazuje, da v podjetju ni pomembna hierarhija in da lahko vsak član poda dobro idejo (Merslavič, 1998, str. 639).

Vendar pa Schein (2004, str. 258) poudarja, da obstaja pomembna razlika med sporočili, ki jih vodje podajajo ob uprizorjenih priložnostih, kot npr. ob pozdravnem nagovoru novo zaposlenim v podjetju, in sporočili, ki jih vodje posredujejo s svojimi vsakodnevnimi dejanji in vedenjem. Ob tem avtor izpostavlja, da so prav takšna neformalna sporočila najmočnejši mehanizem dajanja vzgleda, poučevanja in izobraževanja.

3.2.1.5 Kriteriji za podeljevanje nagrad in statusov

Člani katerekoli organizacije se učijo iz lastnih izkušenj preko ocen uspešnosti in pogovorov s svojimi nadrejenimi o tem, kakšno vedenje se v organizaciji nagraduje in kakšno kaznuje. Tako narava vedenja, ki je bila nagrajena ali kaznovana, kot tudi sama narava nagrad in kazni imajo določeno sporočilno vrednost. Vodje lahko sporočajo svoje prioritete, vrednote in predpostavke na način, da dosledno povežejo nagrade in kazni z vedenjem, ki se jih zadeva (Schein, 2004, str. 259).

Če se ustanovitelji ali vodje trudijo zagotoviti, da se bodo vsi zaposleni v organizaciji naučili njihovih vrednot in predpostavk, morajo ustvariti sistem nagrajevanja, napredovanja in podeljevanja statusa, ki je skladen s temi predpostavkami. To je razvidno iz vsakodnevnega vedenja vodij, pri čemer se na dolgi rok presoja, ali so nagrade in/ali kazni dodeljene skladno s tem vedenjem. V primeru, da bodo podeljene nagrade ali kazni neskladne z vedenjem, bo v organizaciji prihajalo do nesoglasij, kar bo rezultiralo v nejasni kulturi znotraj organizacije (Schein, 2004, str. 260).

3.2.1.6 Kriteriji za selekcijo, napredovanje, upokožitev in izključitev iz organizacije

Začetna selekcija novih članov organizacije je eden izmed najbolj subtilnih, a hkrati najmočnejših mehanizmov oblikovanja kulture in uresničevanja ter uveljavljanja predpostavk vodje. Ta mehanizem je subtilen, ker v večini organizacij deluje nezavedno. Ustanovitelji in vodje se pri rekrutiranju novih kandidatov nagibajo k tistim, ki v slogu, predpostavkah, vrednotah in prepričanjih spominjajo na sedanje člane organizacije (Schein, 2004, str. 261).

Osnovne predpostavke so še dodatno podkrepjene s kriteriji, kdo napreduje in kdo ne, kdo se predčasno upokoži in kdo je dejansko odpuščen ali mu je dodeljeno delovno mesto, ki je smatrano kot manj pomembno (Schein, 2004, str. 261-262).

Če povzamemo, lahko ugotovimo, da se vsi ti mehanizmi vcepljanja kulture prepletajo in se medsebojno krepijo v primeru, če so vodje dosledni pri svojih prepričanjih, vrednotah in

predpostavkah. Z razčlenitvijo na zgoraj opisane kategorije je prikazano več različnih načinov, kako lahko vodje sporočajo svoje vrednote in predpostavke. Večina novincev v organizaciji ima na voljo veliko virov podatkov, ki jim omogočajo, da lahko dešifrirajo in ugotovijo, kakšne so resnične vrednote in predpostavke, ki jih zagovarjajo vodje organizacije. Pomemben del procesa socializacije novih članov organizacije predstavljajo običajne delovne prakse in rutine v organizaciji. Prav zaradi tega novincem ni treba obiskovati posebnih usposabljanj in izobraževanj, da bi se naučili vrednot in predpostavk, ki veljajo za kulturo v organizaciji. Slednje se odražajo že v vsakodnevnem vedenju in obnašanju vodij (Schein, 2004, str. 262).

3.2.2 Sekundarni mehanizmi okrepitve organizacijske kulture

Ko govorimo o **sekundarnih mehanizmih okrepitve kulture**, je potrebno upoštevati dejstvo, da delujejo le, če so skladni s primarnimi mehanizmi (Merslavič, 1998, str. 639). Gre za manj močne, bolj dvomne in težje nadzorovane načine, ki jih vodje uporabljajo za spodbujanje in podpiranje določene kulture. V zgodnji fazi organizacije imajo sekundarni mehanizmi vpliva predvsem podporno vlogo, vendar ko organizacija zori in se stabilizira, postanejo ti sekundarni mehanizmi pomembni pri vzdrževanju ter okrepitvi kulture v organizaciji (Schein, 2004, str. 270-271).

Schein (2004, str. 262-270) kot **sekundarne mehanizme okrepitve kulture** opredeljuje naslednje:

1. organizacijski načrt in struktura,
2. organizacijski sistemi in procedure,
3. obredi in rituali organizacije,
4. oblikovanje zunanjega izgleda organizacije,
5. zgodbe o pomembnih dogodkih in pomembnih posameznikih,
6. formalne izjave o organizacijski filozofiji, verovanjih in strukturi.

V nadaljevanju je podrobneje opisan vsak od naštetih sekundarnih mehanizmov okrepitve kulture v organizacijah.

3.2.2.1 Organizacijski načrt in struktura

Pri skupinah prve generacije, ki jih vodi njihov ustanovitelj, je Schein (2004, str. 262) opazil, da zasnova organizacije – kako so razdeljene proizvodne linije, funkcionalne odgovornosti itd. – odraža visoko stopnjo strasti ustanovitelja, vendar pa struktura organizacije pogosto ni logična in ustrezna. Na splošno naj bi organizacijska struktura določala, kakšen je način delovanja v organizaciji in kakšna so osnovna razmerja med člani organizacije (Hočvar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 174-176).

Ustanovitelji imajo pogosto izoblikovane jasne poglede na to, kako se organizirati za največjo učinkovitost. Nekateri vodje domnevajo, da so le oni sposobni določiti, kaj je pravilno in primerno za organizacijo, zato je v takšnih podjetjih mogoče opaziti hierarhično strukturo ter visoko centralizacijo aktivnosti. Drugi domnevajo, da je moč njihove organizacije v njihovih zaposlenih, zato takšni vodje gradijo zelo decentralizirano organizacijo, ki sili avtoriteto karseda nizko. Spet drugi verjamejo, da se moč organizacije nahaja v doseganju skupnih rešitev oz. konsenza – zato zaposlijo visoko sposobne ljudi, potem pa ustvarijo takšno strukturo, ki te ljudi prisili, da se medsebojno dogovarjajo in pogajajo, da dosežejo skupno rešitev. V tem primeru ustvarijo organizacijo z matrično strukturo. Nekateri vodje na drugi strani verjamejo v čim manjšo odvisnost posameznih enot znotraj podjetja z namenom, da jim zagotovijo določeno mero avtonomnosti, drugi pa verjamejo v ustvarjanje mehanizmov interne kontrole, tako da nobena enota v organizaciji ne more delovati avtonomno (Schein, 2004, str. 263-264).

Tudi prepričanja vodij glede tega, kako stabilna bi morala biti določena organizacijska struktura, se med seboj razlikujejo. Tako nekateri vodje določijo strukturo organizacije in se slednje tudi držijo, medtem ko drugi nenehno preoblikujejo strukturo organizacije v iskanju ustrezne rešitve, ki bi karseda najbolj ustrezale trenutnim problemom v nenehno spreminjajočem se okolju (Schein, 2004, str. 264).

Nekateri vodje so sposobni artikulirati, zakaj so svojo organizacijo zasnovali na način, kot so jo, medtem ko se spet drugi ne zavedajo, zakaj je organizacija strukturirana tako, kot je. V vsakem primeru je mogoče strukturo in oblikovanje organizacije uporabiti za krepitev predpostavk vodij, vendar le redko služijo kot začetna osnova za vcepljanje organizacijske kulture, saj si zaposleni lahko strukturo organizacije razlagajo na več različnih načinov (Schein, 2004, str. 264).

3.2.2.2 Organizacijski sistemi in procedure

Najbolj vidni deli življenja katerekoli organizacije so dnevni, tedenski, mesečni, četrtni in letni cikli rutin, postopkov, poročil, obrazcev in drugih ponavljajočih se nalog, ki jih je treba opraviti (Schein, 2004, str. 264).

Začetki takšnih rutin udeležencem pogosto niso znani, vendar njihov obstoj daje strukturo in predvidljivost sicer nejasnemu ter dvoumnemu organizacijskemu svetu. Sistemi in postopki tako delujejo precej podobno kot formalna struktura, saj dajejo občutek predvidljivosti in s tem zmanjšujejo dvoumnost ter tesnobo. Čeprav se zaposleni pogosto pritožujejo nad birokratskimi postopki, pa vseeno potrebujejo nekaj ponavljajočih se procesov, da bi se izognili tesnobi zaradi negotovega in nepredvidljivega organizacijskega sveta (Schein, 2004, str. 265). Sistemi in procedure tako izhajajo iz zgodnjih dejanj vodje in so močni simboli obstoječe organizacijske kulture (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 174-176).

Glede na to, da si člani skupine prizadevajo za tovrstno stabilnost in zmanjšanje tesnobe, imajo ustanovitelji ter vodje možnost, da svoje predpostavke okrepijo z izgradnjo sistemov in rutin okoli njih (Schein, 2004, str. 265).

Sistemi in postopki lahko formalizirajo postopek »pozornosti« vodje ter tako okrepijo tiste stvari, za katere vodja skrbi in mu je zanje resnično mar. Če ustanovitelji ali vodje ne uporabijo sistemov in postopkov kot mehanizem za okrepitev zelene organizacijske kulture, lahko to povzroči nastanek nedoslednosti v kulturi (Schein, 2004, str. 265).

3.2.2.3 Obredi in rituali organizacije

Obredi in rituali naj bi bili po Dealu in Kennedyju ter Trice in Beyerju (v Schein, 2004, str. 266) osrednjega pomena pri sporočanju temeljnih predpostavk organizacijske kulture.

Če imamo na razpolago samo podatke o obredih in ritualih v določeni organizaciji, je precej težko razvozlati, kakšne so v resnici temeljne predpostavke in vrednote, ki so pripeljale do oblikovanja teh obredov ter ritualov. Po drugi strani pa v primeru, da vodji uspe določeno vedenje, ki ga smatra kot pomembnega, pretvoriti v ritual ali obred, to postane močno orodje, s katerim lahko krepimo organizacijsko kulturo (Schein, 2004, str. 266).

V večini organizacij je mogoče najti primere ritualov in obredov, vendar le-ti razkrivajo le majhen del različnih temeljnih predpostavk in domnev, ki sestavljajo kulturo organizacije. Na podlagi ritualov in obredov se sicer resda lahko dešifrira en del kulture v organizaciji, vendar obstaja tudi možnost, da zgolj na podlagi opazovanih ritualov in obredov ni mogoče določiti, kakšen je njihov dejanski pomen v organizacijski kulturi. Prav zato je izpostavljena nevarnost sklepanja o organizacijski kulturi zgolj na podlagi opazovanih ritualov in obredov, saj so le-ti zgolj del precej bolj obširne celote, ki jo predstavlja kultura v organizaciji (Schein, 2004, str. 267).

3.2.2.4 Načrt fizičnih prostorov organizacije

Oblikovanje zunanega izgleda organizacije vključuje vse vidne značilnosti organizacije, s katerimi se srečujejo tako stranke, kupci, prodajalci kot tudi novo zaposleni in obiskovalci organizacije. Sem prištevamo izgled poslovnih prostorov, stavb, fasad, ipd. (Schein, 2004, str. 267). Fizični prostor oz. zunanji izgled organizacije lahko pomembno pripomore pri podpiranju ali spodkopavanju prizadevanj vodje za spremembo kulture v organizaciji (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 174-176).

Zunanji, fizični izgled organizacije lahko vodje, tako kot strukturo organizacije in postopke v njej, uporabijo za sporočanje svojih lastnih vrednot in prepričanj, preko česar vplivajo na organizacijsko kulturo. Vodje, ki imajo jasno oblikovano filozofijo, predpostavke, vrednote in slog, se pogosto odločijo za utelešenje le-teh v vidnih manifestacijah svoje organizacije. Seveda ob tem ponovno naletimo na nevarnost, da lahko zunanji izgled organizacije namesto

predpostavk vodij v bistvu odraža predpostavke in miselnost arhitektov, oblikovalcev, norm v lokalni skupnosti, v kateri deluje organizacija ali predpostavke morebitnih subkultur (Schein, 2004, str. 267).

3.2.2.5 Zgodbe, legende, miti o ljudeh, dogodkih

Ko se organizacija razvija in ustvarja »zgodovino«, se del te zgodovine uteleša v zgodbah o pomembnih dogodkih in pomembnih posameznikih (Neuhauser v Schein, 2004, str. 268). Tako zgodba, ki je lahko bodisi v obliki prisposodbe bodisi legende ali celo mita, krepi predpostavke vodij, služi pa tudi kot orodje za učenje novincev o temeljnih predpostavkah ter vrednotah kulture v organizaciji. Ker pa je sporočilo, ki ga najdemo v zgodbi, pogosto močno subjektivno ali celo dvoumno, je ta oblika sporočanja vrednot in prepričanj vodje ter s tem povezano sporočanje organizacijske kulture nekoliko nezanesljiva. Vodje namreč ne morejo vedno nadzorovati, kaj se bo o njih govorilo v zgodbah, čeprav lahko na to vsaj do določene mere vplivajo tako, da okrepijo in ponavljajo tiste zgodbe, ki jih ocenjujejo kot pomembne ter v skladu z želenimi vrednotami organizacije ali morda celo sprožijo nastanek takšnih zgodb, ki nosijo želena sporočila (Schein, 2004, str. 268-269).

Pri prizadevanjih za dešifriranje kulture iz takšnih zgodb naletimo na precej podoben problem kot pri interpretaciji kulture na podlagi ritualov in obredov – namreč, če ne poznamo še drugih dejstev o vodji, ne moremo vedno pravilno ugotoviti bistva zgodbe. Če človek razume kulturo v organizaciji, potem se takšne zgodbe lahko uporabijo za izboljšanje tega razumevanja, nevarno pa je, če poskušamo razumevanje kulture v organizaciji doseči zgolj na podlagi tovrstnih zgodb (Schein, 2004, str. 269).

3.2.2.6 Formalne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah in prepričanjih organizacije

Zadnji mehanizem sporočanja in okrepitve organizacijske kulture, ki ga je treba omeniti, so formalne izjave - poskus ustanoviteljev ali vodij, da izrecno navedejo, kakšne so njihove vrednote in predpostavke. Te izjave običajno poudarjajo le majhen del nabora vseh predpostavk, ki delujejo v skupini, in najpogosteje izpostavljajo le tiste vidike filozofije ter ideologije vodje, ki jih je mogoče ubesediti oz. artikulirati (Schein, 2004, str. 269).

Takšne javne izjave so za vodjo koristne za poudarjanje pomembnih stvari v organizaciji in vrednot, okoli katerih se oblikuje kultura, uporabljajo pa se tudi kot opomnik za temeljne predpostavke organizacije, na katere se ne sme pozabiti. Vendar pa zgolj na podlagi formalnih izjav ni mogoče v celoti definirati kulture v organizaciji. Zajemajo namreč zgolj majhen, za javnost pomemben segment kulture, in sicer tisti, za katerega vodja ocenjuje, da ima korist pri sporočanju ideologije in fokusa organizacije (Schein, 2004, str. 270).

4 RAZISKAVA

V nadaljevanju tega poglavja sledi opis metodologije preučevanja primarnih mehanizmov oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture ter sekundarnih mehanizmov okrepitve kulture. Temu sledi predstavitev družinskega podjetja, v katerem je potekala kvalitativna raziskava. Na kratko je tudi opisan potek zbiranja podatkov in sam vzorec, poglavje pa zaključujem s predstavitvijo rezultatov empirične preverbe omenjenih mehanizmov.

4.1 Raziskovalne metode

Empirični del magistrskega dela temelji na teoretičnih izsledkih, predstavljenih v prvem, drugem in tretjem poglavju. V omenjenih poglavjih sem s splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, metodo deskripcije, metodo sistematičnega pregleda literature in komparacije najprej individualno preučila konstrukta organizacijske kulture in vodenja, nato pa v tretjem poglavju natančneje preučila povezavo med obema konstruktoma ter izpostavila pomen/vpliv vodenja na oblikovanje kulture v organizacijah.

Na podlagi predhodno zastavljenih raziskovalnih vprašanj, navedenih v uvodnem poglavju magistrskega dela, sem v empiričnem delu preverjala uporabo/izraženost (primarnih) mehanizmov oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture ter (sekundarnih) mehanizmov okrepitve kulture. Pri tem sem uporabila kvalitativno metodo polstrukturiranih globinskih intervjujev in metodo opazovanja.

Kvalitativna raziskava mi je omogočila pridobivanje velikega števila informacij preko vodenja intervjujev, opazovanja zaposlenih in analiziranja internih dokumentov. Ticehurst in Veal (2000, str. 94-95) navajata, da je ta vrsta raziskave bolj fleksibilna, saj omogoča, da je raziskovalec bolj vpet v proces raziskovanja, saj lahko bolje razume izkušnje posameznikov. Kar se tiče uporabe metode opazovanja se kot prednost izpostavljata predvsem diskretnost in nevsiljivost raziskovalca. Vendar pa je pri metodi opazovanja potrebno opozoriti na etična vprašanja, ki se porajajo. Namreč, v primeru, da se zaposleni zavedajo prisotnosti raziskovalca, lahko le-ti spremenijo svoje vedenje, kar pa lahko posledično privede do napačne interpretacije opazovanj in s tem pridobljenih informacij (Ticehurst & Veal, 2000, str. 48).

Kvalitativno raziskavo sem opravila v izbranem slovenskem družinskem podjetju, kjer sem podatke pridobila iz primarnih in sekundarnih virov. Pridobivanje primarnih podatkov je temeljilo na kvalitativni metodi polstrukturiranih globinskih intervjujev, ki sem jih opravila tako z vodjo podjetja kakor tudi z zaposlenimi. Pri tem sem uporabila vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, ki so bila odprtega in zaprtega tipa, pripravljena pa sem imela tudi podvprašanja, ki pa sem jih v določenih delih prilagodila odgovorom intervjuvancev in toku samega pogovora. Kot sekundarne vire podatkov sem uporabila interne dokumente (tj. interni pravilnik in drugi organizacijski dokumenti) in ostale javno dostopne vire podatkov (npr. spletno stran podjetja, članke o podjetju, ipd.). Interni dokumenti naj bi predstavljali

pomemben vir informacij, saj nam omogočajo vpogled v samo delovanje organizacije (Ticehurst & Veal, 2000, str. 83). Ker sem tudi sama članica kolektiva proučevanega podjetja, sem imela omogočen dostop do nekaterih organizacijskih dokumentov, kar je pripomoglo k boljšemu razumevanju same organizacije.

Po pridobitvi vseh relevantnih podatkov iz primarnih in sekundarnih virov, je sledila faza transkripcije intervjujev. V naslednjem koraku je potekala analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov, ki je temeljila na metodi komparacije, saj sem primerjala podatke, pridobljene s strani vodje, s podatki, pridobljenimi od zaposlenih. Vse skupaj sem nato primerjala z izsledki iz teorije. Sklepni del kvalitativne raziskave zajema priporočila vodstvu izbranega družinskega podjetja v povezavi z njihovim delovanjem v smeri prihodnjega razvoja ustrezne organizacijske kulture. Ta priporočila in predlogi na eni strani temeljijo na teoretičnih ugotovitvah v povezavi s konstruktoma organizacijske kulture ter vodenja, na drugi strani pa na zaznanih priložnostih za izboljšave, ki so jih tekom intervjujev izpostavili zaposleni v podjetju.

Metodološki načrt kvalitativne raziskave, ki sem ga izvedla na primeru izbranega družinskega podjetja, je torej sestavljen iz naslednjih korakov:

1. izhodišča raziskave: zbiranje in preučevanje izbrane strokovne literature ter virov s področja organizacijske kulture in vodenj s pomočjo metode deskripcije, sinteze ter komparacije,
2. izbira in oblikovanje ustreznih vprašanj za intervjuje,
3. izvedba intervjujev z intervjuvanci,
4. analiza in interpretacija rezultatov,
5. priporočila in predlogi za nadaljnje delo izbranega podjetja,
6. zaključek raziskave.

4.2 Predstavitev izbranega družinskega podjetja

Proučevana organizacija je izpostavila željo po ohranitvi anonimnosti, saj bi predvsem zaradi svoje majhnosti in določenih specifik njihovega dela bila preveč izpostavljena splošni javnosti ter v končni fazi tudi svojim konkurentom. Zaradi tega ne bom razkrivala njenega imena in dejavnosti ter branže, v kateri deluje, saj bi s tem preveč razkrila identiteto podjetja ter njenih zaposlenih. Proučevano organizacijo bom zato za namene magistrskega dela poimenovala kar Podjetje Družina (v nadaljevanju).

Podjetje Družina je družinsko podjetje, kjer vse zaposlene povezujejo skupne vrednote in poslanstvo. Ustanovljeno je bilo leta 2009, v precej turbulentnem obdobju, ko je bila recesija v polnem razmahu. Podjetje se je od svojih začetkov pa vse do danes razvilo v »full-service«
podjetje, ki jim zaupa že več kot 100 naročnikov iz Slovenije in tujine, s katerimi ne gradijo zgolj poslovnega odnosa, temveč tudi dolgoročno sodelovanje ter zaupanje. Gre za storitveno podjetje, ki po velikosti spada v kategorijo mikro podjetij, saj podjetje na dan 21. 7. 2020 zaposluje 10 oseb. V podjetju so zaposleni mama, oče, sin in hčerka, pri čemer je

sin leta 2019 uradno v celoti prevzel vodenje podjetja in postal direktor ter partner v podjetju, oče opravlja funkcijo prokurista, mama funkcijo direktorice enega izmed specifičnih področij dela. Zase pravijo, da *»niso družinsko podjetje samo zaradi krvnih vezi ustanoviteljev, ampak so vsi zaposleni kot ena velika družina«*. Kot glavne vrednote, ki so trdno zastavljene in jasno posredovane ter sprejete med ostalimi člani ekipe, izpostavljajo *ekipno delo, odgovornost, integriteto, kakovost, empatijo in veselje do dela*. Sami pravijo, da pri delu, ki ga opravljajo za svoje naročnike in partnerje *»prisegajo predvsem na profesionalnost in strokovnost ter kakovost«*.

O dejstvu, da so družinsko podjetje, povedo, da jim *»ločevanje družinskih vezi od odnosov in funkcij, ki jih imajo v podjetju, v večini primerov ne povzroča nobenih težav«*. Še več, na to naj bi bili posebej ponosni, saj naj bi prav to po njihovem mnenju *»dokazovalo visoko stopnjo zrelosti in odgovornosti«*. Navajajo tudi, da je pravzaprav *»velika prednost, da imaš svoje najbližje blizu sebe«*.

V podjetju Družina je zaposlenih 60 odstotka žensk in 40 odstotka moških. Zaposleni so stari od 24 do 52 let, povprečna starost pa je 36,2 let.

4.3 Zbiranje podatkov in vzorec

S pomočjo vprašanj sem preverjala, katerih primarnih mehanizmov oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture ter sekundarnih mehanizmov okrepitve kulture se v primeru izbranega podjetja poslužuje vodja. Hkrati sem želela preveriti, kako zaposleni v izbranem podjetju dojemajo vpliv vodje na oblikovanje in ohranjanje ter okrepitev kulture v podjetju in njihove poglede primerjati z videnjem same vodje. V ta namen sem sestavila dve različici intervjuja – za vodjo in za zaposlene (Priloga 2 in Priloga 3). Vprašanja za obe različici temeljijo na Scheinovi (2004) klasifikaciji, ki mehanizme, preko katerih vodje vplivajo na oblikovanje in ohranjanje ter okrepitev kulture v organizacijah, deli na primarne in sekundarne. V obeh različicah so vprašanja razdeljena na tri vsebinske sklope. V prvem sklopu so vključena splošna vprašanja o tem, kako intervjuvanci ocenjujejo in dojemajo trenutno organizacijsko kulturo v podjetju, odnos vodstva do zaposlenih, vplivu vodje na kulturo v organizaciji ter vodjev stil vodenja. V drugem sklopu se vprašanja navezujejo na šest primarnih mehanizmov za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture, medtem ko se v tretjem sklopu vprašanja navezujejo na šest sekundarnih mehanizmov okrepitve kulture. Pri določanju vrstnega reda vprašanj na intervjuju sem upoštevala logično zaporedje in vprašanja razporedila po principu lijaka – od splošnih h konkretnim. Vprašanja sem, kot že rečeno, smiselno povezala po vsebini v bloke oz. vsebinske sklope. Na začetku sem zastavljala preprosta in zanimiva vprašanja, ki pritegnejo pozornost intervjuvanca k sodelovanju, na koncu pa so sledila nekoliko težja vprašanja. V intervjuju so bila vključena odprta vprašanja, s čimer je bila intervjuvancem prepuščena svoboda pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja. Za pridobitev bolj poglobljenih odgovorov sem intervjuvancem zastavljala tudi podvprašanja, pri čemer so nekatera bila vnaprej pripravljena, druga pa so

bila prilagojena toku debate. Spiska vprašanj po posameznih vsebinskih sklopih za obe različici intervjujev se nahajata v Prilogi 2 in Prilogi 3.

Kvalitativna raziskava je potekala od 13. 7. 2020 do 27. 7. 2020. V svojo analizo sem želela vključiti celotno populacijo organizacije, vendar je bil v času intervjuvanja z dela odsoten en član ekipe, poleg tega pa sama (kot članica ekipe) nisem bila vključena v raziskavo. Tako sem opravila skupno osem intervjujev, kar predstavlja 80 odstotkov celotne populacije. En intervju sem opravila z vodjo (tj. direktorjem podjetja), enega z direktorico specifičnega področja dela (ki sicer ne opravlja funkcijo formalne vodje podjetja) in šest intervjujev z zaposlenimi. Intervju z vodjo je trajal 65 minut, intervju z direktorico specifičnega področja dela je trajal 40 minut, medtem ko so intervjuji z zaposlenimi trajali med 27 in 51 minut, kar je razvidno iz Tabele 1. Intervjuji so bili izvedeni v prostorih izbranega podjetja.

Pred začetkom intervjuja sem vsakemu posameznemu intervjuvancu predstavila raziskavo, jih seznanila z njenim namenom in cilji ter predvidenim trajanjem intervjuja. Seznanila sem jih tudi s tem, kako in kje bodo uporabljeni ter objavljeni rezultati raziskave. Intervjuvancem sem zagotovila, da bodo zbrani podatki obravnavani zaupno in obravnavani v zbirni obliki. Vsi intervjuji so bili s predhodno seznanitvijo in privolitvijo udeležencev tudi posneti. Posnetki so kasneje služili lažji transkripciji odgovorov. Transkripti zaradi želje intervjuvancev po ohranitvi anonimnosti niso vključeni v priloge magistrskega dela.

Tabela 1: Seznam respondentov

Respondent	Položaj v podjetju	Čas trajanja intervjuja
Respondent A	Direktor, partner v podjetju	01:05:56
Respondent B	Direktorica specifičnega področja dela	00:40:00
Respondent C	Zaposleni	00:43:38
Respondent D	Zaposleni	00:38:49
Respondent E	Zaposleni	00:27:13
Respondent F	Zaposleni	00:39:28
Respondent G	Zaposleni	00:29:46
Respondent H	Zaposleni	00:51:34

Vir: lastno delo.

4.4 Rezultati raziskave

V podjetju Družina sem opravila intervjuje z vodjo in zaposlenimi, imena vseh intervjuvancev pa bodo v nadaljevanju prikrita zaradi želje po anonimnosti. V nadaljevanju

sledijo povzetki odgovorov intervjuvancev na posamezna vprašanja. Odgovori respondentov so obravnavani po posameznih vsebinskih sklopih.

Vodja podjetja Družina je v besedilu imenovan kot Respondent A in je visoko usposobljen kader ter opravlja funkcijo direktorja podjetja, hkrati pa je tudi formalni vodja zaposlenim v podjetju. Funkcijo direktorja podjetja opravlja 1 leto, pred tem pa je v podjetju opravljal funkcijo vodje projektov.

a) SPLOŠNA VPRAŠANJA

1. Kako bi opisali organizacijsko kulturo v podjetju?

Vodja

Respondent A, vodja in direktor podjetja Družina, je z organizacijsko kulturo načeloma zadovoljen, se pa zaveda, da obstajajo določena področja, na katerih vidi še številne možnosti za izboljšave. Na splošno meni, da zaposleni sledijo istim vrednotam, kar pomeni, da imajo podobno perspektivo glede samega dela, glede tega, kaj sprejemajo v podjetju, do česa so kritični, ipd. »Delavnost, skromnost, znanje in izkušnje so vsekakor prednosti trenutne kulture v podjetju«, pravi Respondent A. Dodaja še, da se pozna, da so na sami kulturi začeli delati šele kakšno leto nazaj. »Vseeno gre za tipičen primer podjetja, kako je iz obrtništvu prerasel v podjetništvo. V obrtništvu je primarni cilj 'preživetje', mogoče bolj individualen pristop, pri podjetju pa pride bolj do izraza ekipno delo, da so vsi člani na isti 'valovni dolžini', da sledijo istim ciljem, istemu poslanstvu, itn. To pomeni, da so se morali postaviti temelji kulture, ker se v razvojnih fazah podjetja niso dosledno postavljali, zato smo se morali nekako 'resetirati' in jasno opredeliti, kaj smo, čemu sledimo, zakaj obstajamo, kaj spoštujemo in v končni fazi, kaj v podjetju ni dobrodošlo«, je še povedal Respondent A.

Vodja zato meni, da je še ogromno možnosti za izboljšave, a naj bi se prav z njegovim zavedanjem o pomembnosti kulture v podjetju sedaj začelo pospešeno graditi na razvoju ustrezne kulture znotraj podjetja, vendar kot sam pravi: »Vsekakor pa še nismo tam. Moja vizija je vzpostaviti podjetje, ki ima pozitivno kulturo, pozitivno klimo. V vsakem primeru je to kontinuiran proces, ki se po mojem mnenju pravzaprav nikoli zares ne zaključí«.

Na podvprašanje o tem, kaj bi izpostavil kot slabosti trenutne kulture v organizaciji, pa Respondent A odgovarja: »Individualizem, iskanje krivde in 'kazanje s prstom na posameznike', določeni konflikti znotraj ekipe, neusklajena pričakovanja ter različni šumi v komunikaciji med člani kolektiva«.

Zaposleni

Zaposleni menijo, da trenutna kultura v podjetju Družina ni ravno najboljša. Kot največjo slabost vidijo v tem, da se v praksi ne izvajajo določene stvari – v teoriji je vodstvenemu kadru precej jasno, da zadeve ne funkcionirajo najbolje, ampak se v praksi ne izvajajo

nobene spremembe za izboljšanje trenutnega stanja. Menijo, da morda manjka predvsem doslednost – da bi se v praksi dosledno izvajale opredeljene izboljšave. Razumejo pa, da se spremembe ne morejo zgoditi čez noč in da je za le-te potreben čas. Po njihovem mnenju sta čas in konsistentnost najbolj pomembna pri doseganju željenih sprememb. »Ampak trenutno še nismo niti na polovici poti k pozitivni kulturi v podjetju. Trenutna kultura v podjetju pa na žalost vpliva na vse, je pa res, da odnose med zaposlenimi ocenjujem kot pozitivne. In prav ti odnosi in dobro razumevanje med zaposlenimi veliko pripomorejo k temu, da dvignejo tisti negativen pol, ki nastaja v kulturi podjetja. Zaposleni se med seboj lahko sproščeno pogovarjamo, tako da se lahko na tak način vsaj do neke mere razbremenimo stresa in napetosti«, pove Respondent C. Zaposleni enotno menijo, da je naloga izboljšanja kulture v podjetju pristojnost vodstvenega kadra in kot povzema Respondent C: »Zaposleni lahko samo do neke mere prispevajo k temu, ne morejo pa narediti glavnih sprememb na področju kulture«.

Na splošno zaposleni ocenjujejo, da sama kultura v podjetju Družina ni jasno začrtana, da bi jo zaposleni lahko v celoti razumeli. Poleg tega Respondent E izpostavi, da ga moti hierarhija v podjetju, ki po njegovem mnenju prav tako ni dovolj definirana, zaradi česar velikokrat prihaja do zmede. »Človek lahko v podjetju kaj hitro začuti zmedo, saj meni na določeni točki ni več jasno, kdo pije in kdo plača. Sploh več ne vem, kaj in koga upoštevati, kdo ima pravzaprav zadnjo besedo«, še pove Respondent C. Medtem pa Respondent H izpostavi problematiko komuniciranja znotraj podjetja: »Jaz cenim to, da je pretočnost informacij med ljudmi velika, kar tukaj malo pogrešam. Problem ni v tem, da nekdo informacij ne bi želel deliti, ampak pogrešam predvsem empatijo – to sposobnost, da ti razumeš tistega, kateremu predajaš delo ali z njim komuniciraš ali pa je del projekta, in predvidiš, kaj ta oseba vse potrebuje za opravljanje svojega dela. Na splošno tukaj pogrešam, da bi informacije malo bolj krožile, predvsem na bolj strukturiran in intenziven način«. Pove še, da je tudi način, na katerega komunicirajo v podjetju, po njegovem mnenju malo okoren, preveč hektičen in emocionalen. »Gre se za neko medsebojno spoštovanje (vsaj moralo bi biti tako), ki ga tukaj v določenih situacijah ni moč začititi. Jaz sicer mislim, da spoštovanje je, a vendar včasih kakšne zadeve v afektu pridejo na plano in povzročajo slabo voljo, nejevoljo, zamere, čeprav to ni potrebno«, poudarja Respondent H.

2. Kako bi opisali svoj stil vodenja?

Vodja

Respondent A svoj stil vodenja opredeljuje kot avtokratsko-demokratičen, kar pojasnjuje z naslednjimi besedami: »Pri odločanju sicer upoštevam mnenja posameznikov, dejstvo pa je, da striktno demokratično ne moreš voditi, kar pomeni, da moraš ti, kot vodja, biti na koncu tisti, ki sprejme odločitev. Poleg tega moraš v situacijah, kjer je potrebno hitro odločanje, biti avtokratski. Zato menim, da je moj stil vodenja nekakšen 'hibrid' med obema navedenima stiloma«.

Zaposleni

Zaposleni ocenjujejo vodjev stil vodenja kot demokratičnega. Respondent C pojasnjuje: »Zdi se mi dobro, da ti on s svojo pozicijo ne daje občutka, da je 'šef', ki je nedostopen za svoje zaposlene. Ravno nasprotno – zdi se mi, da je zelo dostopen. Seveda hierarhično ni na istem nivoju kakor ti kot zaposlen, ampak ti tega sploh ne občutiš, kar se mi zdi zelo dobro. Tako se nam tudi veliko bolj približa, zato je komunikacija bolj sproščena in bolj iskrena. Vodja po mojem mnenju ne sme biti nekdo, ki je nedostopen in daleč stran od zaposlenih, ker potem ne more voditi v pravo smer. Na tak način lahko sicer vodi podjetje, ampak sam – brez ljudi«. Respondent E pa povzema: »Dobro je, da se je možno z njim marsikaj zmeniti ter da je pripravljen sprejeti in upoštevati argumente drugih. Všeč mi je tudi, da je njegov stil vodenja precej sproščen«.

Poleg tega zaposleni kot vodjevo veliko prednost izpostavljajo njegovo željo po učenju in povedo: »Sicer se vidi, da je še zaenkrat nekoliko neizkušen, ampak z leti bo dobil izkušnje, ki jih zdaj še ne more imeti, saj je na tej poziciji sorazmerno kratek čas. Vendar se vidi, da veliko dela na tem in se izobražuje za svoj položaj ter za vodenje. To je zagotovo zelo pomembno, saj morajo vodje ves čas pridobivati in iskati nova znanja ter se dodatno izobraževati«. Željo po učenju in pridobivanju novega znanja tako ocenjujejo kot nujno potrebno za nekoga, ki zaseda vodstveni položaj.

Zaposleni pa, kot je razvidno zgoraj, izpostavljajo njegovo neizkušenost, saj naj bi mu zaenkrat manjkali odločnost in samozavest, po njihovem mnenju pa naj bi pri vodenju bil občasno preveč impulziven, zato ocenjujejo, da to kaže na dejstvo, da mora pridobiti še določene izkušnje s tega področja.

3. Kakšen je po vašem mnenju odnos vodstva do zaposlenih?

Vodja

Na vprašanje, kako ocenjuje svoj odnos do zaposlenih, Respondent A pove, da se do svojih zaposlenih trudi biti korekten in spoštljiv. Sam naj ne bi bil zagovornik stroge hierarhije, ampak bolj sploščene strukture, kjer pa morajo biti po njegovem mnenju jasno definirane vloge vsakega člana kolektiva. »Svojo vlogo kot vodja vidim predvsem v usmerjanju ljudi, 'navigiranju barke' v pravo smer in v končni fazi izvrševanje določenih akcij ter odločitev«, še pove Respondent A.

Zaposleni

Zaposleni odnos vodje do njih ocenjujejo kot povsem korekten, saj se lahko z njim odkrito pogovorijo in mu brez težav povedo, če jim kaj ne ustreza oz. če se s čim ne strinjajo. Takšen način dvosmerne komunikacije se jim zdi zelo korekten in ustrezen, ker jim je vodja vedno pripravljen prisluhniti in sprejeti njihove predloge ali morebitne pomisleke. Respondent C povzema s temi besedami: »Zadeva ni čisto enostranska v smislu 'jaz sem tako rekel in tako

mora biti', ampak poslušaj tudi zaposlene, kar se mi zdi zelo dobro. Na tak način morajo po mojem mnenju pravi vodje tudi funkcionirati«. Podobno pove tudi Respondent E: »Zelo pozitivno se mi zdi, da zna prisluhniti – on sicer poda svoje mnenje/predlog, če pa mu argumentiraš nazaj oz. mu pojasniš, zakaj je morda kakšen drug predlog boljši, ga bo brez problema sprejel in ga potrdil. Se pa vidi, da ga zanima to področje, da se trudi, ampak določenih stvari se ne moreš naučiti, ker jih s seboj prinesejo izkušnje«. Respondent G pa omeni: »Menim, da vodja stremi k temu, da je strokoven, profesionalen, pove možnosti za izboljšave in s podajanjem konstruktivne kritike pomaga tistim, ki se še učijo«.

Zaposleni kot potencialno slabost vodjevega odnosa do zaposlenih navajajo, da se jim včasih zdi, da vodja na neprimeren in/ali nepravilen način komunicira določene stvari, morda z napačnim tonom ali pa prehitrim reagiranjem. Opazili so, da s svojimi reakcijami včasih prehitveva, saj se kasneje velikokrat izkaže, da je bila njegova reakcija povsem nepotrebna ali pa je šlo zgolj za nerazumevanje oz. šum v komunikaciji.

Zaposleni se tudi zavedajo, da ima vodja precej težko nalogo kot direktor družinskega podjetja, saj je ena od zaposlenih tudi njegova mama, za katero se zaposlenim zdi, da velikokrat ona prevzame vaje kar na vseh področjih. Kljub temu ocenjujejo, da ima vodja kot precej mlad človek zelo jasno in dobro načrtano pot tako svojega razvoja kot tudi razvoja vseh zaposlenih. Vidijo ga kot zelo strpno osebo, ki dobro krmari med družinskimi vezmi, ki jih je, generalno gledano, precej težko 'krotiti'.

4. Ali po vašem mnenju vodja vpliva na kulturo v organizaciji? Obrazložite, kako.

Vodja

Respondent A o vplivu vodij na kulturo v organizaciji pove, da ima po njegovem mnenju vodja na splošno največji vpliv na kulturo, ker gre po navadi vse »od zgoraj navzdol« in doda: »Tukaj je pomembna predvsem integriteta – da tudi sam (kot vodja) delam to, kar govorim in obratno. Da jaz prvi udeležam določene spremembe, ki si jih želim videti pri svojih zaposlenih, torej da vodim z vzgledom. Ne moreš namreč pričakovati določene kulture v podjetju, če je ti sam, kot vodja, ne udeležaš oz. ne slediš spremembam, ki jih želiš uvesti«.

Zaposleni

Zaposleni so si bili povsem enotni pri odgovarjanju na vprašanje, ali po njihovem mnenju vodja vpliva na kulturo v organizaciji. Vsi so povedali, da je prav vodja tisti, ki ima pri tem odločilno vlogo. Vsi so povedali, da ima vodja vsekakor največji vpliv na kulturo v podjetju, saj iz njega izhaja vse. Kot pove Respondent C: »Tisti, ki vodi podjetje – vse izhaja iz njega, on je prvi človek in iz njega gre potem dol na celotno ekipo. Kar pomeni, da je on vzgled, on postavlja pravila, usmeritve, kulturo, skratka vse. Tako mora biti on tisti, ki prvi spoštuje ta pravila in potem se preko njega to prenaša tudi na vse ostale člane ekipe«. Zaposleni izpostavljajo, da je pri tem še posebej pomembna doslednost - da se vodja dejansko tudi sam

drži tega, kar je določil in zastavil v zvezi s kulturo v podjetju, torej da so njegove besede usklajene z dejanji. Menijo namreč, da če se vodja sam ne drži tega, tako predstavlja slab vzgled zaposlenim, saj jim na nek način s tem sporoča, da tudi oni ne rabijo upoštevati kulture in pravil, ki veljajo v podjetju. Respondent F poudari: »Menim, da sicer lahko tudi ostali vplivajo na kulturo v organizaciji, ampak ne v takšni meri kot vodje«. Respondent H pa povzame svoj pogled s temi besedami: »Vodja je tisti, ki kreira in usmerja, v katero smer neka kultura podjetja sploh gre. Vodja mora biti vedno nad podrejenimi – to je človek, ki miri strasti, ne vnema, usmerja svoje ljudi in ne oni njega, navdihuje podrejene in tudi oni njega, ampak načeloma je on tisti, ki iz zaposlenih potegne najboljše, kar lahko. Če je pravi vodja, ga gledaš z odprtimi očmi, ga občuduješ, ceniš in mu zaupaš ter se mu pustiš voditi, ker veš, kaj to vodstvo prinaša. Če pa ne, je pa takoj konflikt. Če ni spoštovanja in tega, da ti, kot podrejeni, verjameš v lastnosti, značilnosti, prednosti in vse dobro, kar vodja kot tak prinaša, potem lahko podrejeni postane malce zgubljen. To pa se seveda odraža tudi na kulturi podjetja«.

b) PRIMARNI MEHANIZMI OBLIKOVANJA IN OHRANJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mehanizem 1: Stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo in nadzorujejo

Vodja

Respondent A navaja, da v zadnjem času daje poudarek predvsem komunikaciji. Pri tem izpostavlja redne »ena na ena« sestanke, ki jih ima vsakih 14 dni z vsakim zaposlenim. Sicer mu ti sestanki resda vzamejo precej časa in dela, ampak se mu zdi to zelo pomembno. »V relaciji z zunanjimi deležniki podjetja dajem poudarek predvsem vzpostavljanju dobrih odnosov z naročniki. Pomembno pa se mi zdi tudi vzpostavljanje procesov v podjetju, ki funkcionirajo tudi, če jaz nisem fizično prisoten v pisarni«, še pove.

Kontrolo in vpliv na mikro ravni Respondent A (tj. vodja) izvaja predvsem s Clockify-jem, preprostim programom za sledenje in časovni pregled, ki omogoča spremljanje delovnih ur na različnih projektih. S tem, kot sam pravi, dobi občutek, koliko časa se v podjetju porabi za določene aktivnosti. Na makro ravni pa kontrolo izvaja s Trello-m, kjer vidi, kateri projekti so trenutno aktivni. Poleg tega pa kontrolo in vpliv izvaja tudi z report-ingom s strani zaposlenih, kar se izvaja predvsem na 'stoječih sestankih', ki jih v podjetju Družina izvajajo vsak dan. Gre za kratke, 15 minutne sestanke, na katerih vsak zaposleni na kratko pove, kakšne so njegove trenutne zadolžitve, kje je morda prišlo do kakšnih preprek in na katerih stvareh bo delal v prihodnje.

Na vprašanje, kdo je zanj uspešen zaposleni, Respondent A odgovarja, da v grobem deli tri vrste zaposlenih. V prvo kategorijo spada tisti zaposleni, ki naredi to, kar mu je naročeno, v drugo kategorijo spada tisti, ki naredi, kar mu je naročeno, hkrati pa tudi sam identificira določene prepreke in predlaga izboljšave, pod tretjo kategorijo pa spada tisti zaposleni, ki naredi, kar mu je naročeno, sam zazna prepreke in hkrati samoiniciativno izboljšuje procese

ter delovanje v podjetju. Respondent A se pri njegovi lastni definiciji uspešnega zaposlenega nagiba k takšnim zaposlenim, ki spadajo v zadnjo od naštetih kategorij. Kot sam pove, mu je pomembno predvsem: »Da je oseba samoiniciativna, da sama vidi priložnosti v podjetju, izraža mnenja in vidi, da se le-ta tudi upoštevajo ter jih še naprej razvija. Da je oseba kreativna in izraža željo po izboljšavah. Da na splošno pri svojem delu sledi neki večji sliki, viziji«.

Zaposleni

Zaposleni povedo, da vodja največ pozornosti nameni analitiki oz. različnim vrstam analiz. Te analize naj bi opravljal predvsem s pomočjo posebnega orodja (t. i. Clockify-ja), preko katerega analizira delovne ure vseh zaposlenih, potek posameznih projektov, itd. Poleg tega pa naj bi bil osredotočen predvsem na rezultate, pri čemer pa pogosto pozablja na empatijo. Ob tem so si zaposleni enotni: »Rezultati in analitika so pomembni, vendar mora vsega biti v neki zmerni meri. Tukaj je treba upoštevati še človeški vidik, kar pa se zdi, da mu še zaenkrat manjka. Manjka mu občutek za sočloveka, za zaposlene«. Respondent D pojasnjuje: »Kot vodja bi moral 'začutiti' človeka, saj se lahko zgodi, da ima kdo od zaposlenih kakšne težave v privatnem življenju ali pa ima preprosto slab dan. Zdi se, da ga to ne zanima v dovoljšni meri, saj pričakuje, da smo zaposleni vedno 100-odstotno zbrani in 'prisebni', ko smo v službi, vendar to zaradi takšnih ali drugačnih razlogov žal ni vedno mogoče. Zaradi tega mislim, da bi lahko bil bolj pozoren na subjektivne dejavnike, ki vplivajo na produktivnost posameznika na delovnem mestu in jih tudi upošteval pri svojem vodenju. Idealno bi bilo, da bi upošteval tudi te (subjektivne) dejavnike in težil k doseganju nekakšnega ravnotežja«.

Kontrolo in vpliv po mnenju zaposlenih vodja izvaja s pomočjo različnih programov, kot npr. Clockify in Trello, pri čemer povedo, da je pri teh programih največji problem prav to, da ne upoštevajo človeškega vidika.

Zaposleni ocenjujejo, da je po vodjevem mnenju uspešen tisti zaposleni, ki podjetju prinese neko dodano vrednost, ki ima določeno znanje in izkušnje, ki pokaže veliko mero samoiniciativnosti, motiviranosti in pripadnosti podjetju, ki svoje delo opravlja pridno in natančno. Kot pove Respondent H: »On pri zaposlenih zelo ceni proaktivnost, lastno iznajdljivost, skratka, da če nečesa ne veš, ne obsediš na mestu, temveč se sam pozanimaš, iščeš nove informacije. Ceni tudi ekspertizo in določene izkušnje, ki jih nekdo prinaša in ki jih je pridobil bodisi iz zasebnega bodisi iz poslovnega življenja«.

Mehanizem 2: Reakcije vodij na kritične situacije in organizacijske krize

Vodja

Pred kratkim smo se zaradi spremenjenih zdravstvenih razmer doma in po svetu vsi znašli v precej nenavadni ter predvsem nepoznani situaciji, ki je pomembno vplivala na vse segmente našega delovanja. Kako se je Respondent A, kot vodja, odzval na te izzive, pove sledeče:

»Moja kratkoročna naloga je bila zagotovitev nemotenega dela od doma. Drugače pa seveda obvladovati vse stroške, prenesti določene dobre prakse na delo na daljavo in sprejeti določene poslovne odločitve – zavaljo tega tudi kratkoročno prekiniti določena sodelovanja, kar nam je zagotovilo kratko- do srednjeročno likvidnost«.

Respondent A zase pravi, da se je v tej stresni in krizni situaciji z razglasitvijo epidemije izrazila predvsem njegova sposobnost oz. zmožnost reševanja problemov v nepredvidljivih situacijah, izpostavlja pa še svojo sposobnost pozitivnega vplivanja na zaposlene in ob tem pove še: »Če je okolje nestabilno in če smo ves čas poplavljeni s slabimi novicami, je vedno dobro slišati tudi kakšno pozitivno novico, ki dvigne moralo celotne ekipe. In to sem se tudi ves čas trudil tudi sam početi«.

Svoj odziv na to obdobje ocenjuje kot korekten, saj meni, da mu je v dani situaciji kljub temu uspelo dobro pozicionirati podjetje. Želi pa si, da bi reševal situacijo še z večjim angažiranjem zaposlenih, saj je podjetju v tem času drastično padel odstotek plačanih (angl. billable) ur in pove: »Če sedaj pogledam za nazaj, mislim, da bi moral dati podjetje še v večjo obliko 'hibernacije' predvsem zaradi tega, da bi še bolj zmanjšal stroške, ker ni bilo toliko dela, kot je bilo izgube v tistem obdobju«.

Zaposleni

Zaposleni vodjev odziv na krizno situacijo v zvezi z razglasitvijo epidemije ocenjujejo kot korektnega, saj je naredil, kar je bilo v njegovi moči v danem trenutku. Respondent G navaja: »Menim, da se je odzval z neko odprto komunikacijo, da je zaposlene seznanjal s stanjem podjetja. Ves čas je spremljal, kaj počnejo drugi in kako se da rešiti nastalo situacijo oz. kako ravnati v situaciji«. »Mislim, da se je odzval ustrezno z vsemi orodji, ki jih je imel na voljo. Všeč mi je bilo tudi, da je ves čas poskušal držati moralo v podjetju na dokaj visokem nivoju«, pa pove Respondent H. Kljub temu pa zaposleni navajajo, da so iz določenih njegovih odzivov razbrali prestrašenost v zvezi s tem, kakšna bo prihodnost podjetja, ali bodo imeli dovolj projektov, ali bodo vsi uspeli obdržati službe, ipd. »Jaz mislim, da bi se dalo s stvarmi še morda na kakšen drugačen način soočiti in komunicirati z zaposlenimi«, pove eden od zaposlenih. V dani situaciji so pri vodji pogrešali nekoliko več pozitivne miselnosti in naravnosti ter dajanje več pozitivnih spodbud celotni ekipi. »On je tisti, ki drži vse niti marionete. In če to primerjavo prenesemo na naše podjetje, se ne moremo izogniti dejstvu, da če se on, kot vodja, ustavi, to seveda vpliva tudi na zaposlene in se posledično ustavijo tudi vsi zaposleni. Sicer je prav, da je imel določeno skrb, ampak bi jo po mojem mnenju lahko na drugačen način skomuniciral. Lahko bi npr. rekel »glejte, mene zelo skrbi, kaj bo, ampak jaz verjamem in vem, da bomo skupaj vse zmogli«, navaja Respondent D. Podobno pove tudi Respondent C: »Vse izhaja iz vodje. Če on izrazi skrb, se ta skrb prevali oz. prenese tudi na vse nas (zaposlene). Ne pravim, da mora vodja skrivati svoja čustva, občutke, skrbi in dvome, saj so tudi vodje zgolj ljudje in 'krvavi pod kožo', vsak s svojimi dvomi in skrbmi. Vseeno pa ima vodja velik vpliv na svoje zaposlene, zato menim, da se mora vodja že zaradi svojih zaposlenih v takšnih kriznih situacijah vsaj do

neke mere 'prisiliti', tudi če v nekaj ne verjame povsem 100-odstotno in reči 'priznam, skrbi me, ampak skupaj bomo zmogli, drugače ne gre, jaz sam ne morem rešiti podjetja, ampak jo lahko rešimo samo skupaj kot ekipa'. In to je tisti spodbudni duh, ki bi ga on, kot vodja, v nesigurnih situacijah, kakršna je ta zagotovo bila, moral izražati in spodbujati tudi pri svojih zaposlenih. Tako se stvari rešujejo – skupinsko, saj vsak sam ne more vsega narediti».

O tem, katere vodstvene sposobnosti so pri njihovi vodji prišle do izraza, povedo, da predvsem sposobnost reševanja problemov. Respondent G izpostavi organiziranost, medtem ko Respondent H izpostavlja predvsem njegovo proaktivnost v smislu, da je takoj začel iskati, kaj storiti v času, ko si lahko storil zelo malo. Ob tem nekateri zaposleni omenjajo, da ima vodja v bistvu zelo dobre, samomotivirane in samoiniciativne zaposlene, česar pa se vodja morda ne zaveda v zadostni meri. Po njihovem mnenju ima vsak zaposleni kvalitete in vrednote v veliki meri poenotene z vrednotami podjetja. Vsak je profesionalen, vsak se zaveda, da bo kvalitetno naredil svoje delo in da mora biti delo narejeno, da stvari ne morejo stati. »Mislim, da smo posamezniki, ki smo izbrani v ekipo, taki, da ne rabimo od vodje nekih pretiranih 'push-ov', ker se zavedamo, kaj je naše delo in kakšne so naše odgovornosti. Zato on tudi v tej krizni situaciji ni rabil kaj dosti narediti na tem področju, ker ima že ekipo tako dobro«, razloži Respondent C. Respondent E pa ob tem izpostavlja, da se je v dani situaciji zaposlenim zdelo, da jim vodja ni zaupal v tolikšni meri, kot bi si sami želeli. Da bi bilo dobro, da bi zaposlenim tudi na splošno, ne samo v tej dotični krizni situaciji, lahko omogočil malo več svobode, ki jo zaposleni pogrešajo. »Gre se samo za stvar razumevanja in predvsem zaupanja. Kar pa se mi zdi, da mu še vedno manjka. Predvsem zaupanje v njegove zaposlene«, še pove Respondent C.

Mehanizem 3: Kriteriji za razporejanje sredstev

Vodja

Respondent A v podjetju deli stroške na splošne in direktne. Direktni stroški so namenjeni realizaciji določenih projektov oz. temu, da projekt uspe. Splošne stroške deli na stroške pisarne, stroške dela (zaposleni), stroške marketinga, itn. Ob tem sogovornik poudarja: »Pri nas gre v primeru splošnih stroškov v večini za fiksne stroške, ki jih je dobro obvladovati, sploh v takšnih nepredvidljivih situacijah, kakršna je bila razglasitev epidemije«. Je pa po njegovem mnenju vseeno potrebno ohraniti določeno agilnost. Pove še: »Pri razporejanju sredstev je vsekakor najpomembnejše to, da dobro poznaš delovanje svojega podjetja. Le na tak način lahko najbolj smiselno in učinkovito oblikuješ proračun«.

Respondent A tako oblikuje letni plan stroškov, nato pa na mesečni ravni analizira morebitna odstopanja med predvidenimi oz. načrtovanimi in dejanskimi stroški v določenem mesecu. »Odgovorni direktor mora pri odločitvah v zvezi z razporejanjem sredstev v končni fazi slediti dobičku ali EBITDA-ju«, še izpostavi. Na vprašanje, kakšne kriterije upošteva pri pripravi proračuna in razporejanju sredstev, pa odgovarja: »Pri razporejanju se v veliki meri

naslanjam na računico, ki si jo naredim oz. na predvidevanja glede na predhodno določen investicijski plan, poleg tega pa se pogosto zanašam tudi na svoj občutek«.

Zaposleni

Zaposleni so povedali, da niso seznanjeni s tem, na kakšen način vodja razporeja sredstva, saj se to ne tiče njihovega dela. Tako zaposleni ne vedo, kako v podjetju razpolagajo z denarjem in v kaj ga investirajo. »O tem se tudi ne pogovarjamo, ker se nas to ne zadeva«, pojasni Respondent C.

Mehanizem 4: Zavestno dajanje vzgledov, poučevanje in izobraževanje

Vodja

Respondent A na vprašanje, kako spodbuja učenje in razvoj zaposlenih, odgovarja: »Še premalo. Velik del tega, da premalo vlagamo v izobraževanja, je zaradi tega, ker trenutno žal ne ustvarimo zadostnega presežka dodane vrednosti v podjetju, da bi si lahko privoščili velika vlaganja v učenje in razvoj. Je pa to vsekakor eno izmed področij, kateremu želim v prihodnosti nameniti velik del pozornosti, saj po mojem mnenju prav znanje zaposlenih omogoča konkurenčno prednost podjetij na trgu«. Trenutno pa Respondent A spodbuja svoje zaposlene predvsem k udeležbi na različnih izobraževanjih (v Sloveniji in tujini), delavnicah, online tečajih, ipd.

O tem, ali Respondent A zavestno dela na tem, da daje dober vzgled svojim zaposlenim, ocenjuje: »Jaz mislim, da jih na določenih področjih zagotovo učim, dejstvo pa je, da se tudi jaz od njih učim. Mislim, da gre tukaj za vzajemen proces. Moja želja je vsekakor predati čim več znanja naprej«. Ob tem še navede, da se v situacijah, ko se njegovo mnenje razlikuje od ostalih, trudi svojim zaposlenim pojasniti, zakaj tako misli, da lahko zaposleni razumejo njegov pogled in vidik ter si o tem ustvarijo svoje lastno mnenje.

Respondent A, kot vodja, sicer upa, da so zaposleni od njega prevzeli kakšno navado, predvsem pozitivno, vendar ni pri njih še zaenkrat ničesar specifičnega posebej zaznal in opazil.

Zaposleni

Kot povedo zaposleni, naj bi pri vodji opazili, da daje veliko intenco na področje dodatnega izobraževanja svojih zaposlenih, hkrati pa naj bi bil za to tudi zelo dovzeten. Sicer naj bi bili tudi tukaj nekoliko omejeni s proračunom, ki ga vodja namenja temu, vendar jih na splošno zelo spodbuja, da se dodatno izobražujejo, da si poiščejo kvalitetne tečaje, konference, ki bi se jih želeli udeležiti. Poleg tega jih v primeru, da sami ničesar ne predlagajo, skuša na različne načine spodbuditi, da si kaj ustreznega poiščejo in jim pri tem tudi sam pomaga z različnimi predlogi, idejami, nasveti, ipd. Ideje s področja spodbujanja dodatnega

izobraževanja so sicer zelo dobre, vendar zaposleni ocenjujejo, da pa realizacije trenutno še ni v takšni meri, kot bi si jo želeli.

Na vprašanje, ali vodja zavestno dela na tem, da daje dober vzgled svojim zaposlenim, da jih uči, coach-a, jim deluje kot mentor, zaposleni niso dali enoznačnega odgovora. Nekateri zaposleni ga ne smatrajo kot vzgled, ker se jim zdi, da je za to vlogo še zaenkrat premalo izkušen. Iz tega razloga ga tudi ne dojemajo kot mentorja. Tem zaposlenim se včasih zdi, da so ponekod oni mentorji njemu. Sicer zelo cenijo, da vodja pri svojem delu velikokrat sprašuje za mnenja zaposlenih in jih tudi upošteva, vseeno pa se jim zdi, da včasih ni povsem jasno, kakšni razlogi so v ozadju – ali je to posledica njegove neodločnosti, neizkušenosti ali pa je zgolj takšen karakter. »Do neke mere se mi zdi, da je dobro, da se želi posvetovati še z nekom in vključevati zaposlene pri odločanju, ampak v nekaterih primerih bi se pa moral on sam odločiti. Se ne bi smel toliko posvetovati z nekom in v bistvu sam presoditi, kdaj je primerno in kdaj ne. Vodja ne sme biti tisti, ki ima miselnost 'moja beseda je glavna in zadnja, ker mora biti točno tako, kot sem jaz rekel', ampak v določenih primerih pa mora to vseeno veljati. Ker je on na tem mestu, ker on nosi to odgovornost, kar pomeni, da mora v končni fazi on odločati. Ne moremo pa mu v vseh primerih mi (zaposleni) pomagati pri odločanju«, pojasnjuje Respondent C. Respondent G pa o vodji v vlogi mentorja pove sledeče: »Menim, da je potrebno poskrbeti za mejo med vodenjem in mentorstvom. Tako na Respondenta A v nekaterih primerih gledam kot na vodjo, spet v drugih primerih pa vem, da bo nastopil kot mentor, ko se bo pojavila potreba po kakšnem njegovem nasvetu«. pojasni Respondent C.

Mehanizem 5: Kriteriji za podeljevanje nagrad in statusov

Vodja

Kot pove Respondent A: »V podjetju nimamo jasno opredeljenega sistema nagrajevanja, ker še do zdaj nisem uspel vzpostaviti sistema, ki bi bil efektiven. Pri nagrajevanju, ki sem ga do zdaj imel, sem namreč opazil, da je prišlo ravno do nasprotnega učinka – tako je zaposleni začel 'izkoriščati' sistem, sama nagrada je zanj postala glavni fokus, posledično pa ni bilo fokusa tam, kjer sem jaz želel, da je«. Do sedaj so v podjetju Družina dajali samo finančne nagrade, saj tudi sistema za nefinančne nagrade zaenkrat še nimajo. Se pa po mnenju Respondenta A v podjetju vedno trudijo karseda v največji meri pohvaliti dobro delo svojih zaposlenih.

Kriteriji za podeljevanje finančnih nagrad temeljijo predvsem na subjektivnih dejavnikih, kar pomeni, da je presoja, kdo od zaposlenih bo prejel nagrado, prepuščena izbiri vodje. Ravno zaradi tega Respondent A meni, da na takšen način ne more nihče izkoriščati njegovega 'sistema', ker zaposleni dobi nagrado takrat, ko je ne pričakuje. Se pa ob tovrstni evalvaciji na podlagi subjektivnih dejavnikov Respondent A sooča s težavo, o kateri pove sledeče: »Zelo težko je opredeliti, koliko dodane vrednosti je za podjetje ustvaril določen zaposleni, da si 'zasluži' finančno nagrado. Pri delu prodajalca je to veliko lažje opredeliti

oz. izmeriti, je vse črno na belem, številke povedo svoje. Glede na našo specifiko dela pa tega ni mogoče neposredno izmeriti. Zato je izbira dejavnikov in ocenjevanje le-teh prepuščeno moji lastni presoji«.

»Za vsakega zaposlenega na podlagi petih izbranih dejavnikov (npr. kvaliteta opravljenega dela, timsko delo, ipd.), ki se ocenjujejo na lestvici od 1 do 5, izračunam povprečje treh mesecev in če je to povprečje nad določeno vrednostjo, to rezultira v določeni finančni nagradi«, pove Respondent A o tem, kako si pomaga pri določanju, kdo od zaposlenih si zasluži nagrado in doda: »Zaenkrat pa kljub temu nimamo nastavljenih glavnih poslovnih kazalnikov oz. KPI-jev (angl. Key Performance Indicator) na ravni posameznega delovnega mesta, ki bi služili kot izhodišča za odločanje o tem, kdo prejme nagrado«. »Je pa nagrajevanje eno izmed področij z veliko odprtimi možnostmi in potenciali, na katerem nameravam delati v bližnji prihodnosti«, povzame Respondent A.

Zaposleni

O obstoju sistema nagrajevanja zaposleni v podjetju niso seznanjeni. Ob tem kot najbolj problematično izpostavljajo dejstvo, da niso seznanjeni niti s tem, kakšne pogoje mora zaposleni izpolnjevati za to, da prejme določeno nagrado in kakšna je lahko ta nagrada (finančna/nefinančna). »Na splošno bi morale biti nagrajevalne lestvice precej jasno in transparentno skomunicirane z nami zaposlenimi, da bi nam bilo jasno razumljivo, kako lahko dosežemo določene nagrade. Tega pa v bistvu mi, kot zaposleni, ne vemo. Ne vemo, kako in kdaj lahko to dosežemo. V primeru, da dobimo nagrado, jo dobimo takrat, ko vodstvo samo oceni, da si jo zaslužimo. Kdaj pa je to, je pa potem spet drugo vprašanje«, navajajo zaposleni. Eden od zaposlenih še pove: »Sprašujem se, če sta moj prispevek in trdo delo sploh opažena«. Zaposleni pa poudarijo, da pa so ustne nagrade, v smislu pohval, v podjetju precej prisotne, saj vodstvo velikokrat pohvali zaposlene za njihovo trdo delo, prispevek, dobro opravljeno delo, ipd.

Mehanizem 6: Kriteriji za selekcijo, napredovanje, upokožitev in izključitev

Vodja

Respondentu A je pri selekciji oz. zaposlovanju novega kadra v podjetje Družina pomembno predvsem to, da kandidat/ka uživa v tem, kar dela – pomembna je torej predvsem želja in veselje do dela. Kot sam pravi: »Menim, da je interna motivacija (npr. veselje do dela) dolgoročno najuspešnejša in najbolj pozitivno vpliva na posameznika«. Pri zaposlovanju daje velik poudarek tudi na osebnostnih lastnostih, da kandidat/ka sledi podobnim vrednotam kakor on oz. podjetje, saj je po njegovem mnenju osebnostne lastnosti tudi najtežje kasneje preoblikovati oz. vplivati nanje, zato je zanj pomembno, da je že na samem začetku vzpostavljena ta kompatibilnost. Na koncu izpostavlja še naslednje: »Pri selekciji

kandidatov pa cenim tudi posameznikovo željo po rasti oz. željo po tem, da svoje delo opravlja kot 'skrben gospodar' in da je pri njegovem delu mogoče opaziti progresijo».

Pri napredovanju je Respondent A pomembno, da je oseba s svojim delom že izkazala sposobnost oz. zmožnost, da lahko svoje delo opravlja samostojno in da je določene naloge z delovnega mesta, ki ga zaseda, že opravljala v preteklosti. Pri tem poudarja: »Pri napredovanju je v našem podjetju vedno šlo za postopno uvajanje v novo, višjo delovno mesto, zato je tudi napredovanje pri nas postopno«.

O izločitvi posameznikov iz podjetja Respondent A pove, da je to seveda odvisno od situacije in razloga za odpustitev/odhod iz podjetja. Lahko so poslovni razlogi – v tem primeru pride do izredne odpovedi delovnega razmerja. Zaenkrat pa je po njegovih besedah v večini primerov bil razlog za izločitev osebe iz podjetja Družina ta, da se je izkazalo, da oseba v praksi ni udeležila to, kar je na začetku obetala. Ob tem Respondent A poudarja: »Dejstvo je, da s pozicijo v organizaciji in plačo pridejo tudi določene odgovornosti. Veliko ljudi želi biti na določenih pozicijah, imeti dobro plači, ne bi pa radi sprejeli odgovornosti. In opazil sem, da je ravno to (ne)sprejemanje odgovornosti oz. odgovornost na splošno bilo do zdaj največkrat predstavljal problem«.

Opiše še, kdaj se je v preteklosti odločitev za prekinitev sodelovanja z zaposlenimi. Ob tem poda primere iz prakse, kjer pa ni nikogar imensko izpostavljaj zaradi spoštovanja njihove zasebnosti in anonimnosti. Tako pove, da je v enem primeru bil skupek več dejavnikov. Po mnenju sogovornika je šlo za to, da se posameznik ni zavedal odgovornosti svojega dela in kakšen vpliv lahko ima to, da ga ne opravi kot 'dober gospodar'. Respondent A ocenjuje, da lahko na tak način nastane veliko škode – naročniki, poslovni partnerji in drugi deležniki izgubijo zaupanje v njihovo podjetje, itn. Tovrstne napake, ki so ponavljajoče in na katere se zaposlenega večkrat opozori, naj bi bile v tem primeru razlog za odpustitev. Kot drugi primer Respondent A opiše situacijo, ko je posameznik želel višjo pozicijo in so mu v podjetju tudi ustregli, saj so v tej osebi prepoznali določen potencial, potem pa ni bil sposoben (niti zaradi svojega znanja niti izkušenj) izkazati tega, kar je obetal in kar se pri njih konkretno pričakuje od delovnega mesta, ki ga je zasedal. Ob tem Respondent A izpostavlja sledeče: »Zaradi ene napake osebe ne izločimo iz podjetja (razen če gre za kakšno hujšo kršitev, kaznivo dejanje, ipd.). Lahko pa do tega pride, če gre za manjše napake, ki so kot skupek že večje. Pri tem sem na podlagi izkušenj iz prakse ugotovil, da če pri osebi, ko jo prvič opozoriš glede določene napake, ne vidiš ustreznega premika v smeri izboljšanja, ne bo nikoli boljše«.

Kot značilnosti, ki jih Respondent A išče pri zaposlenih, da bi le-ti predstavljal vrednote njihovega podjetja, izpostavlja predvsem: sposobnost ekipnega dela, skrbnost do dela, želja po učenju in pridobivanju novih znanj ter da posameznik pozitivno vpliva na kulturo ter klimo v podjetju. »V preteklosti sem namreč imel zelo velike težave z določenimi zaposlenimi, ki so mi na nek način 'rušili' kulturo v podjetju«, razloži Respondent A.

Zaposleni

Zaposleni ocenjujejo, da je pri selekciji kandidatov v podjetje pomembno predvsem to, da morajo kandidati ustrezati vrednotam podjetja. To po njihovem mnenju pomeni, da je oseba delovna, profesionalna, da se drži rokov, da je vestna, marljiva, natančna, da ima dovolj znanja.

Kdaj se posameznika izloči iz podjetja, pa zaposleni menijo, da takrat, ko se pri določeni osebi zazna, da je večkrat naredila kakšne napake, ki lahko ogrozijo poslovanje podjetja oz. so v škodo podjetja. Pri tem ocenjujejo, da po navadi ne gre samo za eno napako, ampak je bolj vprašanje, za kako veliko oz. hudo napako gre. Lahko gre za napako ene vrste, ki se večkrat ponavlja. Lahko gre za več hujših kršitev, ki jih je vodstvo zaznalo kot potencialno ogrožajoče za podjetje. Poudarjajo pa, da je vodstvu pri odločitvi o izločitvi posameznika iz podjetja pomembno tudi, v kolikšni meri ta posameznik ustreza podjetju. »Če ti ne ustrezaš podjetju, te oni sami prej ali slej izločijo«, pove eden od zaposlenih, in nadaljuje: »V bistvu je pa po drugi strani to precej logično. Ker gre za izredno majhno podjetje, moraš ti 100-odstotno ustrezati njihovi kulturi, drugače te sistem sam izloči. To je v bistvu povsem smiselno in ni nič narobe s tem, ker lahko vsi v kolektivu delamo boljše, če se med seboj razumemo«.

c) SEKUNDARNI MEHANIZMI OKREPITVE KULTURE

Mehanizem 1: Organizacijski načrt in struktura

Vodja

O organizacijski strukturi podjetja Družina Respondent A pove, da je nekoliko nenavadna. Nad poslovanjem celotnega podjetja bdi direktor, tj. Respondent A, medtem ko določen aspekt poslovanja pokriva njegov oče, ki ima v podjetju funkcijo prokurista in partnerja. Gre namreč za aspekt, ki ga sicer delno opravlja tudi Respondent A, ampak poudarja, da očetovega dela ne kontrolira, kar pomeni, da je 'prepuščen samemu sebi' in na tak način naj bi zadeve najbolje funkcionirale. Nato naj bi sledil srednji management, ki pa je pri njih še zaenkrat nekoliko nedefiniran, saj imajo neke vrste sploščeno strukturo, pri kateri so vsi na približno istem nivoju.

Na vprašanje, kako se v njihovem podjetju določajo odgovornosti in pooblastila, ki jih ima posamezni zaposleni, Respondent A odgovarja: »V podjetju imamo določen pravilnik, ki med drugim zajema tudi odgovornosti in opis delovnih mest. Dejstvo pa je, da so te odgovornosti premalo definirane, saj jih ne moremo aplicirati na konkretne primere iz prakse. Ravno zaradi tega sem se lotil redefiniranja tega pravilnika, saj sem opazil, da zadeve, zapisane v njem, trenutno v praksi ne funkcionirajo. Tako bom najprej sam pripravil razdelitev/definicijo odgovornosti in pooblastil, potem bo upoštevan tudi prispevek/mnenja ostalih članov kolektiva. Potem bo sledila implementacija zapisanega tudi v praksi, pri čemer pa bomo na podlagi izkušenj iz dejanskih primerov dokument redno dopolnjevali in

posodabljali ter na koncu naredili študijo primera, ki bo služila kot primer dobre prakse za prihajajoče delo».

O odločanju v podjetju Respondent A pove, da je način upravljanja in odločanja v njihovem podjetju odvisen predvsem od situacije – tako je npr. odločitev, kdo je bil v času razglasitve epidemije napoten na čakanje, bila zelo centralizirana, saj je o tem odločal vodja sam, brez posvetovanja, ker po njegovem mnenju v tem primeru ni šlo za odločitev, o kateri bi lahko soodločali in se o njej pogajali.

Zaposleni

Zaposleni povedo, da v podjetju ni povsem jasno, kako se določajo odgovornosti in pooblastila. Načeloma naj bi bile definirane določene odgovornosti na ravni posameznega delovnega mesta, ampak menijo, da v praksi te zadeve vseeno niso dovolj jasne. »Pogosto ne veš, kdo sprejema končne odločitve«, povedo. »Ker je družinsko podjetje, se zdi, da ni povsem jasno definirano, kdo je tisti res 'glavni'. Ampak to mislim, da je problem skoraj vseh družinskih podjetij, zato ker starši ne izpustijo vodstva in potem sta 'dve babici, kilavo dete'«, še doda Respondent D. Prav tako tudi pri upravljanju in odločanju v podjetju prihaja do precejšnjih nejasnosti.

Mehanizem 2: Organizacijski sistemi in procedure

Vodja

Respondent A o politiki, sistemih in postopkih v podjetju Družina pove, da sicer imajo določene pravilnike, ampak meni, da je teh pravilnikov in standardov še vedno premalo. Pomembnost pravilnikov in natančneje opredeljenih standardov vidi predvsem pri vzpostavljanju novih procesov, saj morajo v tem primeru biti natančno opredeljeni, dokumentirani in razumljivi. Respondent A namreč želi doseči takšno stanje, da bo nov zaposleni ob prihodu v podjetje 'padel' v sistem, ki ima podporo s strani procesov in da ne bo rabil on individualno ter vsakič znova nekoga uvajati. Ob tem še pove, da še trenutno nimajo vzpostavljenih jasno opredeljenih sistemov in procedur, a so vzpostavljeni določeni nastavki oz. temelji za to. Dodaja še: »Menim, da lahko z različnimi strogimi procedurami, politikami in podobnimi formalizacijami (če je teh preveč) 'ubijamo' potenciale, ker potem na nek način izničimo oz. onemogočimo agilnost podjetja, ki jo opredeljujemo kot eno izmed glavnih prednosti majhnih podjetij. Dejstvo je, da če je v majhnem podjetju preveč procedur, pravil in formalnih postopkov, se potem že malo težje 'obrneš', ker imaš blokado na vsaki strani, nisi več prilagodljiv. Sicer je resda potrebno s sistemi, postopki in procedurami zagotoviti nek določen 'higienični minimum', zato da podjetje deluje nemoteno in da se lahko izvajajo meritve in nadzor. Hkrati pa moraš paziti na to, da s prekomernimi pravili in standardi ne 'ubiješ' agilnosti podjetja».

Zaposleni

O pravilih, predpisih in postopkih v podjetju Družina zaposleni povedo, da jih imajo zapisane v pravilniku. Tam so do neke mere razdelani in definirani osnovni predpisi in postopki, ki veljajo v podjetju. Njihov obstoječi pravilnik tako zajema predvsem določila glede prihajanja na delovno mesto, odmorov za malico, pravil oblačenja v podjetju, opise delovnih mest, ipd. Ob tem povedo tudi, da v podjetju nimajo veliko pravil, predpisov in standardov, saj jih je nemogoče definirati že zaradi same narave dela v podjetju. Delo v podjetju je namreč izključno vezano na projekte, pri čemer ima vsak projekt drugačno časovnico, drugačne naloge, odgovornosti, ipd. Prav zaradi tega menijo, da je težko določiti stroga pravila, predpise in standarde, ki bi veljali v vsaki situaciji. Povedo, da so osnovna pravila sicer resda opredeljena, vendar pa se le-ta ne dotikajo različnih specifik dela, ki jih ima vsak posamezni projekt različne.

Mehanizem 3: Obredi in rituali organizacije

Vodja

V podjetju Družina organizirajo neformalna druženja, kot npr. team buildinge, druženja po službi, praznovanja rojstni dni, razna spontana druženja, praznovanja novih sodelovanj z naročniki in/ali uspešno zaključenih projektov, ipd. »Meni se zdi to dobro in zelo pomembno je, da je čim več tega, ker to spodbuja medsebojno komunikacijo in ekipni duh, kar v primeru našega podjetja ocenjujem, da ga trenutno primanjkuje«, navaja Respondent A.

Zaposleni

Zaposleni povedo, da v podjetju organizirajo neformalna druženja predvsem v obliki različnih team buildingov, rojstnih dni, praznovanj uspešno zaključenih projektov, skupnih malic, ipd. Na splošno so si vsi enotni, da so takšna neformalna druženja ključnega pomena pri povezovanju ekipe, saj je po njihovem mnenju samo povezana ekipa lahko dobra. Ob tem Respondent D izrazi željo: »Tovrstna druženja bi lahko bila organizirana na malo bolj strukturiran način, da bi npr. vsak četrtek imeli določeno stvar na urniku in bi na tak način kontinuirano delali na tem«. Večina zaposlenih pa izrazi nezadovoljstvo, da takšna neformalna druženja potekajo izven delovnega časa. Po njihovi presoji bi se lahko nekatera takšna druženja izvajala tudi v službenem času, ker je to pravzaprav sestavni del službe. Zaposleni povedo, da ne morejo nameniti tudi ves svoj prosti čas za to in včasih se jim zdi, da se vodstvo morda ne zaveda v zadostni meri, da ima vsak od zaposlenih svoje obveznosti, družine, itd. Kot povzema eden od zaposlenih: »Zdi se mi, da je tudi ta neformalni del v bistvu sestavni del službe. Kot primerjava - to je na nek način isto kot v šoli, ko smo imeli športni dan. Tudi nisi npr. v nedeljo šel na športni dan ali pa bil dopoldne v šoli, nato pa po pouku šel še na športni dan. Ampak je bil celotni dan namenjen samo temu. Zato se mi ne zdi popolnoma nič narobe, če bi enako veljalo tudi v primeru team buildingov in ostalih neformalnih druženj z ekipo. Tudi, če je to v času delovnih ur. V takšnem primeru svojim strankam, naročnikom, poslovnim partnerjem preprosto pojasniš, da imamo v podjetju na

določen dan planiran team building in bodo zagotovo razumeli ter se bodo tako oni kot tudi mi temu prilagodili. Vse je stvar dogovora in medsebojnega razumevanja».

Mehanizem 4: Načrt fizičnih prostorov

Vodja

Mnenje o tem, kako fizičen prostor njihovega podjetja sporoča, kaj organizacija ceni, kdo je in kje želi biti, Respondent A povzema s temi besedami: »Menim, da naša nova pisarna spodbuja oblikovanje kulture, ki jo želimo vzpostaviti v podjetju, zato je tudi celotna pisarna zastavljena v slogu 'open office-a'. Naša nova pridobitev v sejni sobi je tudi nalepka z napisanimi vrednotami in poslanstvom našega podjetja, s čimer tako svojim zaposlenim kot tudi zunanjim obiskovalcem komuniciramo, kaj v podjetju cenimo. Na splošno menim, da ima pisarna dovolj igrivosti, manjka nam samo kakšen sproščen kotiček, ki bi spodbujal druženje, a nam prostorska razdelitev žal tega trenutno ne omogoča«.

Zaposleni

Prostori podjetja se zaposlenim zdijo lepi in ustrezni, ampak menijo, da fizični prostor njihovega podjetja zaenkrat še ne odraža samega podjetja, njene identitete in kulture v zadostni meri. Eden od zaposlenih izpostavlja, da mu prostori delujejo preveč 'sterilni', saj je vse (tako stene kot tudi oprema) v barvah logotipa podjetja, kar po njegovem mnenju deluje preveč monotono in brez vsebine. Sicer razume, da je ta barva izbrana z razlogom, saj je v takšnih barvah tudi logotip podjetja, ampak kljub temu meni, da bi se lahko dale zadeve narediti bolj razgibane. Dodaja še: »Na steni imamo nalepko z izpostavljenimi vrednotami in poslanstvom podjetja. Vrednote so sicer zelo pomembne tako za samo podjetje kot tudi za zaposlene in zunanje deležnike, ampak se mi trenutna izpostavitve na steni zdi bolj kot izsek iz prezentacije kakor nekaj unikatnega, kar bi odražalo samo identiteto in kulturo podjetja. Po mojem mnenju bi bilo bolj smiselno v prostorih izpostaviti kakšna priznanja, nagrade, dosežke, morda kakšen grafit, ki bi lahko služil kot inspiracija in ki bi odražal neko stvar, ki jo v podjetju cenimo in ki nam je pomembna. Lahko bi vključili npr. steno 'slavnih', pri čemer bi vključili fotografije zaposlenih ali kaj podobnega«.

Mehanizem 5: Zgodbe, legende, miti o ljudeh, dogodkih

Vodja

V podjetju Družina se ne poslužujejo pripovedovanja raznih zgodb, legend, anekdot o pomembnih ljudeh in dogodkih, po katerih se lahko zaposleni zgledujejo. Respondent A pojasnjuje: »Takšnega načina se ne poslužujemo, hkrati pa si tudi ne bi želel, da bi se. Iskanje nekkih idealov v drugih ljudeh se mi ne zdi ustrezno, saj zagovarjam prepričanje, da moraš vsakega posameznika obravnavati individualno. Ravno zaradi tega se mi ne zdi smiselno svojim zaposlenim pripovedovati zgodbe na način 'imel sem eno zaposleno, ki je delala določeno stvar izredno dobro'. Dejstvo je, da vsak zaposleni dela drugače, ker je tudi vsak

drugačna oseba, vsi smo individuumi, ki se med seboj razlikujemo, kar je tudi pravilno. Zato se mi pripovedovanje bodisi pozitivnih bodisi negativnih anekdot ne zdi ustrezen način za postavljanje vzgleda ostalim zaposlenim. Negativne anekdote se mi zdijo še posebej problematične, saj si nihče ne zasluži, da se o njih govori slabo, na drugi strani pa s pozitivnimi anekdotami lahko pri zaposlenih sprožimo občutke manjvrednosti. Meni osebno takšne primerjave niso všeč, saj lahko z njimi dosežemo kvečjemu slabši učinek, saj če določen zaposleni dela drugače kot ostali ali drugače kot ti sam, ne pomeni, da dela slabše ali boljše, temveč zgolj drugače«.

Zaposleni

Zaposleni menijo, da vodstvo (tj. ustanovitelji) včasih pripovedujejo kakšne prigode in zgodbe o tem, kaj so npr. počeli v prejšnjih službah, torej pred ustanovitvijo podjetja, ipd. Vendar se jim zdi, da takšne zgodbe pripovedujejo spontano in ne z namenom, da bi želeli, s tem dajati vzgled zaposlenim. Se jim pa sicer zdi takšen način popolnoma ustrezen, saj se lahko po njihovem mnenju prav s pripovedovanjem takšnih zgodb in anekdot pusti nekakšen pečat, hkrati pa lahko zaposlenim predstavljajo nekakšen izziv, inspiracijo.

Mehanizem 6: Formalne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah in prepričanjih organizacije

Vodja

Respondent A o svojem načinu formalnega sporočanja poslanstva, vizije, vrednot in prepričanj podjetja pove, da s svojimi objavami na družbenih omrežjih, predvsem pa na LinkedIn-u, sporoča to, kar ceni in kar misli. Poleg tega meni, da formalno sporoča vse to tudi preko svojih člankov v revijah, namenjenih branži, v kateri podjetje deluje, saj naj bi z vsemi članki, pod katerimi je sam podpisan, komuniciral, kdo je, kakšne so tako njegove lastne vrednote in prepričanja kot tudi tista, ki jih zagovarjajo v podjetju. Pojasnjuje še: »Tudi v odnosu do zaposlenih menim, da sem uspešen pri sporočanju poslanstva, vizije, vrednot in prepričanj podjetja, saj se mi zdi, da je iz mojih izjav in obnašanja precej očitno ter hitro razvidno, kaj jaz kot posameznik in mi kot podjetje cenimo, spoštujemo ter spodbujamo«.

Kot temeljne vrednote, ki jim sledijo v podjetju Družina, so opredeljene naslednje: empatija, ekipno delo, kakovost, integriteta. Na vprašanje, kako jih Respondent A, kot vodja, udejanja v praksi, odgovarja: »Mislim, da resnično živim, udejanjam in komuniciram vrednote podjetja tako navzven kot tudi navznoter. Kot ena od vrednot podjetja je opredeljena integriteta, za katero menim, da jo udejanjam na tak način, da dejansko delam to, kar govorim. Ker se vedno skušam postaviti v kožo posameznika in razumeti različne perspektive, ocenjujem, da na tak način udejanjam empatijo kot vrednoto podjetja. Kar se tiče ekipnega dela, ga vsekakor spodbujam pri vseh zaposlenih, hkrati pa sem tudi sam pristaš takšnega načina dela in tudi uživam pri delu z mojo ekipo. Kakovost kot vrednoto

prav tako spodbujam in mislim, da nam prav kakovost ustvarja konkurenčno prednost na trgu, saj to, kar delamo, delamo resnično dobro».

Zaposleni

Zaposlenim se zdi, da vodja še premalo formalno sporoča poslanstvo, vizijo, vrednote in prepričanja podjetja. Ob tem povedo: »Mogoče bi moral tudi njegov življenjski slog bolj izražati vse to, kar on, kot vodja, zagovarja in k čemu teži. Da bi tudi npr. na družbenih omrežjih bolj izražal to, kakšna so njegova prepričanja in vrednote. Lahko bi na svojem profilu objavil nekaj v smislu 'Danes je moja ekipa resnično pokazala ekipni duh in delo'. To mu manjka oz. se tega sploh ne poslužuje. Kot vodja, moraš ti živeti vizijo podjetja, to postane tvoj življenjski slog. Ločnica med privatnim in poslovnim življenjem je precej zabrisana, ker vodje to živijo tudi, ko niso v pisarni«. Eden od zaposlenih povzame s temi besedami: »Jaz ne opazim, da počne karkoli na tak način. Menim, da se vodja že s svojo neverbalno komunikacijo pozicionira kot vodja. Ali vodja sprejme goste, kako jih sprejme. Že s tem izraža, kdo je, kakšna je njegova vloga. To bi najverjetneje najbolj znali opisati naši gostje, torej tisti, ki so prvič prišli v podjetje in ki nas ne poznajo, kakšen občutek oni dobijo ob prvem srečanju».

O tem, kako vodja udejanja vrednote podjetja, pa zaposleni povedo, da pri vodji pogrešajo nekoliko več empatije, ki je opredeljena kot ena od temeljnih vrednot, saj se jim zdi, da pri vodenju premalokrat upošteva človeški vidik. Ima veselje do dela, ki je prav tako vrednota, ki jo zagovarjajo v podjetju, saj je razvidno, da rad dela to, kar dela. Zagovarja ekipno delo, kot eno od vrednot, in tudi sam dobro deluje oz. funkcionira pri delu, ki poteka v skupini. Kar se tiče odgovornosti, kot vrednote, povedo, da vodja svoje zadolžitve jemlje skrajno resno in ima tako do svojih nalog ter zadolžitev kot tudi do poslovnih partnerjev, strank in zaposlenih veliko odgovornost.

5 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

To poglavje je namenjeno predvsem interpretaciji rezultatov, pridobljenih s pomočjo kvalitativne raziskave. V sklopu tega bom torej navedla odgovore na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja in na podlagi zaključnih ugotovitev identificirala področja, na katerih bi bile v prihodnje potrebne izboljšave ter podala svoje predloge za vodstvo izbranega družinskega podjetja in podjetja, ki se soočajo s podobnimi težavami. Nato bom ovrednotila svoje delo, navedla teoretične in praktične prispevke magistrskega dela ter na koncu poglavja navedla še priporočila za nadaljnje raziskovanje.

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

V nadaljnjih podpoglavjih podajam odgovore na raziskovalni vprašanji, ki sem si jih zastavila v uvodu magistrskega dela.

5.1.1 Interpretacija raziskovalnega vprašanja 1

RV 1: Katere primarne mehanizme za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture ter katere sekundarne mehanizme okrepitve kulture uporablja vodja izbranega podjetja?

Z namenom podaje odgovora na raziskovalno vprašanje 1 sem v empirični raziskavi preverjala, katere primarne mehanizme za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture ter katere sekundarne mehanizme okrepitve kulture uporablja vodja izbranega podjetja, kako uspešen je pri njihovi uporabi in v kolikšni meri se jih pravzaprav poslužuje. Na podlagi poglobljenih intervjujev z vodjo in zaposlenimi v podjetju Družina tako ugotavljam, da vodja posredno ali neposredno, zavedno ali nezavedno ter v večji ali manjši meri uporablja vse primarne mehanizme oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture ter vse sekundarne mehanizme okrepitve kulture. V nadaljevanju sledi interpretacija rezultatov po posameznih mehanizmih.

a) PRIMARNI MEHANIZMI OBLIKOVANJA IN OHRANJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mehanizem 1: Stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo in nadzorujejo

Kot navaja Schein (2004, str. 246-247), naj bi bil prav ta mehanizem eden od najmočnejših, ki jih imajo vodje na razpolago za sporočanje stvari, v katere verjamejo in za katere jim je mar. To zajema vse od tega, kar opazijo in komentirajo, do tega, kaj merijo, nadzorujejo ter na druge načine sistematično obravnavajo.

Raziskava je pokazala, da se pomembnosti tega mehanizma vodja izbranega podjetja še ne zaveda v zadostni meri, saj se zdi, da vodja s tistim, na kar je pozoren, kar nagraduje, nadzoruje in na kar čustveno reagira, zaenkrat ne sporoča tega, kar bi on sam želel. Pri tem mehanizmu je namreč prihajalo do največ razhajanj med pogledom vodje na eni in pogledom zaposlenih na drugi strani. Vodja je tako zase ocenil, da je njegov fokus pozornosti osredotočen predvsem na vzpostavljanje procesov v podjetju, ki funkcionirajo tudi, ko njega ni fizično prisotnega v pisarni. V relaciji do zaposlenih po njegovi oceni največ pozornosti namenja predvsem komunikaciji, medtem ko v odnosu do zunanjih deležnikov podjetja daje največji poudarek predvsem vzpostavljanju in ohranjanju dobrih odnosov z naročniki. Na drugi strani pa zaposleni ocenjujejo, da vodja največ pozornosti namenja analitiki, osredotočen pa naj bi bil predvsem na rezultate, pri čemer pa zaposleni menijo, da pogosto pozablja na empatijo. Omenjajo, da bi moral on, kot vodja, biti pozoren tudi na človeški vidik. Po njihovem mnenju mu zaenkrat še manjka občutek za soljudi, za zaposlene. Zaposleni si torej pri vodji želijo manj naravnosti izključno na analitiko in rezultate ter strmenja k dosežkom. Ne želijo si vodje, ki za vsako ceno stremi k rezultatom, vendar pa je po njihovi oceni prav to sedaj pri njemu preveč prisotno. Iz povedanega je razvidno, da si zaposleni želijo, da bi vodja dajal večji poudarek na skrbi za ljudi. To lahko povežemo z ugotovitvami raziskovalcev na Univerzi Ohio State, ki so skrb za ljudi (angl. Consideration)

označili kot način vodenja, ki poudarja medčloveške odnose, medsebojno zaupanje in spoštovanje. Takšno vodenje je zelo zaželeno pri zaposlenih, kar prav tako sovпада z rezultati raziskave tega magistrskega dela, saj si zaposleni izbranega podjetja pri njihovi vodji želijo prav takšnega načina vodenja. Hkrati naj bi takšen način vodenja spodbujal zaposlene k večji produktivnosti z manjšim deležem pritožb in konfliktov (Možina, 2002, str. 519; Robbins & Judge, 2013, str. 371), zato menim, da bi v primeru izbranega podjetja bilo smiselno razmisliti o zavestnem prehodu iz načina vodenja, pri katerem je v ospredju skrb za naloge, k načinu vodenja s poudarkom na skrbi za ljudi.

Menim, da so zgoraj opisana razhajanja posledica dejstva, da zaposleni niso v zadostni meri seznanjeni z dolgoročnimi cilji, vizijo in usmeritvami podjetja ter predvsem posledica pomanjkljive (in včasih neustrezne) komunikacije. Vodja bi lahko prav z jasno, direktno, transparentno in nedvoumno komunikacijo o tem, kakšne so njegove lastne prioritete, cilji in predpostavke, lahko dosegel ujemanje v pogledu zaposlenih in njega samega o tem, kaj je tisto, kar je zanj in za organizacijo resnično pomembno. Poleg tega pa bi lahko z zaposlenimi na določeno časovno obdobje (npr. ob vsakem letnem kvartalu) organiziral poseben sestanek, ki bi bil namenjen izključno predstavitvi ciljev, vizije in usmeritev za naslednje četrtletje, s čimer bi zagotovil enotno razumevanje tega, kar je zanj in za organizacijo resnično pomembno ter kakšni so ključni strateški poudarki.

Mehanizem 2: Reakcije vodij na kritične situacije in organizacijske krize

Ko se organizacija sooča s krizo, način, kako vodja ravna v takšni situaciji, ustvarja nove norme, vrednote in delovne postopke ter razkriva pomembne osnovne predpostavke in prepričanja vodje (Schein, 2004, str. 254; Merslavič, 1998, str. 639). Vodja se namreč ob pojavu krizne situacije nanjo odzove v skladu s svojimi lastnimi prepričanji in vrednotami, s čimer pošlje jasno sporočilo o tem, kakšno naj bi bilo primerno (in zaželeno) vedenje v organizaciji (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 174-176).

Raziskava je pokazala, da se vodja v precejšnji meri zaveda pomembnosti svojih reakcij na kritične situacije in tega, da prav s svojimi odzivi pošilja sporočila o tem, kakšno naj bi bilo primerno in zaželeno vedenje v podjetju. Pri dojetju uporabe tega mehanizma so si vodja in zaposleni precej enotni, kljub temu pa se na določenih točkah pogled zaposlenih nekoliko razlikuje od vodjevega.

Vodja izbranega podjetja tako svoj odziv na nedavno krizno situacijo, ki so jo prinesle spremenjene zdravstvene razmere in s tem povezana razglasitev epidemije, ocenjuje kot korekten, saj meni, da mu je v dani situaciji uspelo dobro pozicionirati podjetje, zagotoviti nemoteno delo od doma, poskrbeti za zdravje svojih zaposlenih, obvladovati stroške in sprejeti določene poslovne odločitve, s katerimi je podjetju zagotovil kratko- do srednjeročno likvidnost. Po njegovi oceni se je v tem kritičnem času izrazila predvsem njegova sposobnost reševanja problemov v nepredvidljivih situacijah, izpostavlja pa še svojo sposobnost pozitivnega vplivanja na zaposlene. Sicer tudi zaposleni vodjev odziv na krizno

situacijo ocenjujejo kot ustrezen, korekten in sorazmerno uspešen, saj je po njihovi presoji naredil praktično vse, kar je bilo v danem trenutku v njegovi moči. Zaposleni so povedali, da so se v tej situaciji izrazile predvsem njegove organizacijske sposobnosti, sposobnosti reševanja problemov in proaktivnost, saj je takoj začel iskati možnosti, kaj storiti v času, ko je bilo mogoče storiti zelo malo. Do razlik v dojemanju je prišlo predvsem v zvezi s pomanjkljivostmi vodjevega odziva na krizno situacijo. Vodja je povedal, da je v danih razmerah želel reševati nastalo situacijo z angažiranjem zaposlenih, čeprav se jim je v tistem času obseg dela precej zmanjšal, zato ocenjuje, da bi moral dati podjetje še v večjo obliko hibernacije z namenom še večjega zmanjšanja stroškov. Na drugi strani pa so zaposleni pri njegovem odzivu pogrešali več pozitivne naravnosti, dajanje več pozitivnih spodbud celotni ekipi in predvsem večjo mero zaupanja v njih.

Mehanizem 3: Kriteriji za razporejanje sredstev

Kako so v podjetju razporejena sredstva in kako je oblikovan proračun, je še en postopek, ki razkriva domneve in prepričanja vodje (Schein, 2004, str. 257). Vodja izbranega podjetja sredstva dodeljuje glede na potrebe in prioritete podjetja, ki jih opredeli v letnem planu stroškov. Nato na mesečni ravni redno analizira morebitna odstopanja med predvidenimi in dejanskimi stroški v določenem mesecu. Kljub temu pa vodja poudarja pomen prožnosti oz. agilnosti za financiranje v nepredvidljivih situacijah. Vodja izbranega podjetja tudi pove, da je njemu za razporejanje sredstev najbolj pomembno to, da dobro pozna svoje podjetje, pri razporejanju pa se v veliki meri naslanja na predvidevanja glede na predhodno določen investicijski plan, poleg tega pa se pogosto zanaša tudi na svoj občutek. Na splošno pa je pri razporejanju sredstev v primeru izbranega družinskega podjetja mogoče opaziti, da vodja bolj pazi na finančna sredstva in njihovo porabo, saj so ta sredstva v lasti družine, kar je v skladu z ugotovitvami Robbinsa, Judgea in Hashama (2012, str. 454), ki izpostavljajo, da so družinska podjetja pri razporejanju in porabi sredstev pogosto bolj skrbna in bolj racionalna, kar izhaja iz dejstva, da so tudi ta sredstva njihova last. Kljub temu pa zaposleni na drugi strani niso seznanjeni s tem, na kakšen način vodja razporeja sredstva in v kaj ga investira. O tem se tudi nikoli ne pogovarjajo z vodstvom podjetja.

Ugotavljam, da so rezultati raziskave skladni z navedbami Scheina (2004, str. 257), saj način razporejanja sredstev resda razkriva prepričanja vodje preučevanega podjetja. Na podlagi rezultatov raziskave lahko torej trdimo, da je vodji podjetja Družina pomembna analitika, načrtovanje oz. planiranje porabe sredstev, izdelava investicijskih planov ter predvsem skrbnost in racionalnost pri razporejanju ter porabi teh sredstev. Hkrati je tudi pri tem mehanizmu do določene mere mogoče opaziti pomanjkanje komunikacije, saj kot so povedali zaposleni, niso obveščeni o načinu razporejanja sredstev, morebitnih načrtovanih investicijah in splošnem stanju finančnih sredstev v podjetju.

Navkljub dejstvu, da se razporejanje sredstev in oblikovanje proračunov ne zadeva dela zaposlenih v izbranem podjetju, pa bi bilo morda smiselno, da bi vodja npr. na vsako četrletje zaposlene seznanil z okvirnim finančnim stanjem v podjetju ter predstavil, ali gre

podjetju dobro ali slabo. Na takšen način bi obstajalo skupno razumevanje in sprejemanje načina porabe sredstev v podjetju, hkrati pa bi zaposlenim s tem dajali občutek zaupanja, vključenosti in pomembnosti, kar bi vsekakor pripomoglo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu.

Mehanizem 4: Zavestno dajanje vzgledov, poučevanje in izobraževanje

Dobri in uspešni vodje se zavedajo, da ima njihovo vedenje pomembno vlogo pri sporočanju predpostavk in vrednot drugim zaposlenim v podjetju, zlasti novincem (Schein, 2004, str. 258). Rezultati raziskave so pokazali, da se vodja izbranega podjetja v veliki meri zaveda pomembnosti dajanja vzgledov, poučevanja in izobraževanja zaposlenih, kar je v skladu s Scheinovimi (2004, str. 258) navedbami.

Vodja tako zase ocenjuje, da spodbuja učenje in razvoj zaposlenih, predvsem na način, da jih aktivno spodbuja k udeleževanju na različnih delavnicah, izobraževanjih, tečajih, konferencah, vendar se mu zdi, da še premalo dela na tem. Sam ocenjuje to kot eno izmed področij, ki mu kot vodja želi v prihodnosti nameniti še več svoje pozornost. Pojasni, da v izobraževanje zaposlenih trenutno ne vlagajo dovolj predvsem zaradi dejstva, da na tej točki ne ustvarjajo zadostnega presežka dodane vrednosti, da bi si lahko privoščili večja vlaganja v učenje in razvoj. To, da je področje spodbujanja rasti, razvoja in dodatnega izobraževanja tisto, ki ga vodja tretira kot pomembno, zaznavajo tudi zaposleni. To priča v prid dejstvu, da je vodja uspešen pri uporabi tega mehanizma. Zaposleni namreč ocenjujejo, da pri vodji opažajo, da daje veliko intenco na področje dodatnega izobraževanja svojih zaposlenih in da je hkrati tudi zelo dovzeten, če kdo od zaposlenih pokaže željo po udeležbi na kakšnem izobraževanju, tečaju, ipd. Kar se tiče tega, ali vodja zavestno deluje kot vzor in vzgled svojim zaposlenim, sam pove, da se definitivno vidi v tej vlogi, saj meni, da na določenih področjih uči druge, da pa se tudi sam uči od svojih zaposlenih, saj gre po njegovem mnenju tukaj za vzajemen proces. Prav v zvezi s tem pa prihaja do manjših razlik med percepcijo vodje in zaposlenih. Nekateri zaposleni ga tako dojemajo kot mentorja in 'učitelja', medtem ko pa drugi menijo, da mu za to vlogo še zaenkrat manjkajo izkušnje, ampak poudarjajo, da je mogoče prepoznati njegovo željo po razvoju v tej smeri.

Pri tem mehanizmu tako opažam, da si zaposleni in vodja delijo podobno mišljenje, saj na eni strani vodja dojema področje dajanja vzgleda, poučevanja in dodatnega izobraževanja kot eno izmed ključnih, saj prav znanje po njegovem mnenju omogoča konkurenčno prednost podjetij na trgu. Na drugi strani so zaposleni zadovoljni, da jih vodja spodbuja k izobraževanju, razvoju in rasti. Morda bi bilo smiselno, da bi se vodja v prihodnosti v nekoliko večji meri posluževal mentorskega načina vodenja, saj naj bi po navedbah Godshalka in Sosika (2007) mentorstvo ponujalo več (pozitivnih) rezultatov tako za mentorja kot tudi mentoriranca in celotno organizacijo v primerjavi z vodenjem, ki ima sicer resda nekatere učinke na posameznike, večinoma pa so ti učinki vidni na ravni organizacije. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da posamezniki, ki so udeleženi v mentorskem odnosu, izkazujejo večje zadovoljstvo pri delu, zavzetost za delo in namero, da ostanejo pri svoji

organizaciji oz. delodajalcu (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004; Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). Vse to govori v prid dejstvu, da bi bilo v prihodnosti smiselno zavestno delati na tem, da vodja izbranega podjetja začne delovati bolj kot mentor in ne toliko kot vodja, saj so tudi zaposleni zelo dovzetni in pripravljeni za vpeljavo takšnega načina vodenja.

Mehanizem 5: Kriteriji za podeljevanje nagrad in statusov

Schein (2004, str. 260) navaja, da če želijo vodje zagotoviti, da se bodo vsi zaposleni v organizaciji naučili njihovih vrednot in predpostavk ter tega, kakšno vedenje se v organizaciji nagraduje in kakšno kaznuje, morajo ustvariti sistem nagrajevanja, napredovanja in podeljevanja statusa, ki je skladen s temi predpostavkami. Vodje lahko sporočajo svoje prioritete, vrednote in predpostavke na način, da dosledno povežejo nagrade in kazni z vedenjem, ki se jih zadeva (Schein, 2004, str. 259).

Iz raziskave je razvidno, da ta mehanizem vodja preučevanega podjetja uporablja v najmanjši meri, saj, kot je sam povedal, v podjetju nimajo vzpostavljenega jasnega, konsistentnega in transparentnega sistema nagrajevanja. Kdaj, zakaj in pod kakšnimi pogoji si posamezni zaposleni prisluži nagrado, je vse stvar vodjeve subjektivne presoje. Namreč, vodja meni, da če je presoja, kdo bo prejel nagrado, prepuščena njegovi izbiri in presoji, posledično ne more nihče 'izkoriščati' sistema nagrajevanja, ker zaposleni dobi nagrado takrat, ko je ne pričakuje. Ravno nasprotno pa povedo zaposleni. Le-ti namreč izražajo nezadovoljstvo nad tem, da v podjetju ni vzpostavljenega sistema nagrajevanja. Poleg tega kot najbolj problematično izpostavljajo dejstvo, da niso seznanjeni niti s tem, kakšne pogoje mora zaposleni izpolnjevati za to, da prejme določeno nagrado in v kakšni obliki je ta nagrada. Vse omenjeno se sklada z navedbami Scheina (2004, str. 260), ki pravi, da v primeru, da so podeljene nagrade neskladne z vedenjem, ki ga vodja poskuša spodbujati pri svojih zaposlenih, bo v organizaciji prihajalo do nesoglasij, kar bo rezultiralo v nejasni kulturi znotraj podjetja (Schein, 2004, str. 260). Ker zaposleni za vedenje, ki ga vodja podjetja Družina poskuša spodbujati, niso ustrezno nagrajeni ali pa so te nagrade podeljene nekonsistentno in takrat, ko jih le-ti ne pričakujejo, to rezultira v dejstvu, da zaposleni na koncu ne vedo, kakšno vedenje je v organizaciji zaželeno in kakšno ne. Ne vedo niti, ali je njihov prispevek k uspešnosti organizacije pravzaprav opažen. To povzroča veliko nejasnosti, kar na koncu rezultira v prav tako nejasni kulturi podjetja in nižji stopnji morale, motiviranosti ter zadovoljstva med zaposlenimi.

Ocenjujem, da je to eno izmed področij, na katerem bi vodstvo podjetja moralo uvesti največ sprememb. Dejstvo, da zaposleni za svoj trud, požrtvovalnost in trdo delo niso nagrajeni, ima precej negativen vpliv na moralo zaposlenih. To je razvidno predvsem iz tega, da se zaposleni sprašujejo, ali sta njihov prispevek in trdo delo sploh opažena. Nagrade so pomemben element, ki pa ga v izbranem podjetju preveč zanemarjajo. Zaradi tega predlagam vzpostavitev sistema nagrajevanja tako za finančne kot nefinančne nagrade, pri čemer morajo biti nagrajevalne lestvice zastavljene jasno in transparentno, da je zaposlenim povsem razumljivo, kako lahko dosežejo določene nagrade in kakšne so te nagrade. Na tak

način bodo zaposleni dobili tudi jasno predstavo o tem, kakšno vedenje se v podjetju nagrajuje in kakšno kaznuje, saj ima po Scheinu (2004, str. 259) tako narava vedenja, ki je bila nagrajena ali kaznovana, kot tudi sama vrsta nagrade in kazni močno sporočilno vrednost. Hkrati pa je tudi odsotnost sistema nagrajevanja močno sporočilo.

Mehanizem 6: Kriteriji za selekcijo, napredovanje, upokožitev in izključitev

Po Scheinu (2004, str. 261-262) je selekcija novih članov organizacije eden izmed najbolj subtilnih, a hkrati najmočnejših mehanizmov oblikovanja organizacijske kulture ter uresničevanja in uveljavljanja predpostavk vodje. Vodje naj bi pri selekciji novih članov organizacije izbirali takšne, ki so v slogu, predpostavkah, vrednotah in prepričanjih podobni njim samim ter sedanjim članom organizacije.

Rezultati raziskave na primeru izbranega družinskega podjetja se skladajo s temi navedbami. Namreč, vodja podjetja Družina kot enega izmed pomembnejših kriterijev, ki jih upoštevajo pri selekciji novih kandidatov, izpostavlja predvsem to, da oseba sledi podobnim vrednotam in prepričanjem, kot jih zagovarjajo vsi v podjetju (tako vodstvo kot tudi zaposleni). Poudarja, da so pomembne osebnostne lastnosti kandidata, saj naj bi bile po njegovem mnenju prav osebnostne lastnosti tiste, ki jih je kasneje najtežje preoblikovati. Zaradi tega je zanj pomembno, da je že na samem začetku vzpostavljena kompatibilnost med lastnostmi vodstva, novega kandidata ter sedanjih zaposlenih. Hkrati pa je zanj pomembno tudi to, da ima kandidat veselje in željo za opravljanje dela.

Pri napredovanju vodja ocenjuje kot pomembno to, da je oseba s svojim delom že izkazala zmožnost, da svoje delo opravlja samostojno in da je določene naloge s tega višjega delovnega mesta že nekaj časa opravljala. Ob tem poudarja, da je v njihovem podjetju napredovanje posameznikov bilo vedno postopno, saj je v skoraj vseh primerih šlo za postopno uvajanje v novo, višje delovno mesto. O odločitvi za izločitev posameznikov iz podjetja pa pove, da je to odvisno od situacije in pove, da se je za izločitev oseb največkrat odločil predvsem zato, ker se je v praksi izkazalo, da oseba ni udeležila tega, kar je na začetku obetala. Nikdar pa se ni odločil za izločitev določene osebe samo na podlagi ene napake, temveč je po navadi šlo za skupek več napak, na katere se je osebo večkrat opozorilo, ampak ni bilo vidnega premika v smeri izboljšanja.

Videnja zaposlenih so v tem primeru pravzaprav v celoti enotna s tem, kar je povedal vodja. Iz tega je razvidno, da je vodja uspešen pri uporabi tega mehanizma, saj zaposleni točno vedo, kaj je vodji pomembno pri zaposlovanju, napredovanju in izločitvi posameznikov iz podjetja. Zaposleni tako vidijo, da je vodji pri procesu selekcije novih zaposlenih pomembno predvsem to, da kandidati ustrezajo vrednotam podjetja, da so delovni, profesionalni, da se držijo rokov, so vestni, marljivi, natančni in imajo dovolj znanja. O izločitvi posameznikov iz podjetja menijo, da že sama kultura v podjetju Družina naredi selekcijo zaposlenih, kajti »ali se boš kulturi prilagodil in jo sprejel kot del sebe, ali pa boš moral oditi«. Ob tem pa

zaposleni posebej opozarjajo na problematiko precej velike fluktuacije zaposlenih, kar tudi sama izpostavljam kot eno izmed problematičnih področij, kateremu bi vodstvo podjetja Družina morala nameniti posebno pozornost.

b) SEKUNDARNI MEHANIZMI OKREPITVE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mehanizem 1: Organizacijski načrt in struktura

Zaposleni ocenjujejo, da izbrano podjetje nima močne hierarhije in urejenega sistema kontrole ter formalnih pravil, ki natančno določajo delovne naloge za vsakega posameznega zaposlenega. Zaradi tega tudi prihaja do zmede glede tega, kdo od vodstva je tisti, ki sprejema končne odločitve. Tega se na drugi strani zaveda tudi vodja. Ker odgovornosti in pooblastila vsakega zaposlenega niso opredeljena v zadostni meri, to v primeru pojava napak pogosto rezultira v iskanju krivca in 'kazanju s prstom na druge' ter pojavu različnih konfliktov znotraj ekipe, kar posledično demotivira ljudi in zmanjšuje njihovo zvestobo ter zavezanost podjetju. To nadalje vpliva tudi na njihovo uspešnost in produktivnost.

Na podlagi rezultatov raziskave ocenjujem, da vodja pri uporabi tega mehanizma okrepitve kulture ni uspešen. Kot navajajo Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 174-176), organizacijska struktura določa, kakšen je način delovanja v organizaciji in kakšna so osnovna razmerja med člani organizacije. Te funkcije trenutna organizacijska struktura v podjetju Družina ne izpolnjuje v zadostni meri, saj zaposleni ne vedo, kakšne so odgovornosti in pooblastila posameznega člana ekipe, kakšna so medsebojna razmerja, kdo sprejema končne odločitve, ipd. Ocenjujem, da je to posledica dejstva, da gre za družinsko podjetje, kjer so vloge družinskih članov precej nejasne in meje precej zabrisane. Nejasna organizacijska struktura in nedefiniran način upravljanja in odločanja so področja, na katerih je nujno potrebna vpeljava izboljšav, saj prav to pomembno vpliva tako na uspešnost podjetja kot tudi na samo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Mehanizem 2: Organizacijski sistemi in procedure

Temeljna funkcija sistemov, postopkov in procedur v organizacijah je v dajanju strukture in predvidljivosti sicer nejasnemu ter dvoumnemu organizacijskemu svetu. Sistemi in postopki tako dajejo določen občutek predvidljivosti in zmanjšujejo tesnobo zaradi negotovega organizacijskega okolja. Glede na to, da zaposleni v organizacijah načeloma težijo k tovrstni stabilnosti, imajo vodje možnost, da svoje predpostavke okrepijo z izgradnjo smiselnih sistemov in rutin okoli njih (Schein, 2004, str. 265). Pomembnosti tega mehanizma okrepitve kulture se vodja podjetja Družina v veliki meri sicer zaveda, vendar ga v praksi še zaenkrat ne uporablja v tolikšni meri, kot bi ga lahko. Vodja tako o politiki, sistemih, postopkih in procedurah pove, da so v njihovem podjetju določeni v internem pravilniku, vendar poudarja, da jih je po njegovem mnenju še vedno premalo, kar nakazuje na dejstvo, da se vodja tega mehanizma resda ne poslužuje v zadostni meri. Pomembnost pravilnikov in natančno opredeljenih standardov vidi predvsem pri vzpostavljanju novih procesov v podjetju, saj morajo biti v tem primeru natančno opredeljeni, dokumentirani in razumljivi.

Ob tem poudari, da je sicer s sistemi, postopki in procedurami potrebno zagotoviti določen 'higienični minimum', predvsem zato, da podjetje deluje nemoteno, vendar pa je hkrati potrebno paziti na to, da s prekomernimi pravili in standardni ne 'ubiješ' agilnosti podjetja. Tudi dojemanje tega mehanizma je pri vodji in zaposlenih precej poenoteno. Zaposleni povedo, da v podjetju nimajo veliko pravil, standardov, predpisov, saj jih je po njihovem mnenju pravzaprav nemogoče definirati že zaradi same narave dela projektov. To po njihovem mnenju tudi ne bi bilo smiselno, saj delo v podjetju poteka izključno na projektnem delu. Prav zaradi tega menijo, da je težko določiti stroga pravila, predpise in standarde, ki bi veljali v vsaki situaciji.

Navkljub zgoraj omenjenim stališčem vodje in zaposlenih ocenjujem, da bi lahko vodja v večji meri uporabljal sisteme in postopke pri formalizaciji postopka 'pozornosti' ter to uporabil kot orodje za sporočanje zaposlenim, kaj je zanj in za organizacijo pomembno. Vodja bi se tako moral zavedati, da če ne uporablja jasnih sistemov in postopkov kot mehanizem za okrepitev željene organizacijske kulture, lahko to povzroči nastanek nedoslednosti v sami kulturi, kot navaja Schein (2004, str. 265).

Mehanizem 3: Obredi in rituali organizacije

Deal in Kennedy ter Trice in Beyer (v Schein, str. 266) poudarjajo, da so obredi, rituali in razni (formalni in neformalni) dogodki izredno pomembni pri sporočanju temeljnih predpostavk in vrednot organizacije ter s tem povezane kulture znotraj nje.

Na podlagi raziskave ocenjujem, da se tako vodja kot tudi zaposleni v izbranem podjetju tega resnično zavedajo in tudi aktivno delajo na tem področju. Vodja in zaposleni tako povedo, da v podjetju Družina organizirajo različna neformalna druženja, kot so npr. team buildingi, druženja po službi, praznovanje rojstnih dni, praznovanje novih sodelovanj z naročniki in/ali uspešno zaključenih projektov, skupne malice, ipd. Oboji se tudi strinjajo, da so takšna neformalna druženja koristna in da je zelo pomembno, da je tovrstnih srečanj čim več, ker to spodbuja medsebojno komunikacijo in ekipni duh, kar prav tako oboji ocenjujejo, da v primeru njihovega podjetja trenutno primanjkuje. Večina zaposlenih pa izrazi nezadovoljstvo, da večina takšnih neformalnih druženj poteka izven delovnega časa. Po njihovi presoji bi lahko nekatera druženja izvajali tudi v službenem času, saj je to pravzaprav sestavni del službe. Povedo tudi, da ne morejo nameniti ves svoj prosti čas temu, saj imajo tudi oni prostočasne obveznosti in družine, ki terjajo svoj čas in pozornost. Zaradi tega vodstvu predlagam, da se z zaposlenimi pogovori o možnostih izvedbe določenih neformalnih srečanj tudi v času delovnih ur, saj bi zaposlenim veliko pomenilo, če bi jim tudi oni, kot podjetje, stopili nasproti in dosegli nekakšen kompromis.

Mehanizem 4: Načrt fizičnih prostorov

Vodja na eni strani meni, da njihova nova pisarna spodbuja oblikovanje kulture, ki si jo želijo vzpostaviti v podjetju, zato je tudi celotna pisarna vzpostavljena po principu 'open office-a', ki spodbuja ekipno delo, kar je tudi opredeljeno kot ena od vrednot podjetja. Na drugi strani

se sicer zaposleni strinjajo, da so prostori podjetja lepi in ustrezni, vendar menijo, da fizični prostor podjetja še zaenkrat ne odraža v zadostni meri samega podjetja, njegove identitete in kulture. Prostori jim delujejo nekoliko preveč 'sterilni', saj je vse (od opreme do sten) v barvah logotipa podjetja. Namesto trenutne izpostavitve, ki jo imajo v sejni sobi, bi zaposleni v prostorih raje izpostavili kakšna priznanja, nagrade, dosežke, morda kakšen grafit, ki bi odražal identiteto in kulturo podjetja ter služil kot inspiracija. Zaposleni imajo veliko idej za popestritev fizičnega prostora podjetja, zato vodstvu predlagam, da se o posodobitvah pisarne predhodno posvetujejo z zaposlenimi, saj so tudi oni enakopravni uporabniki prostorov kakor oni, hkrati pa točno vedo, kaj in kako bi določene stvari spremenili ter prilagodili. Vsekakor lahko skupaj dosežejo optimalno rešitev, ki bo ustrezala vsem vpletenim.

Schein (2004, str. 267) navaja, da lahko zunanji, fizični izgled organizacije vodje uporabijo za sporočanje svojih lastnih vrednot in prepričanj, preko česar vplivajo na kulturo v organizaciji. V skladu s tem ocenjujem, da se tega mehanizma vodja izbranega podjetja sicer poslužuje, vendar bi ga lahko uporabljal še v večji meri. Gre sicer za subtilen, pa vendar nič manj pomemben mehanizem, ki ga vodje ne bi smeli zanemarjati, saj kot navajajo Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 174-176) lahko fizični prostor oz. zunanji izgled organizacije pomembno pripomore pri podpiranju ali spodkopavanju prizadevanj vodje za udejanjanje sprememb v organizaciji. Tako vodstvu podjetja Družina predlagam, da se o posodobitvah pisarne predhodno posvetujejo z zaposlenimi, saj imajo le-ti veliko idej za popestritev fizičnega prostora podjetja in točno vedo, kaj in kako bi določene stvari spremenili ter prilagodili. Vsekakor lahko skupaj dosežejo optimalno rešitev, ki bo ustrezala vsem vpletenim in ki bo v še večji meri odražala filozofijo, predpostavke in vrednote samega podjetja, kar lahko nadalje krepi željeno kulturo v podjetju.

Mehanizem 5: Zgodbe, legende, miti o ljudeh, dogodkih

Zgodbe, miti, legende in anekdote lahko v organizacijskem okolju pomagajo pri krepitvi predpostavk vodij, služijo pa lahko tudi kot pomembno orodje za učenje (predvsem) novincev, pa tudi ostalih zaposlenih v organizaciji, o temeljnih predpostavkah in vrednotah kulture v organizaciji (Schein, 2004, str. 268-269). Tega mehanizma se v podjetju Družina, po pričevanju vodje, načeloma ne poslužujejo, saj ocenjuje, da ne uporabljajo namernega oz. načrtnega pripovedovanja zgodb, anekdot, legend, ipd. o pomembnih ljudeh oz. dogodkih. Ob tem še pove, da si tudi ne želi uporabljati takšnega načina, saj se mu iskanje idealov v drugih ljudeh ne zdi smiselno. Tako se mu pripovedovanje bodisi pozitivnih bodisi negativnih zgodb ne zdi ustrezen način za postavljanje vzgleda ostalim zaposlenim. Opaziti je torej, da se stališče vodje o uporabi zgodb, anekdot in raznih legend z namenom sporočanja svojih lastnih vrednot in prepričanj ter postavljanja vzgleda zaposlenim razlikuje od navedb Scheina (2004, str. 268-269).

Na drugi strani pa se mnenja zaposlenih skladajo s Scheinovimi (2004, str. 268-269) navedbami o pomembnosti uporabe tega mehanizma. Zaposleni tako povedo, da se jim zdi,

da ustanovitelji podjetja velikokrat pripovedujejo kakšne zgodbe, vendar ocenjujejo, da takšne zgodbe pripovedujejo spontano in ne z namenom postavljanja vzgleda. Vendar pa se jim zdi, da bi uporaba prispevkov, analogij, grafičnih podob, anekdot pomagala ilustrirati podobo podjetja na dolgi rok. Z njimi bi lahko vodje komunicirali vizijo podjetja. Tako ocenjujem, da vodja tega mehanizma okrepitve kulture ne uporablja v zadostni meri, zato mu predlagam, da kljub temu razmisli o njegovi uporabi. Pripovedovanje zgodb bi lahko pomagalo pri krepitvi duha v podjetju, ustvarjalnosti in inovativnosti, hkrati pa bi zaposlenim tovrstne zgodbe in anekdote predstavljale nekakšen izziv, inspiracijo.

Mehanizem 6: Formalne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah in prepričanjih organizacije

Po Scheinu (2004, str. 269) so tovrstne formalne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah in prepričanjih organizacije za vodjo izjemno koristne predvsem pri poudarjanju pomembnih stvari v organizaciji in vrednot, okoli katerih se oblikuje kultura, uporabljajo pa se tudi kot opomnik za temeljne predpostavke organizacije. Ocenjujem, da se tega mehanizma vodja zaveda in ga pri svojem vodenju poskuša tudi zavestno udeleževati, vendar pa prihaja do določenih razlik med vodjo in zaposlenimi v dojemanju tega načina. Vodja podjetja Družina tako o svojem načinu formalnega sporočanja poslanstva, vizije, vrednot in prepričanij pove, da predvsem s svojimi objavami na družbenih omrežjih sporoča to, kar ceni in kar misli. Poleg tega meni, da vse to sporoča tudi s članki, pod katerimi je podpisan, in ki so objavljeni v revijah, namenjeni branži, v kateri deluje izbrano podjetje. Tudi v odnosu do zaposlenih vodja meni, da je uspešen pri sporočanju poslanstva, vizije, vrednot in prepričanij podjetja, saj se mu zdi, da je iz njegovih izjav in obnašanja precej očitno ter hitro razvidno, kaj on kot posameznik in oni kot podjetje cenijo, spoštujejo ter spodbujajo. Ocenjuje tudi, da resnično živi, udeleževanja in komunicira vrednote podjetja tako navzven kot navznoter.

Pri uporabi tega mehanizma pa, kot rečeno, prihaja do določenih razlik v dojemanju. Zaposleni tako menijo, da vodja še premalo formalno sporoča poslanstvo, vizijo, vrednote in prepričanja podjetja. Tako bi lahko po njihovem mnenju tudi na družbenih omrežjih objavljali kaj v smislu: 'Danes je moja ekipa resnično pokazala ekipni duh in delo'. Menijo, da se takšnega načina vodja premalo poslužuje. Sicer pa pravijo, da vodja načeloma živi in izraža vrednote podjetja, pri čemer pa izpostavijo, da pogrešajo nekoliko več empatije, ki je opredeljena kot ena od temeljnih vrednot podjetja, saj se jim zdi, da pri vodenju premalokrat upošteva človeški vidik. Vodja bi tako lahko večkrat s svojimi formalnimi izjavami, kot npr. objavami, izpostavil ne samo sebe in podjetje kot tako, temveč tudi svoje zaposlene, ki so v končni fazi gonilo uspeha. Zaposlenim bi to dalo občutek pomembnosti, zunanjim deležnikom pa bi se tudi na takšen način pokazali kot podjetje, ki je vredno zaupanja.

5.1.2 Interpretacija raziskovalnega vprašanja 2

RV 2: Kako vodja in zaposleni v izbranem podjetju dojemajo oz. ocenjujejo organizacijsko kulturo, vodjev stil vodenja, odnos vodje do zaposlenih in vpliv vodje na kulturo v organizaciji?

Ocenjevanje organizacijske kulture v podjetju

Pri ocenjevanju trenutne organizacijske kulture v podjetju so si vodja in zaposleni dokaj enotni, saj izpostavljajo podobne stvari, vendar pa je kljub temu mogoče opaziti določena razhajanja v njihovih percepcijah.

Vodja podjetja je tako z organizacijsko kulturo načeloma zadovoljen, se pa zaveda, da obstaja še veliko odprtih možnosti za izboljšave. Ob tem poudari, da se pozna, da so v podjetju šele pred približno enim letom začeli pospešeno delati na sami kulturi podjetja. Na splošno pa ocenjuje, da zaposleni sledijo istim vrednotam, imajo podobno perspektivo glede dela in glede tega, kaj je v podjetju sprejemljivo in do česa so kritični. Njegova vizija za prihodnost podjetja je vzpostavitev pozitivne kulture in pozitivne klime, kar trenutno po njegovem mnenju manjka. Kot glavne prednosti trenutne kulture podjetja izpostavlja delavnost, skromnost, znanje in izkušnje, medtem pa kot slabosti izpostavi individualizem, iskanje krivde, določene konflikte znotraj ekipe, neusklajena pričakovanja in različne šume v komunikaciji znotraj podjetja.

Na drugi strani pa zaposleni o trenutni organizacijski kulturi povedo, da ni dovolj jasno načrtana, saj menijo, da se v podjetju lahko kaj hitro začuti zmeda, ki je posledica nejasne strukture podjetja in dejstva, da gre za družinsko podjetje, v katerem se poslovno prepleta z zasebnim. Zato zaposlenim na določeni točki ni jasno, kaj in koga upoštevati, kdo ima zadnjo besedo, kdo je glavni odločevalec oz. kot je povedal eden od zaposleni, »ne vemo, kdo pije in kdo plača«. Poleg tega kot problematične točke izpostavljajo predvsem pomanjkanje empatije, torej zaznavanje občutkov drugih in njihovih stališč ter resnično zanimanje za njihove težave in obzirnosti, se pravi, da ko ima vodja slab dan, tega ne projicira na zaposlene. Zdi se jim tudi, da način komuniciranja v podjetju ni ustrezen, saj ga ocenjujejo kot preveč okornega, hektičnega in emocionalnega. V določenih situacijah pogrešajo tudi večjo mero izražanja medsebojnega spoštovanja, ki ga pogosto ni moč zaznati. Menijo, da si, predvsem vodstvo oz. ustanovitelji podjetja, v afektu preveč dovolijo v odnosu do zaposlenih in na takšen način pridejo na plano določene zadeve, ki povzročajo nejevoljo in zamere, čeprav to ni potrebno. Na splošno pa zaposleni ocenjujejo, da je pri trenutni organizacijski kulturi v podjetju dobro to, da v določenih trenutkih, ko se ujamejo oz. 'ko so na isti valovni dolžini', zelo dobro sodelujejo in so kot ekipa konsistentni. Zaposlenim je vseč predvsem to, da lahko tako v odnosu do vodstva kot tudi v odnosu s sodelavci izrazijo svoje težave, pomisleke, dvome. Odnose med zaposlenimi ocenjujejo kot pozitivne. Zaposleni se lahko med seboj sproščeno pogovarjajo, s čimer se stresa in napetosti vsaj do določene mere razbremenijo.

Menim, da do teh razlik v dojemanju trenutne organizacijske kulture med vodjo in zaposlenimi prihaja predvsem zaradi dejstva, da je medsebojna komunikacija v podjetju pomanjkljiva in na čase celo neustrezna. Zaradi tega so pričakovanja vodje in zaposlenih pogosto neusklajena, kar se odraža tudi na sami kulturi. Ker so ustanovitelji, ki so člani družine, pogosto bolj osredotočeni na manevriranje med zasebnimi in poslovnimi zadevami,

zaradi česar pogosto prihaja do trenj med njimi, se zdi, da posledično 'pozabijo' na pomembno vlogo, ki pa jo imajo za podjetje zaposleni, tj. ne-družinski člani. Pogosta trenja med člani družine seveda pomembno vplivajo na vzdušje v podjetju in na samo kulturo. Kot eden izmed pomembnejših razlogov, da kultura v podjetju trenutno ni najboljša, je vsekakor nejasna vodstvena struktura podjetja, zato menim, da je najprej potrebno jasno definirati odgovornosti, pooblastila in kdo v podjetju sprejema katere odločitve. Skupaj z izboljšanjem načina komuniciranja in predajanja informacij menim, da bi naredili pomemben korak k bolj jasni in ustrežnejši organizacijski kulturi. Poleg tega bi podjetje moralo ukrepati v smeri spodbujanja skupnih vrednot, kar bi prispevalo k oblikovanju in razvoju ustrezne kulture v podjetju.

Dojemanje vodjevega stila vodenja

Vodja in zaposleni so si precej enotni v tem, kako vodja sam ocenjuje svoj stil vodenja in kako ga vidijo zaposleni. Vodja namreč svoj stil vodenja opisuje kot avtokratsko-demokratičen, saj meni, da pri odločanju vključuje mnenja in predloge, pa tudi kritike posameznikov, vendar poudari, da striktno demokratično ne more voditi, saj je na koncu on, kot vodja, tisti, ki sprejema odločitve. Ravno zaradi tega vodja zase pove, da je njegov stil vodenja nekakšen 'hibrid' med avtokratskim načinom na eni in demokratičnim načinom na drugi strani. Prav tako pa zaposleni opisujejo vodjev stil vodenja kot demokratičnega, pri čemer poudarjajo, da s svojo pozicijo ne daje občutka, da je 'šef', ki je nedostopen za zaposlene. Ravno nasprotno – zaposleni menijo, da je vodja zelo dostopen, saj posluša, sprejema in upošteva mnenja ter argumente drugih. Komunikacija z njim je sproščena in iskrena, vodja pa se s svojim vedenjem poskuša približati svojim zaposlenim. Nikakor pa njegovega vodenja ne dojemajo kot avtokratskega in 'diktatorskega', kot so sami povedali. Povedo pa, da se ponekod pozna, da mu zaenkrat še na določenih točkah manjka empatija, izkušnje in v določenih situacijah odločnost ter samozavest.

Ker tukaj ne prihaja do bistvenih razlik v dojemanju, ocenjujem, da je vodja kljub temu, da je šele na začetku svoje vodstvene kariere, na dobri poti, da postane uspešen pri svojem delu. Zaposleni so namreč v veliki meri pokazali odobravanje in zadovoljstvo nad sedanjim načinom vodenja, zato je smiselno, da vodja nadaljuje v tej smeri še naprej.

Dojemanje odnosa vodje do zaposlenih

Zaposleni odnos formalnega vodje, tj. direktorja, do zaposlenih kot povsem korektnega, saj se lahko z njim odkrito pogovorijo in mu brez težav izrazijo svoje težave, dvome, pomisleke ter mu povedo, če jim kaj ne ustreza oz. če se s čim ne strinjajo. Vodja po njihovem mnenju stremi k temu, da je strokoven, profesionalen, pove možnosti za izboljšave in pomaga tistim, ki se še učijo tako, da podaja konstruktivno kritiko. Dobro se jim zdi, da se vodja poslužuje dvosmernega načina komunikacije, da je torej vedno pripravljen prisluhniti in sprejeti predloge, mnenja, pomisleke zaposlenih. Zelo naj bi se trudil, da pridobi pogled drugih zaposleni, zato veliko sprašuje za mnenja, poskuša ekipo držati skupaj. Kot eno izmed

njegovih prednosti zaposleni navajajo tudi dejstvo, da je vodja željan učenja in aktivno dela na tem, da ves čas pridobiva in išče nova znanja ter se dodatno izobražuje na svojem področju. Veliko dela na sebi, na svoji osebni rasti, hkrati pa naj bi izkazoval veliko odgovornosti do svojih zaposlenih. Vidijo ga kot strpno osebo, ki kljub različnim vzponom in padcem dobro krmari med družinskimi vezmi, ki jih je, predvsem v poslovnem svetu, precej težko 'krotiti'.

Kot pomanjkljivost zaposleni izpostavijo pomanjkanje empatije in tega, da včasih na neprimeren in/ali neustrezen način komunicira določene stvari, morda z napačnim tonom ali pa v določenih situacijah morda prehitro reagira. Velikokrat se namreč naknadno izkaže, da je bila določena reakcija nepotrebna ali pa je šlo zgolj za nerazumevanje oz. za šum v komunikaciji. Poleg tega navajajo, da se pri vodji še zaenkrat na določenih točkah vidi, da je nekoliko neizkušen, vendar verjamejo, da bo z leti pridobil 'kilometrino', saj se nekaterih stvari ne moreš naučiti, ker jih s seboj prinesejo zgolj izkušnje.

Tudi tukaj so si v splošnem zaposleni in vodja enotni. Vodja namreč pove, da se do svojih zaposlenih trudi biti korekten in spoštljiv, saj ni zagovornik stroge hierarhije, temveč sploščene strukture, v kateri pa morajo biti jasno definirane vloge vsakega člana kolektiva. Svojo vlogo tako vidi predvsem v usmerjanju ljudi, 'navigiranju barke' v pravo smer in izvrševanje določenih akcij ter sprejemanje odločitev. Vodja bi lahko o izpostavljenih pomanjkljivostih njegovega odnosa do zaposlenih povprašal zaposlene na tedenskih ena-na-ena individualnih sestankih, pri čemer bi se fokus pozornosti iz zaposlenih lahko prenesel na ocenjevanje in podajanje povratnih informacij tudi o delu vodje, ne samo o delu zaposlenih. Na takšen način bi lahko tudi vodja spremljal svoj napredek na izpostavljenih problematičnih področjih.

Dojemanje vpliva vodje na kulturo v podjetju

Pri dojemanju tega, kakšen vpliv imajo na splošno vodje na kulturo v podjetju, so si bili tako vodja kot tudi zaposleni precej enotni. Oboji menijo, da imajo vodje pri tem ključno vlogo, saj so oni tisti, ki vodijo podjetje, tisti, iz katerih vse izhaja. To pomeni, da so oni vzgled, oni postavljajo pravila, usmeritve, kulturo. V tem kontekstu so torej oni tisti, ki kreirajo oz. usmerjajo, v katero smer bo kultura podjetja sploh šla. Omenijo tudi, da sicer lahko ostali (tj. zaposleni) prav tako vplivajo na kulturo v organizaciji, vendar ne v tolikšni meri kot vodje. Ob tem Respondent A, vodja podjetja Družina, izpostavi predvsem pomembnost integritete. Da torej tudi sami vodje delajo to, kar govorijo, in obratno. Da vodje prvi udeležujejo določene spremembe, ki jih želijo videti pri svojih zaposlenih, da torej vodijo z vzgledom. Svoje mišljenje povzame s temi besedami: »Ne moreš namreč pričakovati določene kulture v podjetju, če je ti sam, kot vodja, ne udeležuješ oz. ne slediš spremembam, ki jih želiš uvesti«.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko zaključim, da tako vodja kot tudi zaposleni dojemajo vlogo vodje kot odločilno in ključno pri oblikovanju kulture. To se sklada tudi z

ugotovitvami različnih avtorjev, ki poudarjajo, da so prav ustanovitelji podjetij tisti, ki so odgovorni za določanje ciljev, poslanstva in vizije organizacije, odločajo o njeni osnovni dejavnosti, izbirajo in zaposlujejo kadre ter opredeljujejo temeljna pravila in postopke ter zaželeno vedenje v organizaciji. Ustanovitelji tako vplivajo in ohranjajo organizacijsko kulturo z uveljavljanjem svojih temeljnih prepričanj in vrednot (Brown, 1998). Ob tem pa je potrebno poudariti, da je pomembno, da vodja izbranega podjetja začne vse to udeleževati tudi v praksi, saj je, kot navaja Vindiš (2011, str. 144), zelo pomembno, da se vodje in managerji začnejo zavedati svoje vloge in vpliva, ki ga imajo na oblikovanje družbene realnosti v podjetju. Zgolj zavedanje namreč ni dovolj, temveč je potrebno tudi oblikovanje sistematičnega pristopa k vzpostavljanju ustrezne in pozitivne kulture v podjetju. Vodja je sam tudi izpostavil, da se je z njegovim nastopom na funkcijo direktorja podjetja začelo nekoliko bolj delati na tem področju, pri čemer so vidni tudi prvi rezultati njegovih pobud. Zaradi tega bi ga še dodatno spodbudila, da vse v podjetju kontinuirano opozarja na pomembnost kulture in njihove odgovornosti pri ustvarjanju le-te, saj za spremembe potrebuje podporo in sodelovanje celotne ekipe.

5.2 Priporočila organizaciji

Na podlagi rezultatov empirične raziskave na primeru izbranega družinskega podjetja ocenjujem, da ima podjetje Družina še veliko odprtih možnosti za vzpostavitev močne in pozitivne kulture, s katero bodo zadovoljni tako vodstvo podjetja kot tudi njeni zaposleni. Zadovoljstvo slednjih je še posebej pomembno, saj so prav zaposleni tisti, ki tvorijo podjetje in tisti, zaradi katerih je podjetje (dolgoročno) uspešno.

Podjetju Družina zato predlagam izboljšave predvsem na naslednjih področjih: (1) sistem nagrajevanja, (2) komunikacija in pretok informacij, (3) pričakovanja, (4) organizacijska struktura, (5) sistematizacija delovnih mest, (6) fluktuacija zaposlenih, (7) trenja znotraj družine in (8) empatija. V ta namen so v nadaljevanju zbrani predlogi in priporočila za izboljšave na omenjenih področjih, ki so sicer primarno namenjena podjetju Družina, vendar jih lahko upoštevajo tudi druga podjetja, ki se soočajo s podobno oz. primerljivo situacijo.

1. Sistem nagrajevanja

Rezultati raziskave so pokazali, da v podjetju Družina trenutno ni vzpostavljenega sistema nagrajevanja, zato ocenjujem, da je to eno izmed področij, ki bi mu vodstvo v prihodnosti moralo nameniti posebno pozornost.

Namreč, zaposleni bi dosegali boljše rezultate, če bi za dobro opravljeno delo prejeli tudi ustrezno nagrado, kot npr. variabilni del plače. Vredno bi bilo premisliti tudi o vpeljavi sistema delitve dobička (angl. profit sharing), kjer bi tisti zaposleni, pri katerih bi vodstvo prepoznalo opazen prispevek pri načrtovanju in doseganju zadanih ciljev ter pri reševanju nalog pri delu, bili vključeni pri delitvi dela dobička. Predlagam tudi izplačilo bonusa za leta zvestobe, s čimer bi lahko do določene mere obvladali veliko fluktuacijo zaposlenih, ki je

tudi eden izmed problemov, s katerimi se sooča izbrano podjetje. Na takšne načine bi zaposlene tudi bolj spodbudili k večji prizadevnosti za doseganje zadanih ciljev.

Glede na to, da gre v preučevanem primeru za mikro podjetje, kjer je število zaposlenih sorazmerno majhno glede na precej velik obseg dela, so zaposleni pogosto izpostavljeni pritiskom in stresnim situacijam, zato menijo, da bi bilo pravično, da bi v zameno za svojo požrtvovalnost občasno prejeli tudi kakšne nagrade, kar bi vsekakor vplivalo na njihovo raven motiviranosti. Zaposleni sicer navajajo, da so ustne nagrade, v smislu pohval, precej prisotne, saj jih vodja za dobro opravljeno delo velikokrat pohvali. Vendar pa se jim zdi, da se v primeru napak prevečkrat išče krivca za nastalo situacijo, kar ima precej negativen vpliv na njihovo raven motivacije.

Zaradi tega bi morali v preučevanem podjetju in podjetjih s podobno problematiko vzpostaviti sistem nagrajevanja tako za finančne kot tudi nefinančne nagrade, pri čemer morajo biti nagrajevalne lestvice jasno in transparentno komunicirane med vse zaposlene. Zaposlenim mora biti jasno, kdaj, kako in pod kakšnimi pogoji lahko dosežejo določeno nagrado. Na tak način bi se namreč izognili dvomom, ki se trenutno porajajo pri zaposlenih, ki se sprašujejo, če sta njihov prispevek in trdo delo sploh opažena.

2. Komunikacija in pretok informacij

Komuniciranje igra ključno vlogo pri obstoju vsake organizacije. Dobro stoječe podjetje temelji na dobri komunikaciji. Komuniciranje pa je nadalje bistvena sestavina tudi pri vodenju. Kot eno izmed kritičnih področij v podjetju Družina je potrebno izpostaviti pomanjkljivo, velikokrat pa tudi neustrezno komunikacijo, kar ima pomemben vpliv na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Kot izpostavlja eden od zaposlenih: »Način, na katerega se v podjetju komunicira, je po mojem mnenju malo okoren, preveč hektičen in emocionalen«. Poleg tega v določenih situacijah pride do šuma v komunikaciji zaradi dejstva, da nekatere informacije niso predane naprej ali pa pride do tega, da ključni zaposleni niso vključeni v pretok nujnih in potrebnih informacij. Kljub temu, da je v intervjuju Respondent A (tj. vodja) izpostavil, da trenutno posveča največ pozornosti komunikaciji, pa na podlagi pričevanj zaposlenih menim, da je ne namenja v zadostni meri, saj se zaposlenim na drugi strani zdi, da namenja svojo pozornost drugim stvarem (kot npr. analitiki in rezultatom).

To kaže na dejstvo, da vodja pri svojem delu na področju izboljšanja komunikacije in pretoka informacij trenutno ni najbolj uspešen, tako da bi moral komuniciranju s svojimi podrejenimi in komuniciranju zaposlenih med seboj ter s tem vzpostavljanju boljših odnosov nameniti še več svoje pozornosti. Tega bi se moral lotiti tudi bolj strukturirano, z določenim merljivim ciljem v mislih. Pri tem je pomembno, da tako vodja s svojimi zaposlenimi kot tudi zaposleni med seboj komunicirajo direktno, osebno in odkrito. Vodja bi moral, če bi želel postati karseda maksimalno učinkovit, spodbujati komunikacijo v vse smeri: navzdol in navzdol, formalno in neformalno, individualno in timsko.

Vodstvu podjetja Družina in vodstvu podjetjem s podobno situacijo, zato za izboljšanje komunikacije predlagam naslednje nasvete:

- pomembno je, da se zastavlja veliko vprašanj in da se ljudem pusti čas za odgovore,
- če pride do nestrinjanja, je pomembno, da posameznik (ne glede na to, ali gre za vodjo ali zaposlenega) predstavi in izpostavi vse argumente, relevantne za razumevanje njegovega pogleda na tematiko,
- ob vseh pomembnih problemih je potrebno organizirati neformalne sestanke – takšni sestanki lahko sčasoma postanejo precej produktivni,
- v primeru nastanka sporov med zaposlenimi, vodja ne sme igrati razsodnika, temveč mora spodbujati obe sprti strani k iskanju in doseganju enotne rešitve,
- vodja bi moral spodbujati zaposlene, da izražajo svoja lastna čustva in misli, brez strahu ali občutka, da bodo za to obsojani,
- vodja ne bi smel dopustiti, da v diskusijah prevladuje mnenje ene ali dveh oseb,
- vedno se je potrebno zahvaliti za izpostavljene probleme ali dileme, pa četudi so le-ti neprijetni, boleči.

Omenjena priporočila so namenjena tudi ostalim podjetjem, ki se soočajo s podobno problematiko, saj je ustrezna in transparentna komunikacija pomembna za vsa podjetja, ne glede na njihovo velikost in panogo, v kateri delujejo.

3. Pričakovanja

Na podlagi raziskave ocenjujem, da v podjetju Družina pogosto prihaja do neuskkljenih pričakovanj med zaposlenimi na eni in vodstvom na drugi strani. Ocenjujem, da problematika neuskkljenih pričakovanj izhaja iz tega, da zaposleni niso v zadostni meri seznanjeni z dolgoročnimi cilji, poslanstvom in vizijo podjetja. Posledično so njihova pričakovanja velikokrat povsem drugačna, kot so pričakovanja vodstva, kar rezultira v konfliktnih znotraj ekipe, kar Respondent A (tj. vodja) izpostavlja kot eno izmed slabosti trenutne kulture v podjetju Družina. Jasno definirani cilji in poznavanje poslanstva ter vizije podjetja bi v bistveni meri pripomogli k povečanju motivacije. Zaposleni bi namreč točno vedeli, zakaj opravljajo naloženo delo, kar pa v primeru izbranega podjetja v določenih situacijah zaposleni ne vedo. Zaposlenim je potrebno dati občutek, da so koristni za podjetje in da s svojim delom ter trdom pomagajo pri doseganju skupnih ciljev. Na tak način bi, v kombinaciji z ustreznim sistemom nagrajevanja, lahko dosegli, da bi zaposleni bili pripravljeni prispevati bistveno več oz. vse, kar je v njihovi moči. Hkrati bi se povečala tudi raven njihovega zadovoljstva in motiviranosti na delovnem mestu.

4. Organizacijska struktura

Zaposleni so v raziskavi izpostavili, da jih moti organizacijska struktura v podjetju, ki po njihovem mnenju ni dovolj jasno definirana, kar posledično velikokrat povzroča zmedo. Zaposlenim tako na določeni točki ni jasno, kaj in koga v podjetju upoštevati oz. kdo je

pravzaprav tisti, ki ima zadnjo besedo oz. sprejema končne odločitve. To je tudi ena izmed težav, s katerimi se na splošno soočajo družinska podjetja.

Za družinska podjetja je namreč značilno, da med lastništvom, upravljanjem in vodenjem pogosto pride do prekrivanja, ker so na vseh treh pozicijah prisotni isti ljudje iz družine (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997), kar je nenavadno pri drugih vrstah organizacij, kjer so te vloge ločene (Sultan, de Waal & Goedegebuure, 2017, str. 244). Tako je za družinska podjetja značilna povezava med lastništvom in upravljanjem (Chrisman, Chua & Zahra, 2003; Westhead & Cowling, 1997), kar pa v praksi povzroči zmedo, saj zaposleni ne vedo, kako so v podjetju razdeljene pristojnosti odločanja in upravljanja.

V ta namen podjetju Družina predlagam, da se poleg nove sistematizacije delovnih mest, ki jih zasedajo zaposleni, naredi tudi sistematizacija funkcije direktorja podjetja (tj. formalne vodje) in funkcije direktorice specifičnega področja dela. Tam naj se jasno razmejijo odgovornosti in pooblastila obeh vodstvenih funkcij. Hkrati bi bila smiselna tudi vzpostavitev posebnega protokola, v katerem bi bile opredeljene vloge članov družine v upravljanju in vodenju podjetja vključno z njihovimi odgovornostmi in pristojnostmi, kdo sprejema določene odločitve, čigava potrditev je potrebna v določenih situacijah, kdo izvaja kontrolo in nadzor, način sodelovanja in komuniciranja med člani družine ter ostalimi zaposlenimi, ipd. Seveda je pomembno, da se zaposlene o tem posebej obvesti, da lahko vsi vključeni to tudi v praksi dosledno upoštevajo.

5. Sistematizacija delovnih mest

Opisi delovnih mest in odgovornosti ter pooblastil, ki jih ima posamezni zaposleni, so v podjetju Družina opredeljeni v pravilniku. Pri tem pa prihaja do številnih nejasnosti predvsem v praksi, saj so te odgovornosti premalo definirane, zato imajo veliko težav pri apliciranju le-teh na konkretne primere v praksi. Pri delu zaposlenih je namreč še vedno mogoče opaziti, da posamezni član ekipe ne ve, kaj točno so njegove naloge in kaj naloge sodelavca. Zaradi tega pogosto prihaja do prenašanja odgovornosti in prelaganja krivde, sploh v primeru nastanka morebitnih napak. Poleg tega morajo člani družinskega podjetja igrati več vlog hkrati, kar povzroča dvoumnost in medsebojno prekrivanje vlog. Vse to pomembno vpliva na kakovost delovnega procesa in v končni fazi tudi na rezultate.

Predlagam, da se vodja pri pripravi nove sistematizacije delovnih mest in opredelitvi odgovornosti ter pooblastil posameznikov v organizaciji bolje seznanji z dejanskimi nalogami vsakega posameznika, ki jih ima v praksi (in ne samo na 'papirju') in to tudi uporabi pri izdelavi nove, posodobljene in izboljšane sistematizacije.

Za podjetje je torej nujno potrebno oblikovanje nove sistematizacije delovnih mest in jasna opredelitev odgovornosti ter pooblastil za vsakega posameznega zaposlenega. Če so odgovornosti in pooblastila jasno opredeljena, se v primeru pojava morebitnih napak takoj ve, kdo je bil odgovoren za določeno zadevo, hkrati pa se veliko lažje identificira vzrok za nastanek napake. V podjetju Družina se namreč zdi, da se več časa nameni iskanju 'krivca'

za nastale napake, kot pa iskanju dejanskega vzroka, zakaj je pravzaprav prišlo do same napake. Le s poznavanjem resničnega vzroka napake se lahko v prihodnje izognemo ponovitvi le-te.

6. Fluktuacija zaposlenih

Fluktuacija zaposlenih je opredeljena kot gibanje števila zaposlenih, v smislu odhodov v okviru posamezne organizacije. Posledice, ki jih ima fluktuacija, so različne, so pa z vidika organizacije še posebej kritične na ekonomskem in socialnem področju. Zaradi tega jo je smiselno načrtno spremljati in proučevati (Stare, 2011).

Na splošno ima fluktuacija zaposlenih negativno konotacijo, saj podjetju prinaša dodatno delo in stroške, vendar pa Stare (2011) navaja, da je lahko v določenih primerih tudi koristna za organizacijo, saj lahko novi kadri prispevajo sveže izkušnje in nova znanja. Glede na pričevanja zaposlenih ocenjujem, da je v primeru izbranega družinskega podjetja stopnja fluktuacije prevelika in s tega vidika več ne koristi podjetju, zato jo opredeljujem kot eno izmed problematičnih področij.

Zaradi pojava pomanjkanja kadrov se najpogosteje začnejo porajati težave ozkega grla, zato je potrebno premeščanje delavcev, poveča se nadurno delo, pojavi se potreba po spremembah v tehnološkem postopku in strukturi zaposlenih, hkrati pa nastane tudi potreba po povečanju intenzivnosti dela. Negativne posledice fluktuacije zaposlenih pa so posledično povezane predvsem z ekonomskimi posledicami. Vsako nadomeščanje delavca (začasno ali stalno) namreč povzroča podjetju dodatne stroške (Stare, 2011). Zdi se, da se v izbranem podjetju tega ne zavedajo v zadostni meri, zato vodstvu podjetja Družina in vodstvu podjetij, ki se soočajo s podobnimi težavami, predlagam analizo stroškov izgube in zamenjave delavca, ki je odšel ali je želel oditi. Na podlagi tega lahko nato določijo, koliko se jim splača investirati v njegovo zadržanje (v obliki npr. povečanja plače, izobraževanja ipd.). Ob tem lahko tudi analizirajo, ali je obstoječe investiranje v zadržanje zaposlenih ustrezno, ali lahko stroške povečajo, ali pa bi bilo boljše zamenjati obstoječe zaposlene. Stare (2011) navaja, da lahko stroške nadomestnega delavca razdelimo v štiri sklope, in sicer: (1) stroške prekinitve delovnega razmerja, (2) stroške izpada/nadomeščanja dela zaradi odhoda, (3) stroške kadrovanja za nadomestitev ter (4) stroške usposabljanja.

Poleg tega bi v podjetju morali biti bolj pozorni na dejavnike, ki vplivajo na sam pojav fluktuacije, in sicer s pomočjo spremljanja situacije ter poznavanja in analiziranja potencialnih vzrokov za nastanek tega pojava. Pri tem pa je pomembno predvsem ukrepanje – vodstvo izbranega podjetja lahko zadrži dobre zaposlene le z ustreznimi ukrepi, osredotočenimi na zagotavljanje boljšega delovnega okolja, boljšo organizacijo dela in višjo kakovost delovnih odnosov ter optimalnim sistemom nagrajevanja in napredovanja zaposlenih. To potrjuje tudi raziskava, izvedena v okviru projekta INODEL, pri kateri so sodelujoči kot najpomembnejše metode zmanjševanja fluktuacije izpostavili prav ugodne

delovne pogoje, ustrezen sistem nagrajevanja, kakovostne delovne odnose in gibljivi delovni čas (Stare, 2011).

Ocenjujem, da bi se v podjetju Družina zato morali bolj zavedati dejstva, da je precej bolje vlagati sredstva v izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev ter s tem zagotoviti stalnost že zaposlenih kadrov, kot pa stalno iskati nove (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 150). Vendar pa zgolj zavedanje o tem ni dovolj, potrebno je tudi aktivno ukrepanje v smeri izboljšanja trenutnega stanja na tem področju.

7. Trenja znotraj družine

V primeru podjetja Družina zaposleni povedo, da med člani družine pogosto prihaja do konfliktov, ki na nek način krojijo vodenje podjetja. V primeru družinskega podjetja gre namreč za kombinacijo dveh nezdruljivih sistemov: čustvenega družinskega in racionalnega poslovnega. Posledično ni nič nenavadnega, da na splošno v družinskih podjetjih pogosto naletimo na medgeneracijske konflikte in konflikte v isti generaciji, prihaja pa tudi do raznih trenj znotraj družine zaradi različnih interesov posameznikov (Vadnjal, 1999, str. 50). Po pričevanju zaposlenih in na podlagi opazovanja je v primeru preučevanega podjetja mogoče opaziti vse omenjene vrste konfliktov. Zaposleni, ki niso člani ekipe, tako občutijo družinske napetosti.

Vsakršni konflikti v organizacijah imajo negativen vpliv na vse vključene deležnike, kar velja predvsem za družinska podjetja, kjer so konflikti zaradi sorodstvenih vezi lahko precej intenzivni in nabiti z močnimi emocijami. Prav zaradi tega je za družinska podjetja še posebej pomembno, da čimprej ugotovijo, na kakšen način se soočiti s temi težavami in jih v končni fazi tudi razrešiti, saj lahko v skrajnem primeru prav tovrstni konflikti uničijo tako njihovo zdravje kot tudi celotno podjetje (Vadnjal, 1999, str. 26). Tako bi se člani družine v primeru preučevanega podjetja za ohranjanje ravnotežja znotraj podjetja morali naučiti obvladovati svoje občutke in na ustrezen način izražati svoja čustva, cilje, želje in skrbi.

Kot splošno usmeritev in navodilo preučevanemu družinskemu podjetju ter ostalim podjetjem s podobno situacijo bi izpostavila profesionalizacijo poslovanja. Tako naj se ljudje v zasebnem življenju obnašajo kot družinski člani, v delovnem okolju pa kot profesionalci. V ta namen predlagam vzpostavitev in uporabo družinske ustave. Gre za dokument, s katerim je mogoče učinkovito razreševati nesoglasja. V njem se družinski člani zedinijo o (1) viziji, strategiji in ciljih podjetja (npr. kakšne so vrednote podjetja, kje se vidijo čez 5-10 let), (2) vodenju in upravljanju podjetja (npr. kakšen bo odnos do zaposlenih, do strank/naročnikov, do kvalitete storitev), (3) vodstvu (npr. kakšna bo struktura vodstva, kakšne bodo zahteve glede izobraženosti in delovnih izkušenj za določena delovna mesta), (4) nasledstvu (npr. kako izbrati naslednika in kdaj začeti prenos), (5) zaposlovanju družinskih članov v podjetju in nagrajevanju, (6) politiki odhoda iz podjetja, (7) komuniciranju in družinskih srečanjih ter (8) obdobju, ko bodo ponovno pregledali in po potrebi osvežili družinsko ustavo (Kociper, 2018).

Z družinsko ustavo se torej sestavijo pravila delovanja, ki lahko družinskim članom koristijo v takšnih primerih, ko gre kaj narobe, saj lahko služi kot 'kompas' za usmerjanje delovanja, posredno pa se lahko z uporabo takšne ustave prepreči marsikateri konflikt znotraj družinskega podjetja. Pri tem je smiselno poudariti, da družinska ustava ni zavezujoč pravni akt, temveč je predvsem moralno zavezujoča, saj vsebuje vrednote in smernice, k uresničevanju katerih se zaveže družina pri skrbi za družinske člane ter upravljanju podjetja. Takšna ustava pa je živ dokument, ki ga lahko lastniki podjetja spreminjajo, saj lahko tekom let postanejo nekateri člani nepomembni, priporočena pa je osvežitev ustave na 5 do 10 let (Kociper, 2018).

8. Empatija

Pomanjkanje empatije je eno od problematičnih področij, na katero opozarjajo zaposleni v podjetju Družina. Ni mogoče navdihovati in voditi zaposlenih, če vodja ne razume njihovih občutkov. Zaposlenim se tako zdi, da vodja pri svojem delu ne upošteva v zadostni meri človeškega vidika in dejstva, da zaposleni zaradi najrazličnejših vzrokov ne morejo biti vedno maksimalno učinkoviti ter produktivni. Pomanjkanje empatije zaposleni pri vodji prepoznajo predvsem pri tem, kako oblikuje sporočilo, na kakšen način ga izreče, ob katerem času in v kakšnih okoliščinah.

Po njihovi oceni vodja še vedno več pozornosti namenja različnim vrstam analiz, rezultatom, nenehnemu planiranju dela in kontroliranju zaposlenih, zanesljivosti v odnosu do strank ter optimizaciji stroškov, kakor skrbi za zaposlene in njihove občutke, čustva ter upoštevanju subjektivnih dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost ter učinkovitost zaposlenih. Določeni premiki v pravo smer naj bi bili sicer vidni, vendar ocenjujejo, da ima vodja na tem področju še precej možnosti za izboljšave. Na podlagi pogovorov z zaposlenimi zato sklepam, da si slednji želijo več skrbi zanje, več razumevanja njihovih občutkov, misli in čustev, več zaupanja s strani vodstva, več svobode pri delu ter da bi bila predanost podjetju in trdo delo bolj opažena ter cenjena.

Zato vodji izbranega podjetja, pa tudi vodjam, ki se soočajo s podobno problematiko, za večje zadovoljstvo zaposlenih, priporočam, naj bodo bolj pozorni na njihovo neverbalno komunikacijo in naj poskušajo prepoznati drobne znake, ki nakazujejo njihovo počutje. Seveda je pri tem ključno tudi aktivno poslušanje svojih zaposlenih, kar menim, da vodja preučevanega podjetja z ena-na-ena individualnimi pogovori z vsemi zaposlenimi na nek način že uresničuje. Da bi pa lažje razumel občutke svojih zaposlenih in njihovih stališč, mu predlagam uporabo naslednjih vprašanj: (1) kako menim, da se zaposleni počuti, (2) kaj menim, da zaposleni trenutno doživlja, (3) kaj ocenjujem, da zaposleni trenutno potrebuje in (4) na kakšen način lahko preverim, če so moja predvidevanja pravilna? Pomaga si lahko tudi s tem, da se vpraša, kako bi se on počutil v dani situaciji in kaj bi potreboval, če bi se znašel v podobni situaciji? Poleg tega predlagam, naj močneje poudarja pomen vsakega zaposlenega, skupne vrednote in skupne cilje, manj pa naj delovne procese analizira in nadzoruje z obstoječimi programskimi orodji, saj le-ta ne upoštevajo človeškega vidika.

Večji poudarek naj nameni tudi nagradam zaposlenim za dobro opravljene naloge. Vse navedeno lahko smiselno uporabijo tudi vodstvo podjetij, ki imajo podobne težave, ali pa želijo izboljšati in nadgraditi trenutno stanje na tem področju.

Vsa ta priporočila na predhodno opredeljenih področjih lahko služijo izboljšanju organizacijske kulture predvsem v podjetju Družina, pa tudi v podjetjih, ki se sovpadajo s primerljivo situacijo, vendar se je pri tem potrebno zavedati, da je za uvajanje kakršnihkoli sprememb potrebno sodelovanje vseh zaposlenih. Vodja sam, brez sodelovanja in podpore vseh članov ekipe, ne more doseči sprememb. Vsekakor pa je pri uvajanju sprememb potreben tudi čas, ki lahko v kombinaciji s konsistentnostjo prinese željene spremembe in premike za izboljšanje trenutnega stanja.

5.3 Vrednotenje dela in omejitve

Rezultati raziskave so koristni tako z akademskega kot strokovnega in praktičnega vidika.

Teoretični prispevek magistrskega dela je predvsem v celovitem in poglobljenem pregledu obstoječe literature na temo organizacijske kulture in vodenja, s čimer sem podrobno opredelila omenjena koncepta ter njun medsebojni vpliv. Tako sem z magistrskim delom prispevala k znanosti na tem področju z oblikovanjem pregleda in kritične ocene obstoječega znanja ter opravljenega raziskovanja na področju organizacijske kulture in vodenja.

Poleg tega so v magistrskem delu prvič doslej celovito obdelani in predstavljeni primarni mehanizmi oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture ter sekundarni mehanizmi okrepitve kulture, s katerimi vodje pomembno vplivajo na kulturo v organizacijah. Nadalje pomembno vrednost magistrskega dela predstavlja dejstvo, da omenjene (primarne in sekundarne) mehanizme prvič empirično preverjam v delovnem okolju, saj je do sedaj še vedno zelo malo empiričnih raziskav v delovnem okolju, ki bi preučevale, katere primarne mehanizme oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture ter sekundarne mehanizme okrepitve kulture uporabljajo vodje pri svojem delu in v kolikšni meri. Prav zaradi tega bodo ugotovitve magistrskega dela doprinesle k osvetljevanju in razumevanju problematike v slovenskem diskurzu, kjer je podobnih obravnav malo in so omejene predvsem na starejše vire.

Ker sem v magistrskem delu s pomočjo ustrezne literature opredelila pojma organizacijske kulture in vodenja ter predstavila pomen vodij pri oblikovanju, ohranjanju in okrepitvi organizacijske kulture ter s pomočjo raziskave nato preverila, katere primarne mehanizme oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture ter katere sekundarne mehanizme okrepitve kulture uporablja vodja izbranega družinskega podjetja, bo magistrsko delo služilo kot izhodišče in pomoč tako vodstvu kot tudi zaposlenim pri izboljšanju ugotovljenih vrzeli v sami kulturi podjetja in vrzeli, do katerih trenutno prihaja na področju vpliva, ki ga ima vodja na samo kulturo v podjetju. Na podlagi ugotovitev raziskave sem zato oblikovala priporočila, ki bodo preučevanemu podjetju in podjetjem, ki imajo podobno situacijo, omogočala kakovostno vpeljavo potrebnih sprememb, ki bodo, v primeru upoštevanja, pripeljala do

željenih rezultatov v smeri izboljšanja zaznanih vrzeli oz. odstopanj na predhodno opredeljenih področjih. Poleg tega pa bodo rezultati raziskave lahko služili tudi kot izhodišča za nadaljnja raziskovanja s področja vpliva vodenja na organizacijsko kulturo.

Omejitve raziskave, ki sem jo opravila za namene magistrskega dela, so predvsem metodološke. Glede na to, da sem za namene preverbe predhodno zastavljenih raziskovalnih vprašanj v okviru magistrskega dela uporabila kvalitativno raziskavo, je na tej točki potrebno opozoriti na nekatere omejitve, ki jih predstavlja tovrstna oblika raziskave. Je namreč malo zanesljiva, saj bo vsak opazovalec pozoren na drugačne značilnosti. Hkrati je vprašljivo tudi apliciranje ugotovitev raziskave na druge primere. Ob tem je potrebno omeniti, da gre v primeru tega magistrskega dela pravzaprav za študijo primera, kar pomeni, da ugotovitve, ki temeljijo na rezultatih, pridobljenih s polstrukturiranimi poglobljenimi intervjuji, veljajo za ta specifičen primer, tj. za primer izbranega družinskega podjetja, ki je bil tudi predmet raziskave. Zaradi tega bi bilo sklepanje iz tega primera na druge neustrezno in nestrokovno.

Kot drugo omejitev je potrebno omeniti, da sem se na podlagi dejstva, da preučevano podjetje spada v kategorijo mikro podjetij, odločila, da raziskavo opravim samo z enim merskim instrumentom, in sicer polstrukturiranim globinskim intervjujem. Odločitev je temeljila predvsem na tem, da je bilo z intervjuji mogoče pridobiti veliko več kakovostnih informacij, relevantnih za namene magistrskega dela. Glede na to, da kljub majhnosti preučevanega podjetja obstajajo dokaj jasne ločnice med različnimi delovnimi funkcijami posameznikov, sem se odločila za pripravo dveh različic vprašanj za intervjuje. Tako je bila prva različica prilagojena za vodjo, medtem ko je druga različica bila prilagojena zaposlenim. Kot naslednjo metodološko omejitev izpostavljam problematiko subjektivnega zaznavanja določenih pojmov, ki so bili temelj preučevanja (kot. npr. organizacijska kultura, stil vodenja, organizacijska struktura ipd.), zaradi česar so odgovori intervjuvancev precej podvrženi njihovi subjektivni interpretaciji teh pojmov. Zadnja metodološka omejitev je v povezavi z dolžino samega intervjuja, saj je bil slednji sestavljen iz treh vsebinskih sklopov, tako da je posledično vključeval veliko število vprašanj.

Zaradi dejstva, da sem se v raziskavi omejila na uporabo subjektivno izbrane kvalitativne raziskovalne metode, ki je vključevala polstrukturirane globinske intervjuje, bi za nadaljnje raziskovanje predlagala preučevano tematiko raziskovati tudi z drugimi, predvsem kvantitativnimi metodami in na večjem vzorcu organizacij. Poleg tega bi bilo smiselno to tematiko raziskati tudi na primeru podjetij, ki niso v družinski lasti, da bi ugotovili, kakšne so razlike o vplivu vodenja na organizacijsko kulturo v primeru družinskih in ne-družinskih podjetij ter katere (primarne in/ali sekundarne) mehanizme oblikovanja in ohranjanja ter okrepitve organizacijske kulture najpogosteje uporabljajo vodje tako v eni kot drugi vrsti podjetij. Nadalje bi lahko to preverili tudi, npr. v profitnih in neprofitnih organizacijah, organizacijah različnih velikosti ter še kako drugače razvrščenih organizacijah.

SKLEP

Na podlagi pregleda in preučitve literature ter rezultatov, pridobljenih v kvalitativni raziskavi, ugotavljam, da je organizacijska kultura v delovnem okolju ključnega pomena in zajema tako sistem vrednot, norm in prepričanj kot tudi način obnašanja posameznikov v delovnem okolju. Zaradi tega ima organizacijska kultura pomembno funkcijo pri zmanjševanju konfliktov, koordinaciji in nadzoru, zmanjševanju negotovosti, povečanju motivacije ter zagotavljanju konkurenčne prednosti organizacije (Brown, 1998, str. 89).

Osnovni cilj magistrskega dela, ki je tudi dosežen, je bil na podlagi obstoječega znanja, strokovne literature in znanstvenih člankov podrobno preučiti teorijo o vplivu vodenja na organizacijsko kulturo ter izvesti kvalitativno raziskavo na primeru izbranega družinskega podjetja iz slovenskega okolja. S tem namenom sem v prvem poglavju najprej preučila konstrukt organizacijske kulture in v podpoglavjih razčlenila posamezne vsebinske vidike tega konstrukta. Navedla sem različne opredelitve organizacijske kulture in njene značilnosti ter vlogo, opredelila različne ravni in sestavine organizacijske kulture ter glavne tipologije. Prav tako sem na kratko proučila postopek nastajanja, ohranjanja in spreminjanja organizacijske kulture. Drugo poglavje je bilo namenjeno preučitvi konstrukta vodenja, pri čemer sem najprej navedla nekaj najpogosteje uporabljenih opredelitev vodenja, nato pa opisala teorije s področja vodenja. V tretjem poglavju sem povezala oba konstrukta tako, da sem natančneje opredelila in opisala primarne mehanizme, ki jih vodje uporabljajo za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture ter sekundarne mehanizme, s katerimi vodje krepijo kulturo znotraj organizacije. Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja iz prvih treh poglavij sem nato izvedla kvalitativno raziskavo, ki je podrobneje opisana v četrtem poglavju.

Na primeru družinskega podjetja iz slovenskega okolja sem v petem poglavju magistrskega dela odgovorila na predhodno zastavljeni raziskovalni vprašanji: (1) Katere primarne mehanizme za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture ter katere sekundarne mehanizme okrepitve kulture uporablja vodja izbranega podjetja, in (2) Kako vodja in zaposleni v izbranem podjetju dojemajo oz. ocenjujejo organizacijsko kulturo, stil vodenja vodje, odnos vodje do zaposlenih in vpliv vodje na kulturo v organizaciji.

Ob vsem tem je potrebo opozoriti tudi na specifikko izbranega podjetja, ki vsekakor vpliva na dojetje in rezultate, pridobljene v raziskovalnem delu magistrskega dela. Podjetje, ki je bilo predmet raziskave, je družinsko podjetje, za katera je značilno, da družinski člani sami gradijo kulturo svojih podjetij. Organizacijska kultura je na splošno tesno povezana z vodji in nikjer ni to bolj opazno, kakor v primeru družinskih podjetij (Colli & Rose, 2008, str. 209). V družinskih podjetjih je tako prisotna zvestoba in posebna kultura, pri ustvarjanju katere imajo nedružinska podjetja več težav. Prav ta zvestoba deluje kot nekakšno »čustveno lepilo«, ki družino drži skupaj, ne glede na to, s čim se sooča, poleg tega pa razvija občutek korporativne identitete in predanosti. Družinska podjetja omogočajo zaposlenim tudi kvalitetno komunikacijo, nego, zanesljivost in varnost, kar pogosto manjka v podjetjih, ki

niso v družinski lasti in katera so osredotočena, npr. predvsem na cene delnic in druge finančne vidike. Druge edinstvene prednosti družinskih podjetij vključujejo stabilnost, zaupanje, hitrost in sposobnost žrtvovanja kratkoročnih pomislekov z namenom doseganja dolgoročne koristi (Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 459). Poleg tega pa družine razvijajo edinstvene sloge komunikacije in reševanja konfliktov. Ti so morda primerni za družinsko okolje, vendar pa ni nujno, da se bodo obnesli tudi v poslovnih situacijah (Robbins, Judge & Hasham, 2012, str. 450). To sovпада z ugotovitvami moje raziskave, saj je prav način komuniciranja izpostavljen kot eno izmed problematičnih področij tudi v primeru podjetja Družina.

V podjetju Družina sem namreč na podlagi rezultatov, pridobljenih v raziskovalnem delu, kot najbolj problematična področja izpostavila trenutni (neobstoječi) sistem nagrajevanja, komunikacijo in pretok informacij, neusklajena pričakovanja med vodstvom in zaposlenimi, nejasno organizacijsko strukturo podjetja, pomanjkljivo sistematizacijo delovnih mest, fluktuacijo zaposlenih ter pomanjkanje empatije. Vodstvu podjetja sem hkrati z opredelitvijo problematičnih področij podala tudi predloge za izboljšave.

Rezultati preverbe posameznih primarnih mehanizmov oblikovanja in ohranjanja ter sekundarnih mehanizmov okrepitve organizacijske kulture na primeru izbranega družinskega podjetja kažejo na določeno mero neusklajenosti med predstavami vodje in predstavami zaposlenih o tem, kako in v kolikšni meri vodja te mehanizme dejansko uporablja v praksi. Vodji zato predlagam, da pri mehanizmih, pri katerih prihaja do največjih razhajanj v dojemanju, poskuša analizirati razloge za nastanek takšnih razlik. Nato bi bilo smiselno te razlike v dojemanju zmanjšati na način, da vodja poskuša svoj pogled bolj približati zaposlenim ali pa uvesti določene spremembe.

Na podlagi pridobljenih informacij tako ugotavljam, da v izbranem družinskem podjetju trenutno ne vlagajo dovolj v oblikovanje in razvijanje ter okrepitev organizacijske kulture, poleg tega pa se zdi, da je bilo izvedenih tudi zelo malo sprememb v smeri izboljšanja trenutne kulture podjetja. Dejstvo pa je, da so v podjetju šele nedavno začeli zavestno delati v smeri razvoja ustrezne kulture, zato menim, da se bo slednja skozi čas še spreminjala. Kljub temu priporočam, da se vodstvo podjetja osredotoči na izpostavljena problematična področja, kjer so bila ugotovljena večja odstopanja in da se začne zavedati moči uporabe proučevanih mehanizmov, ki jih imajo na proces oblikovanja in ohranjanja ter okrepitve kulture v organizacijah. Brez ustrezne organizacijske kulture namreč ne obstaja uspešna organizacija.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127–136.

2. Andolšek, D. (1988). *Organizacijska kultura in stil vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Andolšek, D. M. (1995). *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books Ltd.
5. Antončič, B., Bratkovič Kregar, T., Singh, G. & DeNoble, A. F. (2015). The Big Five Personality-Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of small business management*, 53(3), 819–841.
6. Appelbaum, S. H., Ritchie, S. & Shapiro, B. T. (1994). Mentoring revisited: An organizational behaviour construct. *Journal of Management Development*, 13, 62–72.
7. Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Argyris, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*. New York: Wiley-Interscience.
9. Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (4 izd.). London: Prentice Hall Financial Times.
10. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
11. Avolio, B. J., Kahai, S., Dum Dum, R. & Sivasubramaniam, N. (2001). Virtual teams: implications for e-leadership and team development. V M. London (ur.), *How People Evaluate Others in Organizations* (str. 337–358). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
12. Bass, B. M. (1980). Concepts of leadership: The beginnings. V J. T. Wren (ur.), *The leader's companion: Insights on leadership through the ages* (str. 49–52). New York: The Free Press.
13. Bass, B. M. (1985a). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
14. Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40.
15. Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
16. Belak, J., Duh, M., Mulej, M. & Štrukelj, T. (2010). Requisitely Holistic Ethics Planning as Pre-condition for Enterprise Ethical Behaviour. *Kybernetes*, 39(1), 19–36.
17. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
18. Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problems of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259–301.
19. Bennis, W. (1986). Leaders and visions: Orchestrating the corporate culture. V M. A. Berman (ur.), *Corporate culture and change*. New York: The Conference Board Inc.
20. Biloslavo, R., Fagnel, A., Kodrič, B. & Trnavčević, A. (2012). *Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

21. Blanton, K. K. & Barbuto Jr, J. E. (2005). Cultural constraints in the workplace: An experimental exercise utilizing Hofstede's dimensions. *Journal of Management Education*, 29(4), 654–666.
22. Block, L. (2002). *The Relationship between Leadership and Organizational Culture: An Exploratory Investigation* (doktorska disertacija). Minneapolis: Walden University.
23. Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), 318–334.
24. Boal, K. B. & Bryson, J. M. (1988). Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach. V J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (ur.), *Charismatic Leadership* (str. 11–28). San Francisco: Jossey-Bass.
25. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2013). *Exploring leadership: Individual, organizational & societal perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
26. Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3–6.
27. Brown, A. (1998). *Organizational culture*. London: Financial Times.
28. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
29. Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European scientific journal*, 2(1), 1–7.
30. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.
31. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3. izd.). San Francisco: John Wiley & Sons.
32. Capon, C. (2000). *Understanding Organizational Context*. London: Education Limited.
33. Carden, A. D. (1990). Mentoring and adult career development: The evolution of a theory. *The Counseling Psychologist*, 18(2), 275–299.
34. Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376.
35. Cherry, K. (2012). *Leadership theories - 8 major leadership theories*. Pridobljeno 11. maja 2020 iz <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>
36. Chhokar, J. S., Zhuplev, A., Fok, L. Y. & Hartman, S. J. (2001). The impact of culture on equity sensitivity perceptions and organizational citizenship behavior: A five-country study. *International Journal of Value-Based Management*, 14(1), 79–98.
37. Chong, M. P., Shang, Y., Richards, M. & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975–994.
38. Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359–365.
39. Colli, A. & Rose, M. B. (2008). Family business. V G. Jones & J. Zeitlin (ur.), *The Oxford Handbook of Business History* (str. 194–218). Oxford: Oxford University Press.

40. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637–647.
41. Dansereau, F., Alutto, J. A. & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. New Jersey: Prentice Hall.
42. Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. New York: Ballinger.
43. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
44. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1999). *The New Corporate Cultures*. London: Orion Business.
45. Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204–223.
46. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
47. Dimovski, V., Penger, S., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press.
49. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715–1759.
50. Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. V J. Wright (ur.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (str. 641–647). Amsterdam: Elsevier.
51. Florjančič, J., Ferjan M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
52. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
53. Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827–844.
54. Giorgi, S., Lockwood, C. & Glynn, A. M. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 9(19), 1–54.
55. Godshalk, V. M. & Sosik, J. (2007). Mentoring and leadership: standing at the crossroads of theory, research and practice. V B. R. Ragins & K. E. Kram (ur.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory Research and Practice* (str. 149–178). New York: Sage Publications.
56. Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A critical View. *The Academy of Management Review*, 8(2), 285–291.
57. Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 1–20.
58. Handy, C. (1976). *Understanding organizations*. Middlesex: Penguin Books Ltd.
59. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4. izd.). London: Penguin Books Ltd.

60. Harris, O. J. & Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Best Business Books.
61. Harrison, R. (1993). *Diagnosing organizational culture: Trainer's manual*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
62. Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of work and organizational psychology*, 13(1), 1–28.
63. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
64. Hofstede, G. (1997). *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
65. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage publications.
66. Hofstede, G. (2003). *Cultures and Organisations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival: Software of the Mind*. London: Profile Books Ltd.
67. House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. V J. G. Hunt & L. L. Larson (ur.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
68. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage publications.
69. Howieson, W. B. (2019). *Leadership: The Current State of Play*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
70. Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269–277.
71. Johnson, K. K., Yust, B. L. & Fritchie, L. L. (2001). Views on mentoring by clothing and textiles faculty. *Clothing and Textiles Research Journal*, 19(1), 31–40.
72. Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751–765.
73. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755–768.
74. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765–780.
75. Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36–51.
76. Kavčič, B. (1988). Nova organizacijska paradigma. *Organizacija in kadri*, 21(3/4), 193–205.
77. Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
78. Kavčič, B. (2006). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.

79. Khurana, R. (2002). *Searching for a corporate savior: The irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton: Princeton University Press.
80. Kirkbride, P. & Ward, K. (2001). *Globalization: The Internal Dynamic*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
81. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60.
82. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36–51.
83. Klein, A. S., Wallis, J. & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241–254.
84. Kłoskowska A. (2007). *Socjologia kultury*. Warszawa: PWN.
85. Kociper, T. (2018). *Nasledstvo: izziv družinskih podjetij - Priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja*. Ljubljana: Spirit Slovenija, javna agencija.
86. Kotter, J. (1990). *A force for change: How management differs from leadership*. New York: FreePress.
87. Kovač, J. (1990). Dejavniki uspešne uresničitve strategije podjetja. *Organizacija in kadri*, 23(7–8), 541–54.
88. Kozielski, R. (2017). *Understanding the New Business Paradigm in Eastern Europe: Lessons on Building a Successful Small Business*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
89. Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608–625.
90. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Lanham: University press of America.
91. Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648–657.
92. Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451–465.
93. Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43–72.
94. Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology* (2. izd.). New York: John Wiley.
95. Lobnikar, B. & Jere, M. (2013). *Vodenje in upravljanje varnostnih integracij* (interno gradivo). Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
96. Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–374.
97. Lowe, G. S. (2010). *Creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Toronto: University of Toronto Press.

98. Manetje, O. M. (2005). *The impact of organisational culture on organisational commitment* (doktorska disertacija). Pretoria: University of South Africa.
99. Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
100. Martins, E. C. (2000). *The influence of organizational culture on creativity and innovation in a university library*. Pretoria: University of South Africa.
101. Martins, N. & Martins, E. (2003). Organisational Culture. V S. P. Robbins, A. Odendaal & G. Roodt (ur.), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives* (str. 379–400). Cape Town: Pearson Education South Africa.
102. McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
103. McShane, S. & Glinow, M. A. V. (2013). *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality* (6. izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
104. Meier, D. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal of Education and Practice*, 7(10), 25–30.
105. Merslavič, M. (1998). (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. *Teorija in praksa*, 35(4), 633–646.
106. Meško Štok, Z., Markič, M., Bertoncej, A. & Meško, M. (2010). Elements of Organizational Culture Leading to Business Excellence. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), 303–18.
107. Moretti, M. (2017). Organizacijska kultura: temelji, opredelitev, raziskovanje, merilni inštrumenti. V M. Moretti & M. Markič (ur.), *Organizacijska kultura in organizacijska klima: Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji* (str. 23–43). Koper: Založba Univerze na Primorskem.
108. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
109. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
110. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina in drugi (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498–539). Radovljica: Didakta.
111. Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. Edinburg: Pearson Education Limited.
112. Nahavandi, A. (2012). *The Art and Science of Leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
113. Nguyen, H. N. & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221.
114. Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41(3), 457–479.
115. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles, London, New Delhi: Sage.
116. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications Limited.

117. O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
118. Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
119. Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove: Brooks-Cole.
120. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
121. Pagon, M. (2004). Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju. *HRM: strokovna recija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2(3), 50–54.
122. Pascale, R. & Athos, A. (1982). *The Art of Japanese Management*. London: Penguin.
123. Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
124. Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570–581.
125. Potočan, V., Galetić, L., Rašič, S., Aleksić, A., Filipović, T., Kindžić, M. & Načinović, B. I. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.
126. Premru, M. & Aleksić, D. (2017). Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu. *Economic and Business Review*, 19, 73–96.
127. Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1984). The transformation of organizational culture: A competing values perspective. V P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (ur.), *Organizational culture* (str. 315–334). New York: Sage Publications.
128. Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363–377.
129. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
130. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
131. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behaviour* (8. izd.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
132. Robbins, S. P., Judge, T. A. & Hasham, E. S. (2012). *Organizational Behavior* (Arab World Edition). London: Pearson Education Ltd.
133. Ropar, I. & Moretti, M. (2014). Dejavniki marketinške kulture in zadovoljstvo udeležencev organizacij. *Journal of Innovative Business and Management*, 6(1–2), 12–25.
134. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.

135. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
136. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
137. Sarki, A. S. & Hamid, R. A. (2018). Review On Organizational Culture Typologies. *Journal of Applied Sciences & Environmental Sustainability*, 3(8), 54–64.
138. Sarros, J. C., Gray, J. & Densten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, 10(2), 1–26.
139. Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader. V J. A. Conger & R. N. Kanungo (ur.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (str. 122–160). San Francisco: Jossey-Bass.
140. Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: Irwin.
141. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
142. Schein, E. H. (1987). *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. San Francisco: Josey-Bass Inc. Publishers.
143. Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
144. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. izd.). San Francisco: Jossey-Bass.
145. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. izd.). San Francisco: Jossey-Bass.
146. Schermerhorn, J. R. (2013). *Introduction to Management*. Hoboken: Wiley.
147. Schneider, B. & Smith, D. B. (2004). Personality and organizational culture. V B. Schneider & D. B. Smith (ur.), *Personality and organization* (str. 347–369). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
148. Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C. & Neider, L. L. (1995). Is it “trustworthy”? A multiple-levels-of-analysis reexamination of an Ohio State leadership study, with implications for future research. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 111–145.
149. Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693–703.
150. Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577–594.
151. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.
152. Simosi, M. & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598–1616.

153. Smith, C. G. & Vecchio, R. P. (2007). *Organizational Culture and Strategic Leadership: Issues in the Management of Strategic Change*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
154. Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 365–390.
155. Sosik, J. J., Godshalk, V. M. & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor–protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 241–261.
156. Stare, J. (2011). *Fluktuacija zaposlenih*. Pridobljeno 19. junija 2020 iz <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>
157. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1951). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
158. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
159. Sułkowski, Ł. (2012). Elements of Organizational Culture—theoretical and methodological problems. *Management*, 16(2), 63–71.
160. Sultan, S., de Waal, A. & Goedegebuure, R. (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 242–255.
161. Tavčar, M. I. (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
162. Tekavčič, M., Dimovski, D., Peljhan, D. & Škerlavaj, M. (2010). *Cultural differences and homogeneity in strategic alliances: The case of Trimco Trebnje*. Northampton: E. Elgar, cop.
163. The Open University. (2016). *Management: perspective and practice*. Walton Hall: The Open University.
164. Tichehurst, G. W. & Veal, A. J. (2000). *Business research methods*. Frenchs Forest: Longman.
165. Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
166. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
167. Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
168. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
169. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

170. Vindiš, M. (2011). *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja*. Koper-Celje-Škofja Loka: Zbornik 8. festivala raziskovanja in managementa.
171. Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381–394.
172. Wanberg, C. R., Welsh, E. T. & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39–124.
173. Watson, B., Clarke, C., Swallow, V. & Forster, S. (2005). Exploratory factor analysis of the research and development culture index among qualified nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 14(9), 1042–1047.
174. Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of organizational behavior*, 20(5), 577–595.
175. Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley Publishing.
176. Westhead, P. & Cowling, M. (1997). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31–56.
177. Xenikou, A. (2019). Leadership and Organizational Culture. V C. Newton & R. Knight (ur.), *Handbook of Research Methods for Organizational Culture*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
178. Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational dynamics*, 31(4), 381–385.
179. Zaccaro, S. J., Foti, R. J. & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of applied psychology*, 76(2), 308–315.
180. Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94–105.
181. Žižek, Š. S., Treven, S. & Mulej, M. (2015). *Model psihičnega dobrega počutja zaposlenih na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti za krepitev uspešnosti*. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

PRILOGE

Priloga 1: Kronološki razvoj definicij vodenja

Prizadevanja za iskanje opredelitve vodenja so se izkazala kot velik izziv in izredno težavno delo tako za teoretike kot tudi praktike. Več kot stoletje je minilo, odkar je vodenje postalo tema znanstvenega raziskovanja, definicije pa so se v tem času nenehno razvijale in spreminjale. Na opredelitve so vplivali številni dejavniki - od svetovnih gospodarskih razmer in politike do perspektive discipline, v okviru katere se je vodenje preučevalo (Howieson, 2019, str. 48). Rost (1991) je analiziral gradiva, napisana med leti 1900 in 1990, v katerih je našel več kot 200 različnih definicij vodenja. Njegova analiza ponuja kratek kronološki pregled, kako je bilo v zadnjem stoletju definirano vodenje.

1900 - 1929

Definicije vodenja, ki so se pojavile v prvih treh desetletjih dvajsetega stoletja, so poudarjale predvsem nadzor in centralizacijo oblasti. Tako so na primer leta 1927 na konferenci opredelili vodenje kot »sposobnost, da vodja udejanji svojo voljo in pri svojih sledilcih vzbudi poslušnost, spoštovanje, zvestobo in sodelovanje« (Moore v Howieson, 2019, str. 48).

1930

V tridesetih letih prejšnjega stoletja so osebnostne značilnosti vodij postale temelj definiranja pojma vodenja (Howieson, 2019, str. 48; Rost, 1991). Raziskovalci so preučevali osebnostne poteze in značilnosti vodij, pri čemer so prvotno izhajali iz prepričanja, da se najboljši vodje že rodijo (Lobnikar & Jere, 2013). Vodenje je bilo v kontekstu osebnostnih značilnosti opredeljeno tudi kot interakcija posameznih osebnostnih lastnosti z lastnostmi skupine (Howieson, 2019, str. 48).

1940

V štiridesetih letih dvajsetega stoletja se je dotedanje prepričanje spremenilo, in sicer na podlagi ugotovitev, da ne obstaja nabor osebnostnih značilnosti, na podlagi katerih bi lahko ločevali vodje od ne-vodij ter da zgolj osebnostne lastnosti niso zadosti za uspešno vodenje (Lobnikar & Jere, 2013). Tako je v ospredje prišel skupinski pristop k preučevanju vodenja, pri čemer so vodenje opredeljevali kot »vodenje posameznika, ki sodeluje pri usmerjanju skupinskih aktivnosti« (Hemphill v Howieson, 2019, str. 48).

1950

V tem obdobju so na področju vodenja prevladovala predvsem naslednje tri teme (Howieson, 2019, str. 48):

1. nadaljevanje skupinskega pristopa k preučevanju vodenja, v okviru katerega so vodenje preučevali glede na delovanje in vedenje vodij v skupinah,

2. preučevanje vodenja kot odnosa s skupnimi cilji, pri čemer pa se vodenje definira na podlagi vedenja vodij,
3. opredelitev vodenja v kontekstu učinkovitosti na način, da naj bi pri vodenju v bistvu šlo za zmožnost oz. sposobnost vplivanja na splošno učinkovitost skupine.

1960

Šestdeseta leta prejšnjega stoletja pogosto povezujemo z mnogimi družbenimi in ekonomsko-gospodarskimi spremembami, saj je šlo za zelo nemirno obdobje, vendar pa je bilo med teoretiki in raziskovalci mogoče opaziti enotnost pri načinu opredeljevanja pojma vodenja. Tako je prevladovalo definiranje vodenja kot »vedenja, s pomočjo katerega je mogoče vplivati na ljudi za doseg skupnih ciljev« (Howieson, 2019, str. 49).

1970

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je skupinski pristop k preučevanju vodenja nadomestil pristop, usmerjen na organizacijsko vedenje. Tako je bilo vodenje opredeljeno kot »ustanavljanje in vzdrževanje skupin ali organizacij za doseganje skupnih ciljev« (Rost, 1991, str. 59). Burns (1978, str. 425) pa je vodenje opisal s sledečimi besedami: »Vodenje je recipročen proces aktiviranja in mobilizacije posameznikov z določenimi skupnimi motivi, vrednotami in ekonomskimi, političnimi ter drugimi viri z namenom skupnega uresničevanja zadanih ciljev«. Omenjena opredelitev je v tem času veljala za najpomembnejši koncept vodenja (Howieson, 2019, str. 49).

1980

Novo desetletje je s seboj prineslo eksplozijo znanstvenih in poljudnih del o naravi vodenja, zaradi česar je koncept vodenja postal središče akademske ter najširše javne pozornosti. Posledično se je število različnih definicij vodenja precej povečalo, pri čemer pa je bilo večini definicijam skupno naslednje (Howieson, 2019, str. 49-50):

- *»naredi tako, kot želi vodja«*: večina definicij je v svojem bistvu še vedno nosila sporočilo, da vodje vplivajo na svoje privrženca z namenom, da slednji delajo tisto, kar želijo vodje,
- *vpliv*: verjetno najpogosteje uporabljena beseda v definicijah vodenja v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, pri čemer so pojem vpliva preučevali z vseh možnih vidikov. Poleg tega so v želji po razlikovanju med pojmom manageriranja in vodenja znanstveniki zatrjevali, da gre pri vodenju za neprisilno vplivanje na posameznike,
- *osebnostne značilnosti*: Peters in Waterman sta raziskovanje osebnostnih značilnosti vodij ponovno prinesla nazaj v središče pozornosti,
- *transformacija*: Burns (1978) je zaslužen, da se je sprožilo gibanje, ki je vodenje opredelilo kot transformacijski proces, pri čemer navaja, da se vodenje zgodi, »kadar vodje in zaposleni dvigujejo drug drugega na višje nivoje motiviranosti in moralnosti pri izvajanju njihovega dela«.

1990 – začetek 21. stoletja

V tem obdobju se nadaljuje razprava o tem, ali sta vodenje in manageriranje ločena procesa. Pojavijo pa se nekateri novi vodstveni pristopi (Howieson, 2019, str. 50-51):

- *avtentično vodenje*, pri katerem je poudarjena pristnost vodij, ki vodijo v skladu s svojo lastno osebnostjo, prepričanji, vrednotami ter širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti,
- *duhovno vodenje*, ki je osredotočeno na sposobnosti, potrebe in interese tako vodij kot tudi njihovih sledilcev, hkrati pa vodje z oblikovanjem vizije, ki temelji na vrednotah organizacije, motivirajo sledilce,
- *uslužno vodenje*, pri katerem so vodje najprej služabniki, šele nato gospodarji, s svojim vodenjem pa želijo služiti drugim tako, da jim dajejo potrebne informacije, čas, material in vse potrebno za delo,
- *prilagodljivo vodenje*, kjer vodje spodbujajo svoje sledilce k prilagajanju, soočanju in reševanju problemov, izzivov ter sprememb,
- *sledenje*, pri čemer je pozornost usmerjena na sledilce in njihovo vlogo v procesu vodenja,
- *diskurzivno vodenje*, ki trdi, da do vodenja ne prihaja toliko preko osebnostnih lastnosti, veščin in vedenja vodij, temveč predvsem preko komunikacijskih praks, do katerih prihaja med vodji ter njihovimi sledilci.

Po desetletjih nesoglasij pri poskusih enotne opredelitve pojma vodenja se raziskovalci strinjajo o eni stvari, in sicer, da je praktično nemogoče določiti enotno definicijo za vodenje. Zaradi maloštevilnih dejavnikov, kot npr. naraščajoča globalizacija, generacijske razlike ipd., bo pojem vodenja še naprej imel različen pomen za različne ljudi. Bistveno je, da je vodenje kompleksen koncept, za katerega opredelitev bo še dolgo časa v stanju negotovosti in nedorečenosti (Howieson, 2019, str. 51).

Priloga 2: Različica intervjuja za vodjo

a) SPLOŠNA VPRAŠANJA

1. Kako bi opisali organizacijsko kulturo v podjetju?
2. Kako bi opisali svoj stil vodenja?
3. Kakšen je po vašem mnenju odnos vodstva do zaposlenih?
4. Ali po vašem mnenju vodja vpliva na kulturo v organizaciji? Obrazložite, kako.

b) PRIMARNI MEHANIZMI OBLIKOVANJA IN OHRANJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mehanizem 1: Stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo in nadzorujejo

5. Glavno vprašanje: Čemu vi, kot vodja, posvečate največ pozornosti?
6. Podvprašanje: Kako v podjetju izvajate kontrolo in vpliv?
7. Podvprašanje: Kdo je za vas uspešen zaposleni?

Mehanizem 2: Reakcije vodij na kritične situacije in organizacijske krize

8. Glavno vprašanje: Sedaj smo se vsi znašli v eni nenavadni situaciji, ki je pomembno vplivala na vse segmente našega delovanja. Kako ste se vi, kot vodja, odzvali na trenutne izzive? Kako ste poskrbeli, da je podjetje kljub situaciji dosegalo želene rezultate?
9. Podvprašanje: Katere vaše vodstvene sposobnosti so prišle do izraza v krizni situaciji, da ste kljub dani situaciji dosegali želene rezultate?

Mehanizem 3: Kriteriji za razporejanje sredstev

10. Glavno vprašanje: Kako razporejate sredstva v podjetju?
11. Podvprašanje: Kakšne kriterije upoštevate pri pripravi proračuna in razporejanju sredstev?

Mehanizem 4: Zavestno dajanje vzgledov, poučevanje in izobraževanje

12. Glavno vprašanje: Kako spodbujate učenje in razvoj zaposlenih?
13. Podvprašanje: Ali zavestno delate na tem, da dajete svojim zaposlenim dober vzgled? Ali učite, coach-ate svoje zaposlene?
14. Podvprašanje: Ste morda opazili, da so vaši zaposleni od vas prevzeli kakšno specifično navado?

Mehanizem 5: Kriteriji za podeljevanje nagrad in statusov

15. Glavno vprašanje: Kakšen je pri vas sistem nagrajevanja?
16. Podvprašanje: Na katerih dejavnikih temeljijo nagrade?

Mehanizem 6: Kriteriji za selekcijo, napredovanje, upokojitvev in izključitev

17. Glavno vprašanje: Kaj vam je najbolj pomembno pri rekrutiranju, selekciji, napredovanju, upokojitvi in izključitvi zaposlenih iz organizacije? (kakšni so kriteriji pri posameznem procesu)
18. Podvprašanje: Kakšni so kriteriji pri posameznem procesu?
19. Podvprašanje: Katere značilnosti iščete pri zaposlenih, da bi predstavljali vrednote organizacije?

c) SEKUNDARNI MEHANIZMI OKREPITVE KULTURE

Mehanizem 1: Organizacijski načrt in struktura

20. Glavno vprašanje: Na kratko opišite organizacijsko strukturo podjetja.
21. Podvprašanje: Kako se v organizaciji določajo odgovornosti in pooblastila, ki jih ima posameznik v vaši organizaciji? Kdo sprejema odločitve?
22. Podvprašanje: Ali je upravljanje in odločanje v vaši organizaciji centralizirano ali decentralizirano?

Mehanizem 2: Organizacijski sistemi in procedure

23. Glavno vprašanje: Kako bi opisali politiko, sisteme in postopke v vaši organizaciji?
24. Podvprašanje: Ali ima organizacija veliko pravil, predpisov in standardov?

Mehanizem 3: Obredi in rituali organizacije

25. Glavno vprašanje: Ali imate v organizaciji kakšne formalne in neformalne dogodke?
26. Podvprašanje: Če da, prosim navedite, katera to so in kakšno je vaše mnenje o tem.

Mehanizem 4: Načrt fizičnih prostorov

27. Glavno vprašanje: Na kakšen način menite, da delovno okolje (fizični prostor) vaše organizacije sporoča, kaj organizacija ceni, kdo je in kje želi biti?
28. Podvprašanje: Kako fizični prostor vaše organizacije oblikuje kulturo v organizaciji?

Mehanizem 5: Zgodbe, legende, miti o ljudeh, dogodkih

29. Glavno vprašanje: Ali v podjetju pripovedujete kakšne zgodbe o pomembnih ljudeh/dogodkih, po katerih se lahko zaposleni zgledujejo in so jim velik vzor?
30. Podvprašanje: Če da, prosim navedite, kdo so te osebe/kateri dogodki so to in kakšno je vaše mnenje o tem.

Mehanizem 6: Formalne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah in prepričanjih organizacije

31. Glavno vprašanje: Na kakšen način vi, kot vodja, formalno sporočate poslanstvo, vizijo, vrednote, in prepričanja podjetja?

32. Podvprašanje: Na vašem spletnem mestu piše, da so vrednote vaše organizacije naslednje: _____. Povejte mi, kako jih vi, kot vodja, udejanjate v praksi.

Priloga 3: Različica intervjuja za zaposlene

a) SPLOŠNA VPRAŠANJA (v zvezi z organizacijsko kulturo in vplivom vodij na kulturo v organizaciji):

1. Kako bi opisala organizacijsko kulturo v organizaciji?
2. Kakšen je po vašem mnenju odnos vodstva do zaposlenih?
3. Kakšen stil vodenja po vašem mnenju uporablja vodja?
4. Ali po vašem mnenju vodja vpliva na kulturo v organizaciji? Obrazložite, kako.

b) PRIMARNI MEHANIZMI OBLIKOVANJA IN OHRANJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mehanizem 1: Stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo in nadzorujejo

5. Glavno vprašanje: Čemu po vašem mnenju vodja posveča največ pozornosti?
6. Podvprašanje: Kako se v podjetju izvajata kontrola in vpliv?
7. Podvprašanje: Kdo je po vodjevem mnenju uspešen zaposleni?

Mehanizem 2: Reakcije vodij na kritične situacije in organizacijske krize

8. Glavno vprašanje: Sedaj smo se vsi znašli v eni nenavadni situaciji, ki je pomembno vplivala na vse segmente našega delovanja. Kako se je vodja odzval na trenutne izzive? Kako je poskrbel, da ste kljub situaciji dosegali želene rezultate?
9. Podvprašanje: Katere vodstvene sposobnosti so pri vodji prišle do izraza v tej krizni situaciji, da je organizacija kljub temu dosegala želene rezultate?

Mehanizem 3: Kriteriji za razporejanje sredstev

10. Glavno vprašanje: Kako vodja razporeja sredstva v vaši organizaciji?
11. Podvprašanje: Ste seznanjeni s tem, kakšne kriterije upošteva vodja pri pripravi proračuna in razporejanju sredstev?
12. Podvprašanje: Ali je vodja imel kakšne posebne zahteve za razporejanje sredstev pri preteklih projektih?

Mehanizem 4: Zavestno dajanje vzgledov, poučevanje in izobraževanje

13. Glavno vprašanje: Kako vodja spodbuja učenje in razvoj zaposlenih?
14. Podvprašanje: Ali vodja zavestno dela na tem, da daje svojim zaposlenim dober vzgled? Ali uči, coach-a svoje zaposlene?
15. Podvprašanje: Ste morda pri sebi opazili, da ste prevzeli kakšno specifično navado vaše vodje?

Mehanizem 5: Kriteriji za podeljevanje nagrad in statusov

16. Glavno vprašanje: Kakšen je pri vas sistem nagrajevanja?
17. Podvprašanje: Na katerih dejavniki temeljijo nagrade?

Mehanizem 6: Kriteriji za selekcijo, napredovanje, upokožitev in izključitev

18. Glavno vprašanje: Kaj je vodji najbolj pomembno pri rekrutiranju, selekciji, napredovanju in izključitvi zaposlenih iz organizacije?
19. Podvprašanje: Kakšni so kriteriji pri posameznem procesu?

c) SEKUNDARNI MEHANIZMI OKREPITVE KULTURE

Mehanizem 1: Organizacijski načrt in struktura

20. Glavno vprašanje: Na kratko opišite organizacijsko strukturo podjetja.
21. Podvprašanje: Kako se v organizaciji določajo odgovornosti in pooblastila, ki jih ima posameznik v organizaciji? Kdo sprejema odločitve?
22. Podvprašanje: Ali je upravljanje in odločanje v vaši organizaciji centralizirano ali decentralizirano?

Mehanizem 2: Organizacijski sistemi in procedure

23. Glavno vprašanje: Katera organizacijska pravila, predpisi in postopki so ključni pri vašem delu?
24. Podvprašanje: Ali ima organizacija veliko pravil, predpisov in standardov?

Mehanizem 3: Obredi in rituali organizacije

25. Glavno vprašanje: Ali imate v organizaciji kakšne formalne in neformalne dogodke?
26. Podvprašanje: Če da, prosim navedite, katera to so in kakšno je vaše mnenje o tem.

Mehanizem 4: Načrt fizičnih prostorov

27. Glavno vprašanje: Na kakšen način menite, da delovno okolje (fizični prostor) vaše organizacije sporoča, kaj organizacija ceni, kdo je in kje želi biti?
28. Podvprašanje: Kako fizični prostor vaše organizacije oblikuje kulturo v organizaciji?

Mehanizem 5: Zgodbe, legende, miti o ljudeh, dogodkih

29. Glavno vprašanje: Ali v podjetju pripovedujejo kakšne zgodbe o pomembnih dogodkih/ljudeh?
30. Podvprašanje: Če da, prosim navedite, kdo so te osebe/kateri dogodki so to in kakšno je vaše mnenje o tem.

Mehanizem 6: Formalne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah in prepričanjih organizacije

31. Glavno vprašanje: Na kakšen način vodja formalno sporoča poslanstvo, vizijo, vrednote in prepričanja vaše organizacije?
32. Podvprašanje: Na spletnem mestu piše, da so vrednote vaše organizacije naslednje: _____. Povejte mi, kako vodja to udejanja v praksi.

Priloga 4: Obveščeno soglasje

Obveščeno soglasje k sodelovanju v raziskavi

Naslov raziskave: Vpliv vodenja na oblikovanje organizacijske kulture na primeru družinskega podjetja (magistrsko delo)

Raziskovalci: Marisa Kopše, avtorica (tj. glavna raziskovalka) in doc. dr. Darija Aleksić, mentorica

Elektronski naslov: marisakopse@gmail.com in darija.aleksic@ef.uni-lj.si

Prosim, da preberete spodnje izjave, in v primeru, da se z njimi strinjate, v desni stolpec tabele zapišete inicialke svojega imena in priimka.

1. Potrjujem, da sem seznanjen(a) z informacijami, ki so relevantne za raziskavo. Imel(a) sem možnost preučiti informacije in dodatno vprašati, pri čemer sem bil(a) z odgovori zadovoljen/zadovoljna.	
2. Razumem, da je moje sodelovanje v raziskavi prostovoljno in da jo lahko zapustim kadarkoli želim, ne da bi pri tem moral(a) podati razlog.	
3. Zavedam se, da me bodo snemali in zapisali transkripcijo, ter da se moje ime ne bo pojavilo v tej transkripciji.	
4. Strinjam se, da bodo anonimno zbrane podatke morda videli drugi raziskovalci ali pa se bodo pojavili objavljeni v javnem članku, vendar bo moja identiteta v vseh dokumentih prikrita.	
5. Povedali so mi, da ne obstajajo skriti postopki ali nepotrebne preslepitve v tej raziskavi.	
6. Zavedam se, da lahko v primeru dodatnih vprašanj ali skrbi kontaktiram glavno raziskovalko Mariso Kopše na e-naslov: marisakopse@gmail.com .	
7. Avtonomno in svobodno potrjujem in se strinjam, da bom sodeloval(a) v tej raziskavi.	

S podpisom pristopam k sodelovanju v zgoraj omenjeni raziskavi/projektu.

Ime udeleženca

Datum

Podpis

Ime glavne raziskovalke

Datum

Podpis