

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO
VZAJEMNI VPLIVI VODENJA IN
KULTURE PODJETJA**

LJUBLJANA, februar 2003

BOŠTJAN PIRNAR

IZJAVA

Študent BOŠTJAN PIRNAR izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. RUDIJA ROZMANA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.02. 2003

Podpis:

KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
2. VODENJE	4
2.1. OPREDELITVE VODENJA IN RAVNANJA.....	4
2.2. OSEBNOSTNE IN SITUACIJSKE DETERMINANTE VODENJA	8
2.2.1. Osebnostne determinante vodenja.....	8
2.2.2. Situacijske determinante vodenja.....	10
2.2.3. Interakcija situacijskih dejavnikov in osebnostnih lastnosti	11
2.3. STATUS IN DRUŽBENA MOČ VODIJ	13
2.3.1. Status	13
2.3.1.1. Subjektivni status	14
2.3.1.2. Izvor, determinante in učinki statusa	14
2.3.2. Družbena moč	16
2.3.2.1. Univerzalnost pojavljanja odnosov moči	16
2.3.2.2. Izvori in uporaba moči v človeških skupnostih.....	17
2.3.2.3. Razmejevanje pojma "družbena moč" od drugih, sorodnih pojmov	18
2.3.2.4. Centri družbene moči	18
2.3.2.5. Tipi moči	19
2.3.2.5.1. Legitimna moč.....	20
2.3.2.5.2. Moč nagrajevanja	21
2.3.2.5.3. Moč prisile	21
2.3.2.5.4. Referenčna moč.....	22
2.3.2.5.5. Strokovna, oziroma ekspertna moč	22
2.3.2.5.6. Moč informiranosti.....	22
2.3.2.6. Uporaba moči v različnih situacijah.....	23
2.3.2.7. Posledice uporabe moči.....	23
2.4. DEJAVNOSTI IN FUNKCIJE VODIJ	24
2.5. NAČINI VODENJA IN NJIHOVA UČINKOVITOST V PODJETJU	26
2.5.1. Temeljne zvrsti vodenja	26
2.5.2. Demokratično in avtokratsko vodenje	29
2.5.3. Učinkovitost vodenja in skupine.....	31
2.6. TRADICIONALNI MODELI VODENJA.....	33
2.6.1. Osebnostni modeli.....	33
2.6.2. Vedenjski modeli.....	33
2.6.3. Situacijski modeli	34
2.6.3.1. Fiedlerjev kontingenčni model.....	35
2.6.3.2. Hersey-Blanchardov situacijski model	36
2.6.3.3. Housejev model "poti in cilja" (path-goal model)	36
2.6.3.4. Vroom - Jagov model vodenja	38
3. KULTURA PODJETJA	39
3.1. OPREDELITVE KULTURE	40
3.1.1. Splošne opredelitve kulture kot antropološko-sociološkega fenomena.....	40
3.1.2. Specifične opredelitve kulture podjetja.....	42
3.1.2.1. Začetne opredelitve kulture.....	42
3.1.2.2. Opredelitveni vidiki kulture podjetja	44

3.1.2.3.	Druge opredeljitve kulture podjetja.....	45
3.1.2.3.	Pomembni elementi Scheinove definicije kulture podjetja.....	47
3.1.3.	Ravni kulture	49
3.1.3.1.	Artefakti	50
3.1.3.2.	Sprejete vrednote.....	51
3.1.3.3.	Temeljne predpostavke	52
3.1.4.	Odnos med kulturo podjetja in subkulturami v njem.....	54
3.2.	OBLIKOVANJE KULTURE PODJETJA.....	56
3.2.1.	Skupinska dinamika	57
3.2.2.	Vodenje	59
3.2.3.	Procesi učenja.....	61
3.3.	OHRANJANJE KULTURE PODJETJA	63
3.4.	SPREMINJANJE KULTURE PODJETJA.....	63
3.4.1.	Analiza in vrednotenje obstoječe kulture podjetja.....	64
3.4.2.	Oblikovanje nove kulture v podjetju.....	65
3.4.3.	(Negativne) reakcije na spremembe kulture v podjetju	65
3.4.4.	Dejavniki spreminjanja kulture podjetja	67
3.5.	TIPI KULTURE PODJETJA	67
3.5.1.	Tipi kulture po Ansoffu.....	67
3.5.2.	Tipi kulture po Handyju	68
3.5.3.	Tipi kulture po Dealu in Kennedyju.....	71
3.5.4.	Tipologija po Hofstedeju.....	72
3.5.5.	Tipologija po Batesu	74
3.6.	FUNKCIJE KULTURE PODJETJA.....	75
3.6.1.	Adaptacija podjetja okolju	76
3.6.2.	Notranja integracija.....	77
3.6.3.	Kohezivnost skupine	79
3.6.4.	Zmanjševanje napetosti	81
3.6.5.	Vpliv kulture podjetij na njihovo uspešnost.....	81
3.6.5.1.	Moč kulture	82
3.6.5.2.	Prilagodljivost kulture	85
3.6.5.3.	Usklajenost kulture.....	86
3.6.5.4.	Različni pristopi k raziskovanju povezav med kulturo in uspešnostjo podjetij.....	86
3.7.	SOCIALIZACIJA ČLANOV ZDRUŽBE.....	87
3.7.1.	Pojem socializacije članov	87
3.7.2.	Modeli socializacije članov.....	87
3.7.3.	Načela usmerjanja socializacije	88
3.7.4.	Vloga mentorstva pri socializaciji.....	89
4.	VZAJEMNI VPLIVI MED VODENJEM IN KULTURO PODJETJA.....	90
4.1.	VPLIV VODENJA NA KULTURO PODJETJA.....	91
4.1.1.	Vpliv vodenja na kulturo podjetja prek mehanizmov socialne interakcije	92
4.1.1.1.	Posnemanje.....	92
4.1.1.2.	Poistovetenje	93
4.1.1.3.	Sugestija	94
4.1.1.4.	Simpatija in antipatija	95
4.1.1.5.	Socialni pritisk	96

4.1.2.	Vpliv vodenja na oblikovanje in ohranjanje kulture podjetja	98
4.1.2.1.	Neposredni mehanizmi artikulacije kulture podjetja	99
4.1.2.2.	Posredni mehanizmi artikulacije kulture.....	101
4.1.3.	Vpliv vodenja na spreminjanje kulture podjetja	103
4.2.	VPLIV KULTURE PODJETJA NA VODENJE	107
4.2.1.	Vpliv kulture podjetja na vodenje prek mehanizmov socialne interakcije .	108
4.2.1.1.	Poistovetenje	108
4.2.1.2.	Simpatija in antipatija	110
4.2.1.3.	Facilitacija in inhibicija.....	110
4.2.1.4.	Socialni pritisk	111
4.2.2.	Vpliv kulture podjetja na vodenje prek kohezivnosti skupine	113
4.2.3.	Vpliv kulture podjetja na vodenje prek organizacijske klime.....	114
4.2.3.1.	Objektivni kazalci socialne klime, ki vplivajo na vodenje	115
4.2.3.2.	Subjektivni kazalci socialne klime, ki vplivajo na vodenje	116
4.2.4.	Frustracije in konflikti ter njihov vpliv na vodenje.....	118
4.2.5.	Reakcije zaposlenih na prizadevanja vodij za spreminjanje kulture podjetja	120
5.	ZAKLJUČEK.....	121
	LITERATURA IN VIRI.....	126

KAZALO SLIK

SLIKA 1: TEMELJNE SPOSOBNOSTI ZA VODENJE.....	17
SLIKA 2: SITUACIJSKI DEJAVNIKI KI VPLIVAJO NA USPEŠNO VODENJE	35
SLIKA 3: HOUSEJEV MODEL POTI IN CILJA.....	37
SLIKA 4: ORGANIZACIJSKA KULTURA PO KOTTERJU IN HESKETTU	46
SLIKA 5: ODNOS MED POSAMEZNIMI NIVOJI KULTURE	50

KAZALO TABEL

TABELA 1: TIPI KULTURE PO DEALU IN KENNEDYJU	71
--	----

1. UVOD

Ljudje se stalno soočajo z različnimi vrstami združb. Nekatere značilnosti, ki jih je mogoče opaziti v življenju in delovanju organizacije, pa so včasih težko razumljive. Vzroki za občasno nerazumljivo in nelogično mišljenje so pogosto v organizacijski kulturi, v sprejetih vrednotah in predpostavkah, na katerih temeljijo. Ravnatelji, ki skušajo spremeniti vedenje podrejenih, prav zaradi neskladja svojih zahtev z organizacijsko kulturo pogosto naletijo na močan odpor do sprememb. Razumevanje dinamike kulture olajšuje obvladovanje neznanega in na videz neracionalnega vedenja zaposlenih v podjetju ter omogoča globlje razumevanje razlik med skupinami ali podjetji ter njihovega odklonilnega odnosa do sprememb.

Raziskovanje kulture je postalo aktualno v povezavi z vprašanji zakaj in kako podjetje raste in se razvija ter zakaj se določene stvari utrdijo zelo hitro, druge pa se kljub prizadevanjem nekaterih (zlasti vodstva) ne morejo utrditi. Zato so se nekateri raziskovalci socialne organizacije v podjetjih (Schein, Mesner, idr.) in teoretiki ravnanja v zadnjih dvajsetih letih pričeli poglobljeno ukvarjati s problemom vodenja in kulture podjetja, toda manj pozornosti so namenili vzajemnim odnosom med njima.

Identifikacija in ustrezna razlaga problemov kulture v podjetjih sta nujni za razumevanje dogajanja v njih in (kar je še posebej pomembno) za odločanje o tem, katere teme bi morale imeti prioriteto pri razmišljanju vodij in vodstva. Ena od odločilnih funkcij vodenja je ustvarjanje kulture, ravnanje z njo in včasih celo njeno uničenje, toda tudi organizacijska kultura povratno vpliva nanje. Do določene meje lahko celo trdimo, da organizacijske kulture ustvarjajo vodje oziroma, da preoblikujejo njihove naravnosti, motive, norme, vrednote in cilje v skladu s svojimi temeljnimi predpostavkami.

Vodenje pojmuje kot proces, v katerem ena oseba vpliva na druge člane skupine z namenom doseči določen cilj. Temelji na motiviranju podrejenih s pomočjo učinkovite komunikacije. Rozman (1996b, str. 13) navaja, da je vodenje v podjetjih sestavni del širše funkcije in procesa ravnanja, ki poleg vodenja vključuje vsaj še funkciji planiranja in kontrole.

Ravnatelji imajo poseben položaj v statusni strukturi podjetja, tj. v sistemu rangiranja pozicij, na katere se vežejo ugled, prestiž ter obseg spoštovanja in privilegijev, ki jih uživajo. Ta položaj vpliva tudi na njihovo vedenje, predvsem na komunikacijo, ki je pomembna sestavina vodenja v širšem smislu besede. S komuniciranjem je mogoče vplivati na norme in vrednote v podjetju, s tem pa tudi na organizacijsko kulturo.

Vodenje temelji na razpolaganju z različnimi vrstami moči. Sem spadajo legitimna moč, moč nagrajevanja, moč prisile, osebna (referenčna) moč, strokovna oz. ekspertna moč in moč informiranosti. Uporaba različnih vrst moči je odvisna od številnih dejavnikov (npr. od ocene posledic njihove uporabe, od stališč in norm ipd.) ter pripelje do različnih rezultatov. Med

tradicionalne modele vodenja in ravnanja umeščamo predvsem osebnostne, vedenjske in situacijske (kontingenčne) modele, organizacijska teorija in praksa pa sta razvili več modelov ravnanja, ki so odvisni predvsem od organizacijske strukture, odnosov med deli in celoto ter sistema vodenja. Vsak od njih se na specifičen način zrcali v organizacijski kulturi. Tudi načini reševanja konfliktov na svojevrsten način obarvajo kulturo v podjetju.

Kulturo združbe opredeljujemo kot kompleksen vzorec prepričanj, pričakovanj, idej, vrednot, norm, stališč in vedenj, ki so skupna članom določenega podjetja. V znanstveni literaturi se pojavljajo številni opisi organizacijskih kultur, ki temeljijo na njihovih najpomembnejših značilnostih. Organizacijska kultura je namreč socialno opredeljena in dostopna človeškemu izkustvu. Vpliva na vedenje in na odnos zaposlenih do podjetja. Z njenim spreminjanjem je mogoče spreminjati prevladujoče vzorce aktivnosti, čustvovanja, prispevke zaposlenih k razvoju podjetja, socialno interakcijo in delovno učinkovitost.

Večina avtorjev poudarja štiri nivoje organizacijske kulture:

- **skupne predpostavke** - najgloblje in najbolj vidne elemente organizacijske kulture, ki zajemajo skupna prepričanja o človeški naravi in realnosti ter jih zaposleni integrirajo v svoj spoznavni aparat,
- **kulturne vrednote**, kamor spadajo kolektivna prepričanja, domneve in čustva o tem, kaj je dobro, razumno, vredno ipd.,
- **skupno vedenje**, ki predstavlja močno vidno komponento kulture podjetja, vključno z normami, ki veljajo v njem, in ga je lažje spremeniti kot vrednote in
- **kulturne simbole** - površinske komponente podjetja, ki vključujejo besede, geste, slike in druge fizične objekte in imajo lahko poseben pomen v podjetju.

Razvoj, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture so odvisni od številnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši predvsem: vodenje, poučevanje in oblikovanje vlog, reakcije ravnateljev na kritične dogodke in organizacijske krize, kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa, kriteriji za izbor, promocijo in odstranitev iz organizacije, organizacijski obredi, ceremonije ipd. Vse navedene značilnosti, ki odločilno vplivajo na učinkovitost in konkurenčnost podjetja, bodo bolj natančno obravnavane v pričujočem magistrskem delu.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti temeljne **značilnosti vodenja in organizacijske kulture, njune vzajemne odnose**, možnosti za spreminjanje organizacijske kulture pod vplivom osebnosti, komunikacije in vodstvenih strategij ravnateljev ter za spreminjanje vodenja v skladu z značilnostmi organizacijske kulture.

Sekundarni cilji magistrskega dela so:

- prikazati in utemeljiti vpliv ravnateljeve osebnosti na oblikovanje organizacijske kulture prek procesov vodenja v širšem smislu besede (predvsem komunikacije in motiviranja zaposlenih) ter prek procesov psihosocialne interakcije (imitacije, sugestije, identifikacije idr.), ki potekajo v vsakem podjetju,

- prikazati vpliv močne organizacijske kulture v podjetju na ravnatelje, ki se na novo zaposlijo v tem podjetju in morajo svoje vedenje spremeniti oz. prilagoditi tej kulturi, sicer lahko pride do notranjih trenj v podjetju,
- razviti tezo, da je mogoče pod vplivom dominantne, samozavestne osebnosti ravnatelja z močnim jazom in učinkovitimi vodstvenimi strategijami (zlasti z izrazitimi komunikacijskimi sposobnostmi, med katerimi izstopa sposobnost prepričevanja) obstoječo organizacijsko kulturo spreminjati bistveno hitreje kot sicer (kljub temu, da je to dolgotrajen proces),
- predstaviti realne in potencialne odnose in interakcije med vodenjem in organizacijsko kulturo.

Namen proučevanja povezanosti vodenja in kulture podjetja je zagotoviti ustrežnejše vodenje, povečati učinkovitost vodenja ter doseči konkurenčne prednosti podjetja in njegovo uspešnost.

Metoda dela bo spoznavanje vodenja in kulture podjetja, zlasti z vidika povezav med njima. Na podlagi teoretične predstavitev obstoječega znanja o problemih vodenja in organizacijske kulture bom razvijal svojo tezo o njihnih **realnih in potencialnih vzajemnih vplivih**.

Magistrsko delo je razdeljeno v **tri tematske sklope**. Vsak od njih je sestavljen iz več poglavij, ti pa se nadalje delijo na podpoglavja. Uvodu sledi prvi sklop, kjer bo temeljito predstavljeno **vodenje** kot sestavni del ravnanja oziroma managementa. Vodenje je uveljavitveni del ravnanja in sledi planiranju organizacije, tako v širšem smislu vodenja ali uveljavljanju (komuniciranje, kadrovanje ipd.), kot tudi v ožjem smislu vodenja (način dela vodij - lastnosti in ravnanje vodij). Na tem področju je do sedaj obstajala precejšnja pojmovna zmeda, ki jo obravnava Rozman (1996b, str. 13), ki natančno pojasni odnose med vodenjem in ravnanjem.

Drugi sklop bo posvečen **kulturi podjetja** in njeni umestitvi v širši družbeno ekonomski kontekst ob upoštevanju njene dinamike in razvojnosti, ki zahtevata natančno opredelitev vrednostnega sistema v podjetju, spreminjanja posameznikovih vrednot v razvitem svetu in povezovanje zunanjega kulturnega okolja z notranjo organizacijsko kulturo podjetja.

Tretji sklop bo podal **realne in potencialne vzajemne vplive vodenja in kulture podjetja**. Temu problemu je bila v dosedanji znanstveni literaturi posvečena občutno premajhna pozornost. Vendar to ne pomeni, da je problem vzajemnosti obeh pojavov in njunega součinkovanja nepomemben. To vrzel bom poskušal zapolniti s svojim magistrskim delom. Razlaga vzajemnih vplivov med vodenjem in kulturo podjetja bo izhajala iz temeljnih spremenljivk socialne interakcije. Najprej bodo predstavljeni vplivi vodenja na kulturo podjetja, kjer bo predstavitev njegovih vplivov potekala na podlagi analize imitacije in identifikacije zaposlenih z njihovimi vodji, sugestivnih sposobnosti vodij, simpatije in antipatije ter socialnega pritiska. V nadaljevanju se bom posebej osredotočal na vpliv vodenja

na oblikovanje in ohranjanje kulture podjetja, ter na njegov vpliv na njeno spreminjanje. Slednji proces je bistveno težji od prvih dveh, saj v negotovih situacijah, ki povzročajo napetosti, zaposleni hitro sprejmejo kulturo, ki pripomore k situacijski stabilnosti in predvidljivosti. Kultura, ki učinkovito rešuje aktualne probleme v podjetju, se tudi hitro utrdi. Zato je njeno spreminjanje bistveno težje celo tedaj, ko postane nefunkcionalna, saj lahko povzroči ponovno oživitev strahu in napetosti. V drugem (bistveno zahtevnejšem poglavju) tega tematskega sklopa bom predstavil vplive organizacijske kulture na vodje. Večina avtorjev poudarja, da utrjena organizacijska kultura v podjetju določa kriterije vodstvu in da določa celo to, kdo bo lahko vodja in kdo ne bo mogel biti oziroma določa način vodenja. Toda v tovrstni znanstveni literaturi so vplivi kulture na vodenje skromno in površno predstavljeni. Zato bom v tem poglavju najprej predstavil vpliv kulture podjetja na vodenje prek nekaterih mehanizmov socialne interakcije, nato obravnaval njen vpliv na vodenje prek kohezivnosti skupine, ki jo omogoča organizacijska kultura in nato še prek socialne klime ter predstavil nekatere frustracije in konflikte, ki jih lahko povzroči vodstvo s svojimi prizadevanji po spreminjanju kulture podjetja in reakcije zaposlenih nanje.

V zaključku bom podal svoje interakcijsko pojmovanje odnosov med obema pojavoma, ki vključuje številne povratne zveze med njima, ter poudaril odločilnost posvečanja večje pozornosti kulturi podjetja, vodenju v njem in njunim vzajemnim vplivom, saj le to lahko v prihodnosti pripomore k povečanju učinkovitosti podjetja in njegovih konkurenčnih prednosti.

2. VODENJE

V vseh družbah se pojavlja večje ali manjše število formalnih in neformalnih skupin, v katerih redno prihaja do izrazitejšega vpliva posameznih članov skupine na druge člane. Dominantni položaj nekaterih članov skupin je ena od značilnosti skupinske strukture. Kadar taki položaji niso predvideni vnaprej, se zelo hitro oblikujejo v teku delovanja skupine. Posamezniki z izstopajoče pomembnim položajem oziroma vodje, se oblikujejo v vseh strukturiranih skupinah - v malih skupinah različnih vrst, v podjetjih in v velikih družbenih skupinah. Pojavljajo se celo v nekaterih nestrukturiranih skupinah, to je v socialnih gibanjih in množicah. Vodje so torej posamezniki, ki imajo ali so imeli pomemben vpliv na družbeno ali politično življenje na področju kjer se uveljavljajo, pa tudi na znanost, umetnost, tehniko ali na ideje, njihovo razumevanje in različne vrste gibanj. Gre torej za osebnosti, ki imajo velik začasen ali trajen vpliv na življenje določene skupine ali celotne družbe.

2.1. OPREDELITVE VODENJA IN RAVNANJA

Obstaja več vrst skupin in v skladu s tem tudi različnih vodij. Vodje v prijateljskih skupinah imajo drugačen položaj in drugačne funkcije od vodij v diskusijskih skupinah, ti se spet

razlikujejo od vodij v kompleksnejših skupinah, kot so npr. podjetja, in seveda od vodij v velikih družbenih skupinah, kot npr. nacija, država. Vodje so lahko pomembni misleci, umetniki, znanstveniki, državniki ali vojskovodje. Načeloma pa velja, da so **vodje tisti posamezniki, ki pomembno vplivajo na druge osebe, s katerimi so v neposrednem ali posrednem kontaktu**. Gibb (1969, str. 210) navaja sedem pristopov in sedem opredelitev pojma vodje. Vsaka od njih opozarja na pomemben vidik vodenja, vendar nobena ni brez pomanjkljivosti. So preveč poenostavljene in enostranske.

- Prvi pristop je vezan na specifični položaj vodje v strukturi skupine. Gre za osebo, ki ima dominanten položaj glede na moč, ki jo ima in s tem pridobi zmožnost, da vpliva na vedenje drugih članov skupine. Take opredelitve so preozke, saj vanje niso zajeti neformalni vodje, poleg tega vsebina vpliva ni natančno določena.
- Druga opredelitev vodje, ki jo navaja Gibb (1969, str. 212) predstavlja vodjo kot osebo, ki je centralna za vse člane skupine, oz. predstavlja utelešenje ciljev skupine. Ta opredelitev izvira iz Redlovega (1942, str. 575) psihoanalitičnega koncepta, po katerem je vodja skupine tista oseba do katere člani skupine razvijejo skupen, intenziven, emocionalno obarvan odnos, največkrat odnos identifikacije. Vodja tako predstavlja del super ega članov skupine oziroma njihov ego-ideal. Tudi ta definicija razkriva le eno plat vodenja, saj člani skupine ne razvijejo vedno emocionalnega odnosa do svojega vodje in se tudi ne identificirajo vedno z njim.
- Tretja vrsta definicij opredeljuje vodjo kot osebo z najbolj pozitivnim sociometričnim statusom, kar pomeni, da je najbolj priljubljen član skupine. Tudi ta definicija je pogosto netočna in ni dovolj natančno opredeljena. Sociometrična izbira implicira le željo po druženju z določeno osebo, ne pomeni pa, da bi takega človeka člani skupine želeli za vodjo.
- Četrta skupina definicij opredeljuje vodjo kot osebo, ki vpliva na druge. Ta definicija je presplošna in zaradi tega tudi nejasna, saj na vsakega člana katerekoli skupine vpliva veliko število drugih članov, ne samo vodje. Pomembno jo je dopolniti s kriterijem vodenja. Vodja je namreč oseba, ki vpliva na ohranjanje skupine in izvedbo njenih ciljev.
- Peta skupina definicij opredeljuje vodjo kot člana skupine, ki ga skupina prostovoljno sprejema. Vodja naj bi bil po teh definicijah oseba, ki je drugim članom skupine blizu in na katero se vežejo s pozitivnimi čustvi, saj omogoča realizacijo tistih ciljev, katerim težijo. Toda tudi ta definicija je enostranska, saj vključuje predvsem vodje neformalnih skupin, medtem ko so formalno imenovani vodje (tj. šefi, managerji ipd.) navadno postavljeni na določeno pozicijo neodvisno od volje njihovih podrejenih, kljub temu pa imajo odločilen vpliv na njihovo aktivnost. Vodje tako ne razpolagajo samo z referenčno močjo, ki je značilna za sprejetega priljubljenega vodjo, ampak dostikrat uporabljajo kot sredstvo tudi legitimno moč.
- Šesto skupino definicij predstavljajo tiste definicije, ki opredeljujejo vodjo kot osebo, ki vpliva na skupino v celoti, tudi na njene specifičnosti, ki se izražajo v njeni strukturi, kohezivnosti, integriranosti in v drugih dimenzijah. Definicije, ki povezujejo pojem vodje ter stopnjo njegovega vplivanja na strukturo in dinamiko skupine, zanemarjajo pomen socialne interakcije. Vsak član skupine namreč vpliva na druge člane in na določene

značilnosti skupine kot celote. Včasih je implicitni vpliv drugih posameznikov celo pomembnejši od vpliva vodij.

- Sedma skupina definicij se nanaša na aktivnostni vidik vodenja. Tudi ta je nezadostna in pomanjkljiva. Vodja sicer v resnici relativno pogosteje vrši aktivnosti vodenja od drugih članov skupine, vendar jih ne opravlja samo on.

Rot (1988, str.89) poudarja, da lahko Gibbovim sedmim skupinam definicij vodje dodamo še eno, ki se v znanstveni literaturi relativno pogosto pojavlja: "Vodja naj bi bil subjekt, ki ima določene osebnostne značilnosti, ki karakterizirajo vsakega vodjo in samo vodjo." Toda univerzalnih lastnosti vodij do zdaj še niso odkrili. Značilnosti uspešnega vodje so namreč vezane na lastnosti skupine in aktivnosti, ki jih ta skupina opravlja.

Vse omenjene definicije tako osvetljujejo določene vidike vodenja, nobena od njih pa ne zadošča za vse temeljne odlike vodij. Emocionalna vezanost, sociometrični status in prostovoljno sprejemanje neke osebe za vodjo so pogoste značilnosti vodij neformalnih skupin, medtem ko v formalnih, strukturiranih skupinah, kar so npr. podjetja, te lastnosti niso bistvene. Položaj vodje se ponavadi veže predvsem na določene aktivnosti. Zato lahko v strukturiranih skupinah navedemo kot bistvene predvsem tri lastnosti vodij:

- poseben položaj v strukturi skupine, ki omogoča razpolaganje z določenimi sredstvi ter izražanje večje ali manjše moči in vpliva,
- izrazit vpliv na člane skupine in skupino v celoti, ki je pomemben za ohranjanje skupine in za realizacijo njenih ciljev ter
- opravljanje aktivnosti vodenja in uresničevanje vloge, ki se veže na položaj vodje (Rot, 1988, str. 87).

Formalni vodje so namreč osebe, ki so postavljene ali izbrane na položaj vodje z nekim formalnim aktom, statutom o strukturi skupine. Taki vodje imajo natančno definirane naloge, določena pravila in pooblastila ter sredstva moči, s katerimi razpolagajo. Pojavljajo se samo v formalnih, organiziranih skupinah, kamor spadajo tudi podjetja.

Neformalni vodje se pojavljajo v neformalnih skupinah. Te so lahko samostojne, kot npr. prijateljske skupine ali pa so del formalnih skupin. V okviru formalnih skupin (kot so podjetja) se neformalni vodje pojavljajo v različnih okoliščinah:

- takrat, ko formalni vodja ne opravlja uspešno funkcije vodenja, zato določene aktivnosti prevzamejo drugi člani organizirane formalne skupine,
- tedaj, ko formalni vodje uspešno opravljajo funkcije vodenja. V takih primerih nudijo podporo formalnemu vodji in se zavzemajo za skupne cilje skupine,
- v okviru organizirane skupine, to je podjetja, v primeru da se v njem pojavi ena ali več neformalnih skupin, ki so nezadovoljne s svojim položajem ali z občo situacijo v skupini. Neformalni vodje takih skupin so njihovi najvplivnejši člani.

Pomembne razlike se pojavljajo tudi med vodji malih in vodji večjih, hierarhično organiziranih skupinah. V manjših skupinah ni hierarhičnega sistema vodenja in ponavadi

tudi ni več formalnih vodij. V večjih organiziranih skupinah, npr. v proizvodnih organizacijah pa je značilna hierarhična struktura in razlikovanje vodij po stopnji moči, ki jo imajo. Najnižji so vodje prve linije, t.i. neposredni vodje. Sledijo jim vodje druge linije, oz. vodje določenih programskih skupin. Na naslednji stopnji so vodje, ki koordinirajo aktivnosti različnih skupin in na zadnji najvišji stopnji so t.i. "top managerji" oz. ravnatelji.

Na različnih hierarhičnih stopnjah se pojavljajo razlike v vsebini in načinu vodenja. Za vodje na vmesnih hierarhičnih ravneh je značilna predvsem dvojnost njihove vloge. Izpolnjujejo naloge in zadovoljujejo zahteve nadrejenih, hkrati pa tudi usmerjajo vedenje in zadovoljujejo potrebe tistih, ki jih vodijo.

Vodje lahko razlikujemo tudi po drugih kriterijih:

- glede na način, na katerega pridobijo svoj vodilni položaj, pri čemer lahko ločimo postavljene, izbrane vodje od vodij, ki se spontano pojavijo v skupini,
- glede na vrsto dejavnosti, ki jih vodijo, kar vpliva tudi na njihov način vodenja,
- glede na sredstva, s katerimi si zagotavljajo svoj vpliv in
- glede na odnos, ki ga imajo do drugih članov skupine.

Glede na odnos do podrejenih razlikujemo med demokratičnimi in avtokratskimi vodji.

Vodje so integralni del skupine šele tedaj, ko izoblikujejo določene vrednote in zato dobijo ekonomske in psihološke nagrade. Ekonomska nagrada je visoka plača, psihološka nagrada pa vpliv na podrejene in moč kontrole njihove prihodnosti. Vodja si pridobi avtoriteto od svojih podrejenih, tj. zato ker ga sprejmejo kot vodjo. Člani skupine morajo biti zadovoljni z vedenjem svojega vodje, da ga podprejo pri doseganju ciljev podjetja in zadovoljijo njegovo potrebo po moči.

Timski managerji (ravnalci), ki usmerjajo delo drugih in so odgovorni za rezultate, obvladujejo naloge z načrtovanjem, finančnim nadzorom, organizacijo, kadrovsko politiko in kontrolo dela. Vodje pa dosegajo timske cilje z vizionarskim pogledom na prihodnost, s pridobivanjem ljudi, njihovim ohranjanjem, motiviranjem in navdihovanjem.

Rozman navaja (1996b, str. 12) da se v vsakdanji praksi beseda vodenje kot prevod "managementa" najpogosteje uporablja. Govori se o vodilnih in vodstvenih delavcih, o delovodjih, poslovodjih, oddelkovodjih in podobno. Težava naj bi nastopila v trenutku ob ugotovitvi, da je "vodenje" prevod angleške besede "leadership" in da je vodenje sestavni del ravnanja, ki se nanaša na uveljavljanje planirane organizacije. Ravnatelj si zamisli delovanje podjetja ali njegovega dela (Rozman, 1996b, str. 12); planira tako poslovanje kot organizacijo: zadolžitve, odgovornost, avtoriteto.

Zamisel – plan, ki se neprestano dopolnjuje in spreminja, je v njegovi glavi in – ker bodo njegove zamisli izvajali drugi, mora svoj plan uveljavljati. Uveljavi pa ga tako, da zbere ljudi (kadruje) z ustreznimi lastnostmi, da jim sporoči svoj plan (da komunicira), da jih spodbuja

(motivira) k učinkoviti izvedbi. Končna uveljavitev zavisi tudi od njegovih lastnosti, od njegove osebnosti in od njegovega načina dela.

Rozman (1996b, str. 12) poudarja, da je "vodenje sposobnost vplivanja na druge s spodbujanjem in komuniciranjem", s čimer se tudi ostali avtorji v veliki meri strinjajo. Prav tako se strinjajo v tem, da podrejeni sledijo nadrejenim v formalni strukturi zaradi moči položaja. **Moč "managerja" izhaja iz njegovega položaja, moč vodje pa izvira predvsem iz njega samega**, iz njegove avtoritete kot osebe. Iz povedanega nedvomno sledi, da je **vodenje sestavni del "managementa"** (Rozman, 1996b, str. 13). Pri tem pogosto nastopi določena nedoslednost pri avtorjih, ki opredelijo vodenje s pomočjo komuniciranja in motiviranja, potem pa govorijo o vodenju v ožjem smislu, ki ali izvira iz lastnosti vodij, ali iz njihovega ravnanja in / ali pa je specifično od primera do primera (situacijsko gledanje). Po Rozmanu (1996b, str.13) bi bilo ustrezneje govoriti o vodenju v širšem smislu ali uveljavljanju, ki vključuje kadrovanje, spodbujanje, komuniciranje in lastnosti ter način dela vodij oziroma vodenje v ožjem smislu.

V okviru ravnanja je vodenje "izvedbena" faza, ki sledi planiranju organizacije. Izvajajo jo sami ravnatelji, ki z njo uveljavljajo zamišljeno organizacijo. Velika večina avtorjev s področja organizacije se strinja, da sta ravnanje in vodenje dve vsebinsko različni zadevi in da je vodenje sestavni del ravnanja. Ravnalec je lahko oseba, ki po svojih značilnostih ni vodja, in vodja je lahko v podjetju oseba, ki nima moči izvirajoče iz položaja. Seveda je najbolj zaželeno, da je to dvoje združeno, kar pa ni vedno primer (Rozman, 1996b, str.12).

Čeprav je težko določeneje govoriti o tem, katere ravnalne funkcije v ravnanju prevladujejo, avtorji vseeno menijo, da je prav delež vodenja največji na nižjih ravnalnih ravneh. To navaja nekatere k mnenju, da bi ravnalce na tej ravni poimenovali kar vodje; na višjih ravneh, kjer prevladuje planiranje in organizacija, pa poslovodje. Vendar gre po Rozmanu le previdno jemati takšno razlikovanje; pri tem je pač treba upoštevati, da je delež ravnanja nasploh na nižjih ravneh majhen.

Vsaj v podjetjih je vodenje del ravnanja in nekaj, kar je treba ločiti od "managementa" (Rozman, 1996b, str.13). Težavo pri tej ločitvi pa predstavlja uporaba te besede v praksi. Vodenje je prisotno zlasti v političnem in vojaškem življenju; v teh krogih imamo vodje oziroma voditelje, nikdar pa ne ravnateljev. Rozman (1996b, str.13) v svojem članku zaključuje, da je vodenje izvedbeni- uveljavitveni del ravnanja.

2.2. OSEBNOSTNE IN SITUACIJSKE DETERMINANTE VODENJA

2.2.1. Osebnostne determinante vodenja

Najstarejša razlaga vodenja temelji na pojmovanju o rojenem vodji. Sem naj bi spadali genialni posamezniki, s posebnimi lastnostmi, ki lahko vplivajo na uspešno delo skupine. Razvil jo je Carlyle, v XIX. stoletju. Vodja naj bi imel posebne osebnostne lastnosti. Te naj bi

mu omogočile, da bi postal vodja v vsaki skupini, v kateri bi deloval. Če na položaju vodje ne bi bilo take osebnosti, skupina ne bi bila uspešna. Modernejša, bolj znanstveno utemeljena modifikacija tega koncepta je prepričanje o obstoju določene konstelacije ali sklopa osebnostih potez, ki posameznika naredijo primerne za vodjo. Te poteze so lahko vrojene ali pa pridobljene. Kot argumenti za prepričanje, da je pojav vodje odvisen od posameznikovih osebnostnih lastnosti, se največkrat pojavljajo opisi situacij, v katerih obstajajo idealni pogoji za razvoj vodje (npr. ugledni izvor, vpliv staršev, izobraževanje, posest), vendar posameznik kljub temu ne postane vodja. Po drugi strani pa se pojavljajo določene osebnosti kot vodje v vseh situacijah in v vseh družbenih skupinah. Različni raziskovalci so poskušali ugotoviti take izjemne lastnosti na podlagi:

- osebnostnih testov in primerjavi osebnosti vodje z osebnostmi drugih članov skupine,
- ocenjevalnih lestvic, ali pa
- z ustvarjanjem umetnih situacij, v katerih naj bi spontano prišlo do oblikovanja vodje.

Iz tako pridobljenih podatkov so izpeljali določene značilnosti vodje. Bird (1940, str. 412) navaja kot temeljne značilnosti vodij inteligentnost, iniciativnost, smisel za humor in ekstravertiranost, Stogdill (1948, str. 42) pa je na podlagi bistveno večjega števila raziskovanj vodenja v različnih vrstah skupin identificiral štiri skupine lastnosti, ki so tipične za vodje:

- sposobnosti (inteligentnost, sposobnost vpogleda v bistvo situacije, verbalna sposobnost, prilagodljivost)
- sociabilnost (občutek odgovornosti, aktivnost in socialna participacija, kooperativnost, popularnost) ter
- nekatere motivacijske značilnosti, predvsem iniciativnost in upornost.

MacDavid in Harari (1969, str. 371) trdita, da so značilne lastnosti vodij predvsem:

- občutljivost za potrebe in zahteve članov,
- fleksibilnost, ki omogoča prilagajanje spremembam, ter
- občutek odgovornosti za napredek skupine, ki se manifestira v pripravljenosti, da se prevzame iniciativa in morebitno tveganje za postopke, za katere se pričakuje, da bodo pripomogli k uspehu skupine.

Na podlagi številnih raziskovanj o odnosu med osebnostnimi lastnostmi in položajem vodje, lahko zaključimo, da določene osebnostne lastnosti pogosteje srečamo pri vodjih in so bolj izražene in razvite pri njih kot pri drugih članih skupine. Toda vse osebnostne lastnosti niso vedno prisotne, pa tudi korelacija med njimi in vodenjem ni vedno statistično pomembna.

Sklepamo lahko, da so osebnostne lastnosti pomemben dejavnik v pridobivanju in ohranjanju položaja vodje, niso pa vedno odločilne. Najpogosteje opazimo pozitivno korelacijo med vodenjem in osebnostjo pri lastnostih, ki jih navaja Mann (1959, str.249). Sem spadajo:

- superiorna inteligentnost vodje, ki izstopa zlasti pri tistih aktivnostih v skupini, ki zahtevajo intelektualno dejavnost, manj pa je pomembna pri skupinah, ki opravljajo rutinsko delo,

- samozaupanje in prepričanje vase, ki ju Mann (1959, str. 250) opredeljuje kot maskulnost,
- prilagodljivost oziroma fleksibilnost, ki jamči zato, da se bo vodja znašel tudi v novih situacijah,
- dominantnost, ki se izraža v želji po moči in prestižu ter spodbuja posameznika k temu, da si prizadeva za doseganje položaja vodje,
- ekstravertiranost, ki se manifestira v odprtosti in lahkem vzpostavljanju kontaktov z drugimi ljudmi,
- interpersonalna občutljivost, tj. sposobnost točnega ocenjevanja tujih motivov, namer in stališč ter
- manjša konzervativnost od drugih članov skupine.

Navedene lastnosti sicer veljajo za večino vodij in večino situacij, vendar ne za vse. Treba je upoštevati tudi situacijske determinante, saj že samo zavzemanje položaja vodje zahteva in povzroča določeno vedenje ter razvija določene lastnosti. Situacija namreč vpliva na to, da vodje usmerjajo svoje aktivnosti v smeri k doseganju ciljev in reševanju pomembnih nalog skupine. Uspeh pri takih dejavnostih še okrepi njihovo vedenje. Pogosto tudi že sam položaj vodje vpliva na povečevanje posameznikove iniciativnosti in povečuje njegovo aktivnost v komunikaciji.

2.2.2. Situacijske determinante vodenja

Ekstremni situacionizem zagovarja stališče, da vsak član skupine načeloma lahko postane vodja. Prednostne lastnosti naj bi niti ne bile tako pomembne, kajti ko se oseba znajde na položaju vodje, se mu že kar samo ponuja tudi vedenje, ki se od njega pričakuje in zahteva. Skrajni situacionisti trdijo, da bi lahko celo neinicativna oseba, ki bi jo postavili na vodilni položaj, začela prevzemati iniciativo, postavljati naloge in spremljati njihovo izvrševanje. Manj ekstremni situacionisti pa zagovarjajo stališča, da se v različnih situacijah lahko izkažejo različni ljudje. Osebnostne lastnosti, ki se izkažejo kot zelo učinkovite v določenih situacijah, bodo v drugih situacijah lahko popolnoma brez učinka. Situacionisti so zato poskušali ugotoviti, kateri situacijski dejavniki imajo odločujoč pomen za nastanek in vedenje vodje.

Eden od takih pomembnih dejavnikov je **zavzemanje položaja vodje**. Tedaj se namreč spremeni dotedanje vedenje posameznika. Tudi člani skupine spremenijo svoj odnos do njega. Iščejo naloge, prosijo za navodila, izražajo svoja pričakovanja in pripravljenost, da sprejmejo njegove odločitve. Razvijajo se tudi določene osebnostne lastnosti, kot na primer: samozaupanje, dominantnost in podobno.

Drugi pomembni situacijski dejavnik je **vrsta skupine**. V formalnih skupinah se vodje obnašajo drugače kot v neformalnih. V podjetju na primer dobijo posamezniki položaj vodje na podlagi izobrazbe, strokovnosti, staža, priporočil in ne na podlagi osebnostnih lastnosti. Ko

pa dobijo položaj vodje, ga ponavadi želijo zadržati, tako da svoje vedenje podredijo nadrejenim, istočasno pa želijo ustreči pričakovanjem in željam tistih, ki jih vodijo. V neformalnih skupinah je situacija drugačna. Vedenje je treba samo podrediti željam in interesom članov neformalne skupine. Medtem, ko strokovnost in organizacijske sposobnosti ne igrajo posebno pomembne vloge.

Tretji pomembni situacijski dejavnik, ki vpliva na razvoj vodje so **značilnosti skupine in njenih članov**. Pomembna je zlasti stopnja inteligentnosti članov skupine, njihova avtoritarnost, homogenost oziroma heterogenost, skupinska klima in predvsem zadovoljstvo s pripadnostjo skupini, kohezivnost in uspešnost skupine. Pridobivanje položaja vodje in ohranjanje tega položaja je v veliki meri odvisno od ciljev skupine in nalog, ki se vežejo na položaj vodje. V diskusijskih skupinah avtoritarno vodenje preprečuje uspešnost skupine mnogo bolj kot v proizvodni skupini. Pri nalogah, ki zahtevajo hitre reakcije na spremembe v okolju, je koristnejša porazdelitev odgovornosti kot koncentracija moči v rokah enega od vodij. Medtem ko je pri takih nalogah, kjer je potrebno stalno koordiniranje aktivnosti primernejše centralizirano vodenje (Rot, 1988, str. 85).

Četrto pomembno skupino dejavnikov, ki vplivajo na izbor vodje v podjetjih in drugih organizacijah tvorijo dejavniki, ki so relativno neodvisni od konkretne skupine. Sem spadata predvsem **kulturna tradicija in vladajoča ideologija v družbi**. Pomemben vpliv pa imajo tudi določene družbene skupine in stranke, ki so na oblasti v določeni državi. Vodilne položaje zato zasedejo tisti, ki imajo podobna politična stališča kot oblast, pomembne pa so tudi nacionalne in regionalne značilnosti posameznika, pa tudi druge vrste povezav med vplivnimi posamezniki in kandidati za vodje. S prihodom novega direktorja v podjetje pride v njem do reorganizacije (Županov, 1970, str. 398). Oblikujejo se nova zavezištva, pride do izbire novih sodelavcev in tudi do nove razporeditve vodstvenih položajev v podjetju. Pri napredovanju je pomemben kriterij ocena predanosti, lojalnosti, ki je pomembna zlasti pri izbiri vodij za različne enote in naloge v podjetju. Spremeni se celo tudi struktura socialnih odnosov. Dotedanja neformalna struktura se dezintegrira in oblikuje se nova. Neformalni odnosi in neformalne skupine pa imajo zelo pomemben položaj in vpliv na funkcioniranje podjetja v celoti. Zato pogosto pride do prevlade mikropolitичnega sistema v podjetju nad zahtevami ekonomske racionalnosti in poslovne učinkovitosti.

2.2.3. Interakcija situacijskih dejavnikov in osebnostnih lastnosti

Večina avtorjev poudarja, da na pridobivanje položaja vodje in opravljanje njegovih nalog pomembneje vplivajo situacijski dejavniki. Seveda pa pri tem ni mogoče zanemariti vpliva osebnosti, ki ga potrjujejo predvsem podatki o relativni stabilnosti vodenja, splošnosti in specifičnosti vodenja ter o značilnostih uspešnih vodij.

Trditev o **stabilnosti vodenja** se v praksi kaže tako, da osebe, ki so izbrane za vodjo v eni skupini pogosto postanejo vodje tudi v novih skupinah, v katere se vključujejo. Pri tem so

največkrat enako uspešni. Seveda pa je ta trditev veljavna le dokler so aktivnosti in pogoji podobni. Stabilnost zavzemanja vodstvenega položaja je namreč relativna. Če se pogoji pomembno spremenijo, lahko postane vodja, ki so ga do tedaj sprejemali vsi člani skupine in je bil pri svojem delu zelo uspešen, nenadoma neuspešen in nezaželen. Že pomembno povečanje števila članov v skupini lahko predstavlja precejšnjo spremembo pogojev. Uspešni vodje majhnih skupin lahko namreč postanejo precej neučinkoviti v velikih skupinah. Seveda pa obstaja tudi možnost, da vodja ostane uspešen še v spremenjenih pogojih, vendar najpogosteje zato, ker prilagaja svoje vedenje novim zahtevam situacije.

Pri ugotavljanju relativnega deleža osebnosti in situacije pri identifikaciji temeljnih determinant vodenja, je zelo pomembno ali gre za **splošno ali specifično vodenje**. Pri splošnem vodenju so osebnostne lastnosti veliko bolj pomembne. Tak vodja je namreč uspešen tudi v drugi skupini, ne glede na to, kakšni so specifični pogoji reševanja konkretnih nalog. Specifično vodenje pa pomeni, da je vsaka skupina drugačna od druge in da ima drugačne delovne naloge, zato zahteva drugačnega vodjo. V takih primerih so situacijske determinante pomembnejše od osebnostnih lastnosti. V praksi se sicer pogosto pokaže, da je taka delitev vodenja nekoliko umetna, saj nobeno vodenje ni niti popolnoma splošno niti popolnoma specifično. Toda načeloma velja, da je splošnejše vodenje značilno predvsem za tiste vodje, ki so višje na hierarhični lestvici, medtem ko je specifično vodenje značilno za nižje vodje različnih skupin, ti pa so podrejeni generalnemu direktorju.

Tretji dokaz za pomembnost osebnostnih lastnosti pri učinkovitem vodenju, je **povezanost določenih oblik vedenja z uspešnostjo vodenja**. Med temi oblikami je pomembno zlasti angažiranje za doseganje skupinskih ciljev in sodelovanje pri njihovem doseganju. Rot (1988, str. 87) poudarja, da ima tako vedenje podlago v določenih osebnostnih lastnostih, predvsem občutku odgovornosti, aktivnosti, težnji po afirmaciji in dominantnosti, ki se jim nedvomno pridružujejo še nekatere druge lastnosti. Borgatta in sodelavci (1954, str. 758) ugotavljajo, da se uspešni vodje razlikujejo od drugih članov skupine po:

- sposobnosti za reševanje skupinskih nalog,
- vztrajnosti in sodelovanju v reševanju teh nalog,
- sprejetosti in popularnosti.

Tudi drugi avtorji navajajo nekatere podobne značilnosti. Med njimi so najpomembnejše:

- težnja po izstopanju,
- potreba po dosežkih,
- samozaupanje,
- učinkovitost v socialnih odnosih in
- pripravljenost na tveganje.

Te ugotovitve sicer ne potrjujejo teze o rojenem vodji, to je o vodji, ki naj bi se že rodil z omenjenimi dispozicijami. Vendar poudarjajo pomembnost določenih lastnosti za uspešno vodenje in temeljijo na predpostavki, da je mogoče te sposobnosti tudi razviti. Razvijejo jih

lahko tudi drugi člani skupine, ne samo oseba, ki je na vodilnem položaju. Katere lastnosti in kateri načini vedenja bodo pomembni v določeni situaciji, je odvisno od številnih pogojev, v katerih deluje skupina.

Ena najpomembnejših situacijskih determinant vodenja izhaja iz statusa vodje oziroma njegovega položaja v podjetju.

2.3. STATUS IN DRUŽBENA MOČ VODIJ

2.3.1. Status

Pod statusom razumemo ugled, prestiž ter količino spoštovanja in privilegijev, ki jih posameznik uživa v skupini in se vežejo na njegov položaj v njej. Statusna struktura pa je vertikalna diferenciacija statusov, ki jih imajo člani skupine, oziroma njihov hierarhični sistem (Rot, 1988, str. 89). V družbenih odnosih posamezniki kot osebnosti in kot pripadniki določenih populacijskih kategorij, dobijo določeno vrednost in določen ugled (Warner in Lunt, 1941, str. 317). Ločimo dve vrsti statusne strukture v skupini:

- statusna struktura kot sistem **rangiranja pozicij v skupini**, ki je značilna predvsem za podjetja in
- statusna struktura, ki izvira iz **rangiranja oseb - članov skupine**.

Nekateri avtorji (npr. Homans, 1975, str. 251) povezujejo status predvsem s položajem v skupini. Toda položaj je samo eden od elementov, ki determinirajo rang. Posameznikov status je namreč odvisen od ocene njegove uspešnosti pri opravljanju določenih funkcij in ocene njegovih osebnostnih lastnosti. Poleg tega je statusna struktura odvisna tudi od porazdelitve moči v skupini in od komunikacijske strukture.

Statusni sistem se oblikuje in stabilizira postopoma, vendar relativno hitro. Thibaut in Kelley (1959, str. 112) navajata štiri značilnosti oblikovanja statusnega sistema v neformalnih skupinah:

- očitnost koristi ali škode, ki jo ima posameznik v skupini,
- izražanje zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki so posledica doseženih koristi oz. škode v skupini,
- hitrost ali počasnost v doseganju ugodnosti in izogibanju neprijetnostim ter
- manifestiranje evalvacije lastnega in tujega statusa v vedenju in v konverzaciji.

S trajanjem skupine se statusni sistem stabilizira. K stabilizaciji pripomorejo predvsem:

- neposredni stiki med člani skupine,
- koristnost stabilnega statusnega sistema za stabilnost in uspešno funkcioniranje skupine,
- statusna kongruentnost, tj. usklajenost v položajih članov skupine v različnih strukturah, ter

- skupinske norme, predvsem tiste, ki se nanašajo na ohranjanje prestiža določenih članov skupine.

Osebe, ki zavzemajo vodilne položaje v skupini uporabljajo različna sredstva, da bi jih obdržale. Sem spadajo predvsem:

- izražanje lastne avtoritete,
- poudarjanje svojih prizadevanj za interese drugih,
- manifestacije svoje naklonjenosti osebam z nižjim statusom, ter
- prikazovanje svojih privilegijev kot manjših kot so v resnici in svojih nalog kot težjih kot so v resnici.

2.3.1.1. Subjektivni status

Subjektivni status se razlikuje od statusnega sistema, vendar je navadno del tega sistema. To je vrednost in pomen, ki jo posameznik kot član skupine pripisuje samemu sebi. Odvisen je od njegove ocene:

- lastne moči in lastnega vpliva,
- svojega položaja v komunikacijski mreži,
- svoje popularnosti,
- koristi in prednosti, ki jih ima kot član skupine, ter
- svojega pomena za obstoj in aktivnosti skupine.

Ljudje si ponavadi intenzivno prizadevajo doseči višji status in priznanje lastne vrednosti ter manifestacije tega priznanja, to je pohvale, priznanja, odlikovanja, privilegije, v kolikor pa je njihov status zelo visok, ga želijo ohraniti. Zato se v skupini pogosto pojavlja rivalstvo, to je prizadevanje osebe, da si pridobi višji status, kot ga imajo drugi člani skupine, ki se pogosto povezuje s kompetitivnostjo. Rivalstvo je najintenzivnejše tedaj, ko gre za pridobitev mesta vodje v skupini.

Subjektivni status se oblikuje na podlagi primerjanja lastnih lastnosti, z lastnostmi drugih. Vendar ne ustreza vedno realnemu statusu, to je statusu, ki ga priznavajo drugi člani skupine. Včasih posameznik podcenjuje svoj status, še pogosteje pa ga precenjuje. Vendar se subjektivni status največkrat postopno približuje oceni drugih članov skupine. Sprejetje obstoječe statusne strukture, pogojuje več dejavnikov. Najpogosteje je to delovanje norm o potrebi statusnih razlik v skupini in to predvsem takih razlik, ki so zasnovane na obstoječih kriterijih. Drugi dejavnik je racionalizacija oziroma poskus razumske utemeljitve obstoječega stanja. Člani skupine z nizkim statusom prepričujejo sebe in druge, da so mir in odsotnost protislovij pomembnejši od odgovornosti in privilegijev, ki se povezujejo z višjim statusom. Tretji dejavnik pa je pogost pritisk tistih, ki imajo višji status na osebe z nižjim statusom.

2.3.1.2. Izvor, determinante in učinki statusa

Thiabut in Kelley (1959, str.118) navajata štiri glavne **izvore** težnje po statusu:

- privilegiji, ki jih dobijo osebe z višjim statusom,
- koristnost statusne strukture za funkcioniranje skupine,
- tradicionalna pojmovanja o potrebi statusne hierarhije in načelih na katerih ta počiva, ter skupinske norme, ki vključujejo zahtevo po določenem rangiranju po ugledu,
- razlike v zaželenih in cenjenih osebnostnih lastnosti, ki so v različni meri prisotne pri članih skupine.

Determinante statusa so dejavniki, ki vplivajo na to, da različni člani pridobijo višje ali nižje statuse v statusnem sistemu skupine. Različni avtorji (npr. Secord in Backman, 1964, str. 95) najpogosteje navajajo tri kategorije.

- Prva kategorija so značilnosti posameznika, ki predstavljajo pridobitev za skupino v celoti, kar pomeni, da posameznik s svojo aktivnostjo pripomore k uresničevanju ciljev skupine, hkrati pa tudi pripomore k zadovoljevanju skupinskih potreb in doseganju vrednot. Zato doseže največji status oseba, ki ima največ takih lastnosti.
- Druga kategorija statusnih determinant so položaji, ki jih posamezni člani skupine zavzemajo v drugih strukturah. Na višji položaj v drugih skupinah se namreč veže večja moč, ki pripomore k višjemu statusu v dani skupini. Visok položaj v različnih skupinah pripomore k osrednjemu položaju v komunikacijski mreži in ima pomembno vlogo pri soustvarjanju skupinske atmosfere.
- Tretjo skupino statusnih determinant predstavljajo osebnostne lastnosti in druge značilnosti ljudi na različnih statusnih položajih. Seveda pa te lastnosti niso univerzalno veljavne. Odločilen vpliv na njihov pomen ima njihova vrednost v določeni kulturi ali podkulturi. V to kategorijo spadajo tudi etnična pripadnost, rasa, religiozna opredelitev, družinski izvor, spol in drugo. V nekaterih skupnostih namreč posamezniki določenega etničnega ali rasnega izvora ne morejo dobiti pomembnejših položajev ali višjega statusa.

Položaj v statusni strukturi **vpliva tudi na vedenje**. Člani skupine z višjim statusom poskušajo svoj status zadržati. Osebe z nižjim statusom, pa največkrat poskušajo povečati svoj prestiž na dva načina:

- iščejo kontakte z osebami, ki imajo višji status, se identificirajo z njimi in poudarjajo bližino, ali pa
- manifestirajo negativna stališča in odnos do članov skupine z visokim statusom. Ta so pogosto posledica neuspešnih poskusov, da bi izboljšali lastni status v skupini.

Status vpliva tudi na določene druge vedenjske vzorce, predvsem na **prilagajanje skupinskim normam in na komuniciranje**.

Glede **prilagajanja (konformiranja) skupini** so podatki različnih raziskovalcev precej nasprotujoči. Homans (1975, str. 305) poudarja, da so osebe z višjim statusom bolj naklonjene konformiranju skupinskim normam in to predvsem zato, ker si želijo zadržati svoj status in poudariti svojo pripadnost skupini. Drugi avtorji (npr. Hollander, 1958, str. 122) pa

poudarjajo, da osebe z najvišjim statusom in z ugodno pozicijo v skupini manifestirajo večjo svobodo v opredeljevanju. Tolerantnost do nekonformiranja pa je nedvomno precej višja v odnosu do oseb z višjim statusom kot v odnosu do oseb z nižjim (Hollander, 1976, str. 212). Skupina namreč pojmuje njihovo nekonformiranje kot produktivno in to najpogosteje, če sta se njihova originalnost in odstopanje od ustaljenih norm v preteklosti izkazala kot pozitivna in uspešna za skupino. Če pa nenkonformne odločitve ne pripeljejo do realizacije ciljev, postane skupina do nekonformizma manj tolerantna.

Razlika med osebami z višjim in osebami z nižjim statusom se kaže tudi v **komunikaciji**. Osebe z višjim statusom komunicirajo več in njihova sporočila vsebujejo več priznanj in pohval (Kelley, 1951, str. 45), osebe z nižjim statusom pa ponavadi posredujejo predvsem take informacije, ki niso relevantne za konkretne naloge skupine. Če je njihova težnja po višjem statusu zelo močna, potem se število izjav, ki se vežejo na pomembne skupinske naloge, približuje številu tistih oseb, ki imajo višji status. Za osebe z višjim statusom je značilno, da ne kritizirajo odgovornih oseb pred osebami z nižjim statusom, ampak to počno le v komunikaciji z člani istega statusa. Drugi efekti statusne strukture so še:

- večje zadovoljstvo z bivanjem v skupini,
- večje zadovoljstvo z lastnimi aktivnostmi,
- časovna perspektiva - pričakovanja in planiranja za daljše obdobje,
- boljši vpogled v probleme skupine,
- bolj živo zanimanje zanje,
- prepričanje vase,
- samospoštovanje,
- boljše zdravje,
- pozitivna stališča v zvezi s skupino. Stališča se namreč močno spremenijo pod vplivom pridobivanja višjega ali nižjega statusa.

2.3.2. Družbena moč

Družbeno **moč** najpogosteje opredeljujemo kot **sposobnost posameznika ali skupine da vpliva na vedenje drugih posameznikov ali skupin**.

2.3.2.1. Univerzalnost pojavljanja odnosov moči

Odnosi moči se redno pojavljajo med živimi bitji. Različna količina socialne moči, ki jo imajo pripadniki določene skupnosti, je razvidna že pri domačih živalih, ki se vedno držijo ustaljenega vrstnega reda pri gibanju in prehranjevanju. Pri nekaterih divjih zvereh (npr. volkovih, levih idr.) se boj za vodenje tropa pogosto konča s smrtjo enega od obeh. Še precej bolj nazorna je socialna razslojenost pri višje razvitih primatih, predvsem pri šimpanzih. V novo nastalih skupinah se najprej razvije boj za oblast oz. vrhovno mesto v skupini. Kmalu zatem, ko je vzpostavljena socialna hierarhija, je mogoče usmerjati vedenje vse skupine z usmerjanjem njenega vodje.

2.3.2.2. Izvori in uporaba moči v človeških skupnostih

Odnose moči v človeških skupnostih vzpostavljajo zavestno in namerno, saj je porazdelitev moči koristna za funkcioniranje skupine. Collins in Raven (1969, str. 103) poudarjata, da se v praksi pojavlja več vrst strukture moči. V neformalni strukturi moči izvira moč iz določenih značilnosti posameznika, ki ima večjo moč od drugih.

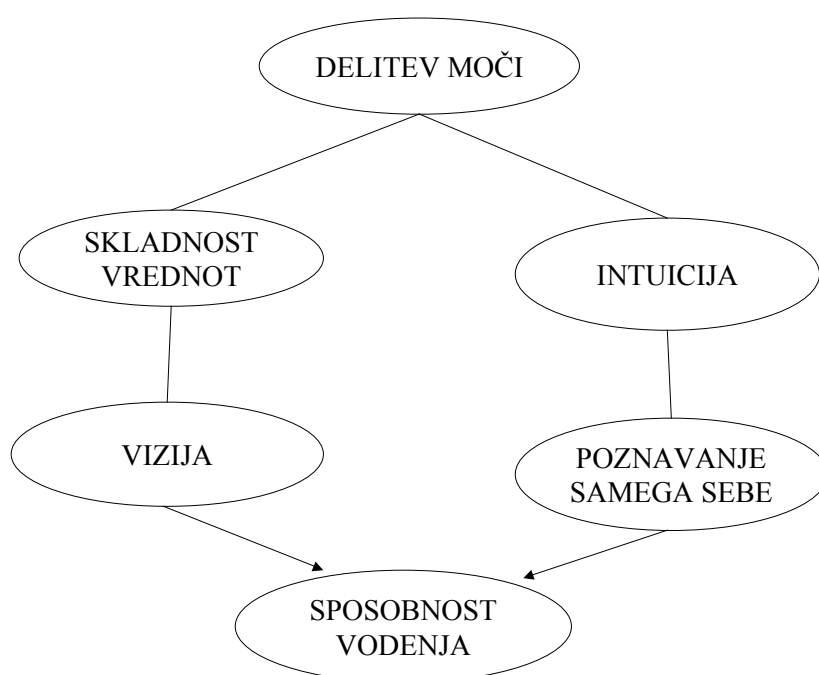
Za organizirane skupine, predvsem za podjetja pa je pomembnejša formalna struktura moči. Ta se veže na določene položaje v podjetju.

Izvori moči so lahko različni. Shaw (1971, str. 85) poudarja tri izvore moči v skupini:

- potreba po učinkovitosti skupine,
- osebne značilnosti nekaterih članov skupine,
- določeni pogoji v fizičnem in socialnem okolju.

Lewin (1963, str. 211) je opredelil moč ene osebe nad drugo kot razmerje moči, ki jo lahko manifestira prva oseba in maksimum odpora, ki ga lahko nudi druga oseba. Kasneje je ta odnos spremenil v odnos subtrakcija. Moč določene osebe je torej maksimum njene moči zmanjšane za maksimum odpora, ki ga lahko nudi druga oseba. Tako pojmovanje je sprejemljivo le za ekstremne situacije, v katerih je prisotna največja intenziteta moči in odpora proti njej. Moč pa lahko doseže različne stopnje intenzivnosti v odnosih med različnimi ljudmi in skupinami, poleg tega pa se lahko tudi med istimi udeleženci interakcije spreminja v odvisnosti od situacije. Vodje tudi delijo "svojo moč". To prikazuje slika 1.

Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: Možina, Management, 1994, str. 526.

Slika prikazuje vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje. Učinkoviti vodje imajo sposobnost, da delijo moč, dobro poznavanje samega sebe, imajo sposobnost vizije in imajo sposobnost za usklajevanje vrednot.

Moč se manifestira kot potencialni vpliv na psihična stanja ljudi, to je na njihove odločitve, stališča, emocije ali kot potencialni vpliv na njihova dejanja in postopke ter možnost za njihovo kontrolo. Pri izražanju moči v socialnih odnosih gre lahko za vpliv:

- ene osebe na drugo osebo,
- skupine na drugo skupino,
- skupine na posameznika in
- posameznika na skupino.

2.3.2.3. Razmejevanje pojma "družbena moč" od drugih, sorodnih pojmov

Pojem družbena moč v družboslovnem besednjaku pogosto nadomeščajo z nekaterimi drugimi, sorodnimi izrazi, kot npr. vpliv, kontrola, avtoriteta ipd. Večina dosedanjih definicij je poudarjala vlogo družbene moči v procesu odločanja, zanemarjala pa je njen vpliv na akcijo. Zvonarević (1985, str. 545) zato opozarja na možnost, da lahko odločitve ostanejo neuresničene, kar izniči tudi učinek družbene moči. Poleg tega pretirano poudarjanje tesne povezanosti med socialno močjo in odločanjem, zanemarja socialno moč v živalskih skupnostih, kjer je družbena hierarhija prav tako jasna kot pri človeku.

Katz in Kahn (1978, str. 311) poudarjata, da pomeni pojem avtoritete le določeno vrsto moči in ne moči na splošno. Avtoriteta se pojavlja predvsem v formalnih organizacijah in pomeni moč, ki jo ima oseba na določenem položaju, zato jo imenujemo legitimna ali formalna moč. V odvisnosti od tega, kako visoko je ta oseba na hierarhični lestvici v skupini, je odvisen tudi domet njene moči. Avtoriteta je povezana tudi s statusom in prestižem. Tudi vodenje se povezuje le z določeno vrsto moči, to je z močjo, ki izvira iz določenega položaja v skupini in pride do izraza samo v določenih sferah. Shaw (1971, str. 201) zato opredeljuje vodenje kot uporabo razpoložljivih sredstev kontrole nad drugimi osebami samo v določenih situacijah in samo pri osebah na določenih pozicijah v skupini.

2.3.2.4. Centri družbene moči

Skupine, podskupine in posamezniki, ki imajo možnost vplivanja se imenujejo centri družbene moči. V določeni družbeni enoti, skupini ali podjetju lahko obstaja en ali več centrov socialne moči. Glede na njihove psihosocialne značilnosti jih Zvonarević (1985, str. 559) deli na:

- individualne in kolektivne centre,
- formalne in neformalne centre,
- nominalne in realne centre ter

- notranje in zunanje centre.

Količina družbene moči, ki jo imajo različni centri v določeni skupini, je odvisna od produkta dveh skupin dejavnikov:

- pomembnosti akcije, na katero vplivajo in
- intenzivnosti njihovega vpliva.

Trdimo lahko, da ima nek center družbene moči največjo moč, kadar močno vpliva na potek pomembne akcije. Kadar šibko vpliva na potek nepomembne akcije, je njegova moč najmanjša. Vendar njegova družbena moč ni posebno velika niti v primerih, ko lahko močno vpliva na potek nepomembnih akcij, ali blago vpliva na potek pomembnih akcij. Odločilen je torej le vpliv na pomembne akcije, ki mora biti dovolj velik, da je mogoče akcijo preusmeriti in tako spremeniti njene rezultate.

Pomembnost določene akcije je seveda relativna. Neka akcija je lahko za določeno skupino ljudi zelo pomembna, za drugo skupino pa zanemarljiva, zato je količino družbene moči, s katero razpolaga posameznik ali skupina izredno težko kvantitativno in objektivno določiti. Poleg tega noben center družbene moči ne vpliva le na eno samo akcijo, ampak vedno na več akcij. Njegova moč vplivanja na različne akcije je različna. Poleg tega so tudi te akcije različno pomembne. Zato je skupna družbena moč nekega centra družbene moči vedno nekakšna vsota vseh vplivov, ki jih ima na različne akcije.

Če v podjetjih obstaja več centrov (kar se dogaja v večini primerov), govorimo o **porazdelitvi družbene moči**. Moč neke osebe ali skupine na drugo osebo ali skupino je lahko trajna ali začasna, večja ali manjša. Govorimo o **dometu moči** (to je številu posameznikov ali velikosti skupine na katero ima nekdo moč, oziroma realizira svoj vpliv) in **obsegu moči**. Ta pojem zajema oblike in vrste vedenja na katera lahko vplivamo z uporabo lastne moči (Cartwright in Zander, 1968, str. 705).

2.3.2.5. Tipi moči

Tipe moči v skupini najpogosteje delimo na podlagi sredstev in izvorov moči. Moč je lahko osebno ali situacijsko pogojena. Izvor te moči pa so lahko položaj, možnost za nagrajevanje in kaznovanje, znanje in informiranost, privlačnost osebnosti in drugo. French in Raven (1960, str. 185) ločujeta pet tipov moči:

- moč nagrajevanja,
- moč prisile,
- referenčna moč,
- strokovna moč in
- legitimna moč.

Raven in Rubin (1976, str. 402) pa temu dodajata še:

- moč informiranja ali informiranosti.

Omenjeni tipi moči so se v praksi pogosto potrdili, tako da jih navajajo tudi naj sodobnejši avtorji.

2.3.2.5.1. Legitimna moč

Legitimna moč je najpomembnejša za delovanje skupin in podjetij. Osebe, oziroma vodje z legitimno močjo imajo pooblastila in celo obvezo, da vplivajo na določene člane skupine (tj. na uslužbence) in na način njihovega vedenja. Podrejeni člani skupine tako legitimno moč sprejemajo. Ta tip moči lahko počiva na tradiciji in ustaljenih normah, lahko počiva na aktualnih normah ali pa (kar je v podjetjih najpogostejše) na pravicah vodij, ki se vežejo na njihov položaj v skupini ali družbi. Pozicije vodij vključujejo zavezanost za izvajanje kontrole nad določenim številom zaposlenih in pravico manifestiranja moči nad temi zaposlenimi, kar omogoča koordinirano in učinkovito dejavnost. Nekatere organizacije razvijejo izrazito hierarhično strukturo legitimnih avtoritet. Zahteve vodilnih oseb v podjetju temeljijo na zakonsko predpisanih in s statutom predvidenih pravicah, to je legitimnih pravicah oseb na določenih položajih. Z legitimno močjo se pogosto povezuje tudi moč nagrajevanja in moč prisile. Katz in Kahn (1978, str. 505) poudarjata pomembnost legitimne moči za funkcioniranje podjetja. V vsakem podjetju namreč obstaja potreba po redukciji variabilnosti, nestabilnosti in samovoljnosti individualnih vedenj. V kompleksnih organizacijah je delitev dela natančno dodelana in pojavljajo se različni tipi vedenja, ki so potrebni za izvajanje predpisanih vlog.

Vsaka vloga implicira zahtevo o doslednosti v vedenju. Istočasno pa je potrebna tudi koordinacija vseh vlog. To zagotavljajo določeni predpisi, ki se vežejo na vloge, tako da vsak položaj implicira določene norme glede zaželenega in nezaželenega, oziroma obveznega in prepovedanega vedenja. Koordinacija vlog je potrebna, ker iste vloge pogosto prevzemajo ljudje, ki se razlikujejo po svojih sposobnostih in drugih lastnostih. Poleg tega so ljudje vključeni v različne institucije, kar vpliva tudi na njihovo vedenje v podjetju, ki je vedno celovito in je rezultanta različnih dejavnikov. Podjetja tudi niso nesprejemljivi sistemi, v katerih bi se dejavnost razvijala brez problemov in trenj. Menja se okolje v katerem podjetje deluje, struktura zaposlenih, tehnična infrastruktura, to je proizvodni stroji, tehnična oprema in podobno. Zato se je treba vedno prilagajati novim pogojem in zahtevam, kar je predvsem naloga vodilnih v podjetju. Legitimna moč je povezana tudi s strokovno in referenčno močjo. Zaposleni namreč raje sprejemajo vodjo, če se legitimna moč pri njem povezuje tudi z izstopajočo strokovno kompetentnostjo. Tedaj namreč vodjo sprejmejo kot model za lastno vedenje in s tem tudi popolneje in dosledneje sprejemajo njegova navodila in zahteve. Najučinkovitejša je legitimna moč, kadar počiva na normah, ki jih zaposleni internalizirajo. Internalizacija skupinskih norm, namreč pripomore k povezovanju ciljev podjetja z osebnimi cilji in interesi zaposlenih. Tedaj namreč pride do identifikacije s podjetjem, ki povzroča večjo lojalnost podjetju in večje angažiranje vseh zaposlenih k doseganju čimboljše učinkovitosti.

2.3.2.5.2. Moč nagrajevanja

Moč nagrajevanja temelji na možnostih določene osebe, da zagotovi neko korist ali zadovoljstvo drugi osebi. Sredstva nagrajevanja, ki omogočajo njen vpliv, so lahko zelo različna. V podjetju lahko manager na osnovi ocene učinka zaposlenih omogoči napredovanje ali večji osebni dohodek. Slednji je najbolj pogosto in učinkovito sredstvo nagrajevanja v podjetjih. Toda Katz in Kahn (1978, str. 507) poudarjata, da denarna nagrada kot sredstvo moči vpliva na povečanje učinkovitosti samo pod določenimi pogoji:

- Zaposleni jo morajo oceniti kot dovolj veliko, da bi povečali svoje napore.
- Biti mora neposredno povezana s povečevanjem učinka.
- Večina zaposlenih mora oceniti tako povečanje denarne nagrade za povečani učinek dela kot upravičeno.

Če denarne nagrade posameznikom izzovejo negotovanje in odpor pri večini zaposlenih, je zelo verjetno, da bodo imele negativne posledice, oziroma bodo vodile v zmanjšanje učinka. Če pa so zadovoljni omenjeni trije pogoji, pripelje denarna nagrada do povečanja količine in kvalitete proizvodnje, zmanjšanja absentizma in fluktuacije ter do tekmovanja in kooperativnosti. Sredstvo nagrajevanja je lahko tudi manifestiranje naklonjenosti, izražanje odobravanja in strinjanja z vedenjem in stališči zaposlenih. Za doseganje povečane učinkovitosti pogosto zadoščajo pohvale, saj zadovoljujejo temeljno človeško potrebo po priznanju in odobravanju. Ta namreč posledično vpliva na zvišanje samospoštovanja in zaposlitveno identiteto. Za povečanje delovnega učinka pogosto zadošča že samo obljuba, tudi če ji ne sledi nagrada. Toda pogosto ponavljanje neizpolnenih obljub v končni fazi pripelje do zmanjšanega učinka.

2.3.2.5.3. Moč prisile

Moč prisile temelji na zmožnosti določene osebe, da izvaja določene sankcije ali kazni ter povzroča škodo ali neprijetnosti drugim osebam, če te ne izpolnijo njenih zahtev. V podjetju jo lahko manager uporabi tako, da vpliva na zmanjšanje dohodka in je v tem smislu analogna moči nagrajevanja. Moč prisile je zelo učinkovita moč, zlasti v pogojih, ko ima oseba nad katero se ta moč izvaja, premalo pravic oziroma ni dovolj zaščitena in se ne more braniti pred nevarnostmi, ki jih vključuje ta moč. V avtoritarnih družbah je ta vrsta moči pogosto sredstvo vladanja. Številni raziskovalci so se ukvarjali z vprašanjem ali sta moč nagrajevanja in moč prisile dve različni vrsti moči ali samo dve različni obliki iste vrste moči. Prevladuje prepričanje, da sta to različni vrsti moči, saj so stališča podrejenih do osebe, ki uporablja nagrado drugačna kot do osebe, ki uporablja prisilo. Poleg tega se pri vodji, ki pogosteje uporablja moč nagrajevanja, zveča tudi referenčna moč, pri takem, ki pogosteje uporablja moč prisile, pa postane manjša (Rot, 1988, str.90). Thibaut in Kelley (1959, str. 119) pa poudarjata, da je skupna lastnost obeh vrst moči nadzor nad usodo, oziroma upravljanje z usodo podrejenih ("faith control"). Pri drugih vrstah moči pa gre za neposredno kontrolo

vedenja ("behaviour control"). Sprejemanje moči prisile in nagrajevanja namreč ni odvisno od volje osebe, nad katero se ta moč izvaja. Če se ji poskuša izogniti, ima to lahko dolgoročne negativne posledice za njeno življenje. Največjo ogroženost in anksioznost občutijo take osebe v primerih, ko ni popolnoma jasno, katero vedenje bo nadrejena oseba nagradila, katero pa kaznovala. Poleg tega nagrajevanje pozitivno vpliva na razvoj osebnosti, prisila pa ne.

2.3.2.5.4. Referenčna moč

Referenčna moč temelji na pozitivnem odnosu do osebe, ki ji je dana ta moč in želji po doseganju njenega odobravanja. Izrazita referenčna moč določene osebe se kaže v identifikaciji drugih oseb z njo. Ta se izraža v obliki primerjanja lastnega vedenja z vedenjem osebe, ki služi kot model in ki jo želijo drugi posnemati. Pomembna značilnost referenčne moči je v tem, da ne implicira nobene potrebe po nadzoru vedenja drugih oseb, niti potrebe po nagrajevanju ali kaznovanju. Toda Collins in Raven (1969, str. 104) poudarjata, da obstoj naklonjenosti ni nujen pogoj za to, da bi prišla referenčna moč do izraza. Sprejemanja vedenja določene osebe se lahko pojavi tudi tedaj, ko druge osebe v določeni situaciji ne vedo, kako naj rešujejo probleme in pristopijo k situaciji, tako da nejasnost rešujejo s posnemanjem tujega vedenja. To omogoča lažjo orientacijo v svetu. V realnosti se pogosto pojavlja tudi negativni referenčni vpliv določenih oseb. Ta nastopi tedaj, ko ne pride do identifikacije z osebo, ki ji je dana moč, ampak nasprotno do ugotavljanja različnosti in zavračanja te osebe. To izzove ravno nasprotno reakcije od reakcij oseb, ki imajo referenčno moč.

2.3.2.5.5. Strokovna, oziroma ekspertna moč

Strokovna moč temelji na oceni, da določena oseba (npr. vodja) obvladuje določeno znanje in ima kompetence, ki so pomembne za aktivnost skupine na splošno ali za konkretno nalogo. Strokovna moč je odvisna od:

- količine znanja, ki jo ima določena oseba,
- načina izražanja njenega znanja,
- izražanja spoštovanja ali omalovaževanja do podrejenih
- uporabnosti znanja določene osebe,
- stopnje samozaupanja podrejenih, ki je obratno sorazmerna s strokovno močjo vodje;
- zaupanja v strokovnjaka, kar implicira prepričanje, da strokovnjak svoje znanje uporablja brez posebnih, sebičnih namer.

V primeru, da je strokovna moč velika, se vpliv osebe s strokovno močjo pogosto prenese tudi na druga področja.

2.3.2.5.6. Moč informiranosti

Moč informiranosti in informiranja implicira vpliv posamezne osebe na druge osebe na podlagi obveščeniosti, posebno pa na podlagi prepričljivosti in argumentiranosti podatkov, ki jih sporoča. S sporočanjem določenih vsebin, je namreč mogoče doseči spremembe vedenja

pri podrejenih. Pri tej vrsti moči naj bi bila odločilna samo vsebina, medtem ko naj bi bile značilnosti osebe, njena avtoriteta, privlačnost ali priljubljenost sekundarnega pomena.

Moč informiranosti se razlikuje od drugih vrst moči po relativni stabilnosti in neodvisnosti od različnih vzrokov. Toda tudi stabilnost in neodvisnost sta samo relativni. Kljub odločilnosti informacij samih, vplivajo na to moč tudi značilnosti osebe, ki jo uporablja, predvsem položaj, ki ga ima v skupini in družbi, njena privlačnost in podobno. Iste informacije, ki jih posredujejo različne osebe, imajo lahko različen učinek. Poleg tega je moč informiranosti odvisna tudi od značilnosti oseb, ki so jim informacije namenjene, od njihovih sposobnosti, motivacije in drugih lastnosti.

2.3.2.6. Uporaba moči v različnih situacijah

V procesih skupinske interakcije prihaja do uporabe vseh vrst moči. Takšno situacijo zasledimo tudi v podjetjih, kjer vodje, oziroma managerji uporabljajo v različnih situacijah različne vrste moči. Najpomembnejša in najpogosteje uporabljena moč v formalnih organizacijah (npr. v podjetjih), je legitimna moč. Ta omogoča funkcioniranje skupine ter zmanjševanje napetosti in sporov v njej. Toda manager uporablja tudi druge vrste moči. Katero vrsto moči bo uporabil je odvisno od različnih dejavnikov. Pomembno je predvsem:

- s katerimi vrstami moči razpolaga,
- kakšna je ocena posledic uporabe določene vrste moči,
- kakšna so družbena pojmovanja stališča in norme, ki determinirajo odločitev o tem, katera moč je najprimernejša za določeno skupino.

Moč nagrajevanja ima večjo vrednost od moči prisile, saj moč prisile izzove odpor, poleg tega zahteva stalno kontrolo. Največji obseg ima referenčna moč, ki pogosto izzove spremembe še celo na tistih področjih vedenja, na katera nosilec referenčne moči niti ne poskuša vplivati. Ista oseba pogosto uporablja več vrst moči istočasno. Tedaj je učinkovanje različnih vrst moči povezano, vendar ni aditivno (kar pomeni, da se učinki ne seštevajo), ampak je interakcijsko. Uporaba ene vrste moči vpliva tudi na učinke drugih vrst moči. Moč nagrajevanja ponavadi poveča učinkovanje legitimne, strokovne in referenčne moči. Moč kaznovanja pa zmanjša njihov efekt. Strokovna moč in moč informiranosti sta navadno povezani, razen kadar strokovnjak uporablja le svojo avtoriteto strokovnjaka in ne poskuša argumentirati svoje odločitve. V podjetjih sta pogosto povezani tudi strokovna in referenčna moč, ter legitimna in referenčna moč, posebno. Vzajemne učinke uporabe različnih vrst moči, bi moral poznati vsak manager, saj odločilno vplivajo na njegovo uspešnost pri opravljanju lastnega dela.

2.3.2.7. Posledice uporabe moči

Raven in Rubin (1976, str. 339) govorita o primarnem in sekundarnem učinku uporabe moči. Pod primarnim efektom razumeta spremembo vedenja kot neposredno reakcijo na manifestacijo moči, ki pogosto mine takoj, ko se pritisk preneha. Sekundarni efekti moči so

pomembnejši in dolgotrajnejši od primarnih efektov. Tu gre predvsem za vplivanje na spremembe osebnostnih lastnosti.

Posedovanje moči določenega člana skupine vpliva predvsem na:

- njegov odnos do te skupine (Poveča se njegovo zadovoljstvo z bivanjem v skupini in s tem tudi privlačnost skupine, kar pogojuje predvsem njegova povečana svoboda v izbiri lastnih aktivnosti.)
- spremembe v odnosu do drugih in v vedenju drugih do njega/nje (Taka oseba pridobi prestiž, ugled in vpliv.)
- oblikovanje in razvijanje določenih osebnostnih lastnosti v primeru dolgotrajnejšega zadržanja moči (npr. samozavesti, občutka varnosti, višjega nivoja aspiracij, optimizma, pogosto pa tudi nerealnih ocen lastnih sposobnosti in zmožnosti, ter nerealnih ocen situacije).

Dolgotrajna moč brez zunanjega nadzora lahko pripelje do togosti v vedenju in neobčutljivosti za potrebe tistih, nad katerimi ima oseba to moč. Doživljenjske vodstvene funkcije v podjetjih, pa tudi v negospodarskih organizacijah se tako izkažejo kot nekonstruktivne, in dolgoročno pogosto tudi škodljive.

Raziskovalci so pogosto poskušali ugotoviti izvore težnje po moči, ki je med ljudmi tako zelo izražena. Leavitt (1951, str. 134) trdi, da je izvor želje po moči najpogosteje močna potreba po samostojnosti in neodvisnosti, ki je prisotna predvsem v zahodnem svetu. Drugi pa navajajo kot pomemben izvor težnje po moči dejstvo, da posedovanje moči omogoča zadovoljitev drugih pomembnih človekovih potreb, tj. da ima moč široko instrumentalno vrednost. Že pri Nietzscheju opazimo pojmovanje, ki se je v kasnejših obdobjih pogosto ponovilo, da ima težnja po moči izvor sama v sebi, oz. da je to vrojena težnja človeka.

2.4. DEJAVNOSTI IN FUNKCIJE VODIJ

Določene vedenjske značilnosti, ki jih manifestirajo vodje, so izrazito pomembne za uspešno funkcioniranje skupine in opravljanje njenih nalog. Različni raziskovalci že dobrih petdeset let posvečajo posebno pozornost ugotavljanju teh glavnih aktivnosti, ki imajo odločilen vpliv na uspešnost skupine. Pri tem uporabljajo predvsem dva postopka:

- Opis vseh aktivnosti vodij, ki jih člani skupine in vodje sami pojmujejo kot pomembne in v določenih situacijah nujne za učinkovito opravljanje dela. Pri tem uporabljajo različne tehnike: intervjuje, vprašalnike, ocenjevalne lestvice in druge inštrumente.
- Sistematično, neposredno opazovanje in registriranje vedenja članov skupine, zlasti vodij.

Carter (1953, str.45) je na podlagi sistematičnih opazovanj ugotovil, da obstajata dve področji vedenja, na katerih je izrazito večji nivo angažiranja vodje kot angažiranje vseh ostalih članov skupine. To sta:

- diagnoza situacij in njihova interpretacija, ki naj bi omogočala vpogled v stanje ter

- dajanje informacij o tem, kaj bi bilo potrebno storiti in spodbujanje aktivnosti, ki jih zahteva situacija.

Pri tem je bila opazna razlika med dejavnostmi imenovanih vodij, ki so prevzemali predvsem vlogo koordinatorjev aktivnosti članov skupine in vodij, ki jih je izbrala skupina in so tudi sami opravljali številna dela, ki naj bi omogočala čim boljši uspeh skupine.

Prvi sintetični in zgoščen pregled številnih aktivnosti, ki jih opravljajo vodje, je podal Hemphill (1950, str. 88). Vodje je opredelil kot posameznike, ki usmerjajo aktivnosti skupine k skupnemu cilju ter na podlagi sistematične analize njihovega vedenja določil devet kategorij oziroma devet osnovnih dimenzij:

- iniciativnost - izražanje novih idej in odpor do tujih idej, ki se ocenjujejo kot neučinkovite,
- interakcija s člani - neposredno kontaktiranje s člani skupine,
- reprezentativnost - zastopanje skupine in zavzemanje za uresničitev njenih interesov,
- integracija - razvijanje dobre skupinske atmosfere in zmanjševanje konfliktov v skupini,
- organizacija - ugotavljanje tega, kar je treba še storiti in kakšni morajo biti odnosi med člani pri delu,
- dominantnost - omejevanje vedenja članov, odločanje in sporočanje svojega mišljenja,
- komunikacija - dajanje in sprejemanje informacij, ter olajševanje njihove izmenjave,
- priznavanje - izražanje odobravanja ali neodobravanja določenega vedenja članov skupine,
- produkcija - spodbujanje k vlaganju večjega napora in doseganju boljših rezultatov.

Drug pomembni poskus identifikacije vodstvenih aktivnosti zasledimo pri Krechu in sodelavcih (1962, str. 439). Ti navajajo osem osnovnih in šest dodatnih aktivnosti, oz. vodstvenih funkcij. Dodatnih - sekundarnih šest funkcij opredeljujejo kot manj opazne aktivnosti vodij, ki pa so pogosto zelo pomembne za učinkovito funkcioniranje skupine, saj omogočajo zadovoljevanje različnih potreb njenih članov. V odvisnosti od ciljev skupine, lahko nekatere od teh spremljevalnih aktivnosti in funkcij postanejo tudi osnovne. Glavne funkcije, ki jih mora uresničevati vsak vodja so kompleksne in vključujejo po več dejavnosti. To so:

- Izvedbena funkcija. - Vodja kot izvrševalec koordinira aktivnosti skupine in nadzoruje uresničevanje politike in ciljev skupine.
- Načrtovalna funkcija. - Vodja kot načrtovalec odloča o načinu in sredstvih zagotavljanja ciljev skupine in vrstnem redu nalog.
- Politična funkcija. - Vodja kot ustvarjalec politike določa cilje in politiko skupine.
- Strokovna funkcija. - Vodja kot strokovnjak zagotavlja potrebne strokovne informacije, tako da v manjših skupinah uporablja lastno strokovno znanje, v večjih pa strokovne službe.

- Predstavniška funkcija. - Vodja kot predstavnik skupine, reprezentira skupino pred drugimi skupinami in osebami.
- Kontrolna funkcija. - Vodja kot kontrolor odnosov, si prizadeva za ohranjanje in učinkovito funkcioniranje skupinske strukture.
- Nagrajevalna in kaznovalna funkcija. - Vodja kot oseba, ki ima možnost nagrajevanja ali kaznovanja uporablja svojo moč, da usmerja vedenje članov skupine.
- Ocenjevalna in posredovalna funkcija. - Vodja kot arbiter in posrednik presoja in posreduje tedaj, ko pride do konflikta.

Poleg osmih glavnih lahko vodja prevzame še šest vzporednih funkcij:

- Modelna funkcija. - V tem primeru vodja služi kot model, kako je treba delovati in se vesti.
- Simbolna funkcija. - Vodja kot simbol skupine predstavlja skupino, s tem pa tudi pripomore k enotnosti skupine.
- Nadomestna funkcija. - Vodja kot substitut za osebno odgovornost omogoča posameznikom, da se izognejo težavnostim odločanja in odgovornosti za lastne odločitve.
- Ideološka funkcija. - Vodja kot ideolog oblikuje stališča, prepričanja in norme, ki jih sprejemajo člani skupine.
- Pokroviteljska funkcija. - Vodja kot pokroviteljski, očetovski lik vzbuja v članih skupine pozitivne emocije in željo po identifikaciji.
- Žrtvovalna funkcija. - Vodja kot žrtveni kozel je pogosto izpostavljen agresivnosti podrejenih, največkrat verbalni, ki jo povzročajo razočaranje in neuspehi.

Vsak vodja ne opravlja vseh navedenih aktivnosti. Prav tako vodja skupine ni edini, ki te aktivnosti lahko opravlja, ampak se aktivnosti najpogosteje delijo tudi med druge člane skupine. V velikih strukturiranih skupinah, kamor spadajo tudi podjetja, je uspešna aktivnost zagotovljena samo s sodelovanjem večjega števila članov v realizaciji vodstvenih funkcij. Ti pa se seveda po odgovornosti delijo na vodje višjih in nižjih hierarhičnih plasti.

Halpin in Winer (1953, str. 46) delita aktivnosti vodij predvsem v dve veliki skupini:

- aktivnosti, ki se nanašajo na ljudi, in
- aktivnosti, ki se nanašajo na organizacijo izvajanja nalog in sprejemanje meril za realizacijo ciljev skupine.

2.5. NAČINI VODENJA IN NJIHOVA UČINKOVITOST V PODJETJU

2.5.1 Temeljne zvrsti vodenja

Podjetja imajo specifične značilnosti, med katere spadajo predvsem kompleksnost, razvita delitev dela, koordinacija aktivnosti in funkcij ter jasno definirane vloge. Vse te značilnosti pa vplivajo tudi na naravo vodenja v podjetjih. Zaradi številnih različnih aktivnosti imajo večja

podjetja tudi več vodij, ki se spopadejo z različnimi funkcijami in nalogami. Poleg sistematične koordinacije aktivnosti podjetja, obstaja tudi koordinacija vodstvenih aktivnosti, to je vodij različnih kategorij, ki so na različnih ravneh hierarhične strukture podjetja. Obstajata najmanj dve kategoriji vodij: neposredni vodje in tako imenovani višji vodje.

Neposredni vodje, ki jih pogosto nazivajo tudi vodje prve linije, so v neposrednem stiku s člani skupine, ki so jim nadrejeni. Spremljajo, usmerjajo in kontrolirajo njihovo delo. Višji vodje so v neposredni komunikaciji z nižjimi vodji. Če obstaja samo ena skupina takih vodij, komunicirajo neposredno z vodji prve linije in jim dajejo navodila. Če pa obstaja več kategorij vodij, potem so na sredini med dvema skupinama vodij, tistimi, ki so jim nadrejeni in od njih sprejemajo naloge in navodila ter tistimi, ki so jim podrejeni in jim posredujejo in pojasnjujejo njihove naloge.

V podjetjih ponavadi obstaja več kategorij vodij, ki se nahajajo na hierarhično različnih nivojih. Najpogostejša je delitev na tri kategorije vodij, tj. vodje prve, druge in tretje linije. Vodje tretje linije so vodje na najvišjih hierarhičnih položajih in upravljajo s podjetjem kot s celoto. To so lahko kolektivna telesa, oz. različni upravni organi ali posamezniki, ki jih nazivamo ravnatelje. Vodje druge linije nadzorujejo delo vodij prve linije in so podrejeni vodjem tretje linije. V odvisnosti od velikosti podjetja obstaja večje ali manjše število teh vodij. Največ je vodij prve linije, ki se osredotočajo na konkretne delovne naloge.

Katz in Kahn (1978, str.543) navajata tri temeljne tipe vodenja:

- Za prvi tip vodenja je značilno uvajanje strukturnih sprememb - ustvarjanje novih struktur in spreminjanje starih, ki že obstajajo, zaradi organizacije, izvajanja nalog in doseganja ciljev. Potrebe po takih radikalnih spremembah se pojavijo zaradi sprememb v pogojih delovanja organizacije. Ta aktivnost ustreza osnovni funkciji vodenja, ki jo Halpin in Winer (1953, str. 65) nazivata **inicijacija strukture** in je značilna predvsem za vodje najvišjega nivoja.
- Drugi temeljni tip vodenja imenujeta Katz in Kahn (1978, str. 619) vodenje, za katere je značilna **interpolacija strukture**, to je elaboracija in dopolnitev obstoječe formalne strukture v podjetju, oziroma tiste strukture, ki jo je oblikoval višji tip vodij. Dopolnitev je neobhodna, kajti oblikovana struktura je presplošna. Zato jo je treba razviti in dopolniti v skladu s konkretnimi problemi, ki jih je treba reševati. Ti pa so delno specifični, zato so specifične tudi naloge, ki jih morajo rešiti vodje drugega tipa.
- Tretji tip vodenja tvori **uporaba formalno (s statutom in predpisi) predvidene strukture pri reševanju tekočih nalog**. Sredstva, ki jih omogoča obstoječa struktura, lahko ta tip vodij uporabljata na različne načine in bolj ali manj v skladu z nalogami.

Vsak od omenjenih treh tipov vodenja je značilen za določeno kategorijo vodij na različnih hierarhičnih ravneh. Toda vodjem na različnih stopnjah organizacijske hierarhije, lahko poleg tipa vodenja, ki je karakterističen zanje, občasno uporabljajo tudi druga dva. Aktivnosti v okviru vsake od treh omenjenih vrst vodenja v podjetjih pa vključujejo obe osnovni dimenziji vodenja, ki je značilno za male skupine, to je:

- usmerjenost na cilje in naloge organizacije ter
- usmerjenost na socialno emocionalne odnose članov organizacije.

Prvo dimenzijo lahko imenujemo **kognitivno**, drugo pa **afektivno dimenzijo vodenja**.

- Kognitivno dimenzijo vodij združbe, ki je usmerjena k izvedbi nalog označuje sistemska perspektiva (Katz, Kahn, 1978, str. 621). Pod tem izrazom razumemo sprejemanje sprememb v organizacijski dejavnosti v skladu s predvidenimi spremembami pogojev, v katerih deluje podjetje (npr. v skladu s pričakovanjem stanja tržišča, surovin, konkurence). Zato bi bilo mogoče kognitivno dimenzijo aktivnosti najvišjih vodij označiti kot upoštevanje prihodnosti organizacije kot sistema. Afektivna dimenzija tega nivoja vodenja je sestavljena predvsem v prizadevanjih za ohranjanje zaupanja v vodstvu in (če je to mogoče) v oblikovanje karizmatičnega odnosa do vodje. To je razvijanje prepričanja, da je vodja, ki je postavljen na čelo organizacije dovolj sposoben in močan, da popolnoma zadovolji potrebe vseh članov skupine in da si za to tudi stalno prizadeva.
- Kognitivno dimenzijo vodenja, ki ga označujemo kot interpolacijo strukture v okviru realizacije nalog in ciljev organizacije predstavlja razvijanje podsistemov, ki jih vodijo posamezni vodje srednjega hierarhičnega nivoja, njihovo izpopolnjevanje in njihovo usklajevanje z drugimi subsystemi. Afektivna dimenzija tega tipa vodenja se kaže v vzpostavljanju in ohranjanju dobrih odnosov s podrejenimi, ob upoštevanju ciljev organizacije in njene učinkovitosti, pa tudi predpisanih vlog vsakega člana. Katz in Kahn (1978, str. 622) poudarjata, da je to mogoče najuspešnejše realizirati z integracijo sekundarnih in primarnih odnosov. Sekundarni odnosi so odnosi med člani podjetja, ki so predpisani z vlogami na delovnem mestu in ne temeljijo na emocijah, simpatijah ali posebnih interesih. Pogosto jih zahteva izvrševanje nalog in ciljev organizacije. Primarni odnosi so usmerjeni k osebnosti in so usklajeni s potrebami in željami tistih članov, s katerimi se odnos vzpostavlja. Vedno so tudi čustveno obarvani. Vodje, ki so sposobni povezati obe vrsti odnosov so navadno učinkovitejši pri izvrševanju predpisanih nalog, saj svoje zahteve posredujejo na način, ki ustreza osebnosti tistih, ki jim je naloga dodeljena. Tako ohranjajo osebne stike, ki ne temeljijo na legitimni moči in moči sankcioniranja, ampak predvsem na referenčni moči. S takim načinom vodenja vodje učinkoviteje pripomorejo k realizaciji pomembnih nalog, ki jih imajo, to je k integraciji posameznih manjših skupin v podjetju s širšo strukturo in s podjetjem kot celoto. Posamezne delovne enote usklajujejo svoje norme z normami podjetja in uspešnost podjetja doživljajo kot lastni uspeh.

- Tretji tip vodenja je značilen za neposredne vodje, to je poslovodje v delovnih enotah. Temelji na uporabi predpisov, predvidenega in ustaljenega načina delovanja, ter v ohranjanju obstoječih odnosov. Kognitivna dimenzija tega tipa vodenja vključuje rutinska navodila v skladu s predpisi in rutinsko uporabo razpoložljivih sredstev moči z namenom izvrševanja predvidenih nalog. Toda niti ta način ni nespremenljiv in povsem mehaničen način delovanja. Lahko je bolj ali manj preprost in tog ali bolj ali manj usklajen s konkretno situacijo. Njegova uspešnost narašča v premem sorazmerju s povečevanjem strokovnega znanja vodje v okviru poslov, ki jih opravlja. Za afektivno dimenzijo vedenja na tem nivoju vodenja je pomembna korektnost v odnosih, enakopravno obravnavanje vseh članov, odsotnost privilegiranja izbrancev in upoštevanje potreb vseh podrejenih.

2.5.2. Demokratično in avtokratsko vodenje

Vodje vplivajo na skupine na različne načine in pri tem uporabljajo različna sredstva moči. Nekateri uporabljajo moč nagrajevanja in prisile, so bolj zahtevni in več ukazujejo, drugi pa bolj vplivajo na motivacijo članov pri uresničevanju nalog ter uporabljajo strokovno moč, moč informiranja in legitimno moč. Na uporabo različnih vrst moči vplivajo številni pogoji, osebnostne značilnosti vodje, njegovo pojmovanje človeške narave, naloge in cilji skupine, sestava skupine in odnosi v skupini, ter tradicija in pojmovanja, ki so vezana na določeno kulturo. Skoraj vsi vodje uporabljajo več vrst moči, s katerimi razpolagajo, vendar se razlikujejo po tem, katere vrste moči so jim ljubše, oziroma jih pogosteje uporabljajo. Glede na preferiranje različnih vrst moči in njihovo kombiniranje, je mogoče razlikovati veliko število načinov vodenja. Večina avtorjev poudarja predvsem dva načina: demokratični in avtokratski način vodenja. Ta dva namreč veljata za osnovna načina vodenja, kar so ugotovili že Lewin, Lippitt in White (1963, str. 215) ko so ugotavljali vpliv različnih načinov vodenja na skupinsko atmosfero, odnos članov do skupine, ki ji pripadajo, in na vzajemne odnose med člani skupine. Tedaj so ugotovili tri načine vodenja:

- avtokratski,
 - demokratični in
 - "laissez faire".
- Pri avtokratskem načinu vodenja vodja skupine sam planira aktivnosti, sam se odloča in članom ne sporoča, kakšne naloge jih čakajo v prihodnosti. Določa kratkotrajne naloge, da lahko takoj hvali ali kritizira brez posebnih obrazložitvev.
 - Za demokratičen način vodenja je značilno, da vodja planira in se odloča na podlagi posvetovanja s člani skupine ter jim omogoča alternative za akcije, njihovo učinkovitost pa ocenjuje objektivno in svoje sodbe navadno tudi obrazloži.
 - Tretji način vodenja - zanemarjeno, liberalno ali "laissez faire" vodenje - predvideva, da vodja prepusti članom svobodno izbiro načina za doseganje ciljev, zato tudi niso niti

nagrajeni niti kaznovani za svoj učinek. Pripravljen pa je dati dodatne informacije, če ga kdo prosi za to.

Različni načini vodenja pripeljejo do različnega vedenja članov skupine. Demokratično vodenje omogoča dobre odnose v skupini in pripelje do navezanosti na skupino. Tudi produktivnost je dobra, vendar ne vedno tako kot v avtokratsko vodeni skupini. V njej je produktivnost visoka, vendar je veliko agresivnosti in odvisnosti od vodje. Kadar je prisoten, je skupina navadno učinkovita, kadar ga ni, pa ne.

Obstaja še vrsta drugačnih klasifikacij načina vodenja, npr. razlikovanje med vodenjem, ki se osredotoča na naloge, in vodenjem, ki se osredotoča na ljudi, med direktivnim in participativnim vodenjem, avtoritarnim in egalitarističnim vodenjem ipd. Toda kljub različnim nazivom, se te razlike v načinu vodenja lahko opredelijo kot razlike med avtokratskim in demokratičnim vodenjem. Za avtokratsko vodenje je značilna centralna in dominantna vloga vodje, ki sam rešuje vse, tako da so člani skupine in njene aktivnosti popolnoma odvisni od njega. Posebna pozornost je namenjena poudarjanju poslušnosti in pokoravanju ter razvijanju občutka ogroženosti in negotovosti pri članih, da bi se tako povečala njihova odvisnost od vodje.

Demokratično vodenje vključuje člane v planiranje nalog in poslov, spodbuja samostojnost in individualni doprinos ter upošteva osebnost in potrebe vsakega člana skupine. Načini vodenja se spreminjajo s spreminjanjem družb in družbenih odnosov, kakor tudi s spreminjanjem pojmovanj o ljudeh in njihovih pravicah. Celotno avtokratsko vodenje, ki je bilo nekdanji izraz popolne moči nad ljudmi in je bilo brezobzirno, saj so bile naloge pomembnejše od ljudi, danes ne more več zanemarjati skrbi za podrejene.

Ena od variant avtokratskega načina vodenja je paternalizem, ki med vodjo in člani skupine ustvarja podoben odnos, kot je odnos očeta patriarhalne družine do njenih članov. Člani skupine doživljajo vodjo kot osebo, ki skrbi zanje in jih ščiti. Velja za najpametnejšega in zato odloča o vsem. Drugo varianto avtokratskega vodenja naziva Mayer tehnika prodaje. V tem primeru si vodja zagotovi svojo popolno oblast s izražanjem pozornosti do članov skupine, ljubeznivostjo in demagogijo. Tako ustvarja vtis, da je avtokratski način na katerega vodi lažji in koristnejši za vse od katerega koli drugega načina.

Tudi demokratični način vodenja se razvija naprej in njegova temeljna značilnost ni več le upoštevanje potreb in interesov članov skupine, ampak tudi spodbujanje aktivnosti članov in omogočanje, da člani povedo svoje opazke in sugestije, tako da se vedno bolj vključujejo v odločanje.

Izrazito avtokratski in izrazito demokratični način vodenja sta le dva ekstremna pola istega kontinuuma. Avtokratsko vodenje ne more obstajati brez kakršnihkoli skrbi za ljudi, ki so podrejeni vodji, tako da avtokratski vodja vseeno občasno upošteva njihova mišljenja in

stališča. Toda tudi pri demokratičnem vodenju je treba upoštevati potrebo po izpolnitvi nalog ter zasedanju predpisanih položajev ter disciplini. Skupinski pritisk pri demokratičnem vodenju je lahko celo tako močan, da strogost in disciplina nista nič manjši kot pri avtokratskem vodenju. Izbira načina vodenja je v veliki meri odvisna od osebnosti vodje in od situacije, v kateri se nahaja skupina. Avtoritarne osebnosti težijo k avtokratskemu načinu vodenja, ki je izrazito učinkovito tudi v kriznih situacijah.

2.5.3. Učinkovitost vodenja in skupine

Lewin in sodelavci (1963, str. 301) so želeli ugotoviti, kakšne posledice imajo različni načini vodenja na socialno klimo, oziroma skupinsko atmosfero. Ugotovili so, da demokratično vodenje ustvarja najboljšo atmosfero, to je največjo navezanost na skupino, najboljše odnose med člani in največje zadovoljstvo z bivanjem v skupini. Pri ugotavljanju učinkovitosti vodenja, oziroma njegovega vpliva na uresničevanje nalog in doseganje ciljev (tj. na količino in kvaliteto proizvodnje) ter na delovno učinkovitost skupin so našli različne rezultate. Argyle (1973, str. 184) in McGregor (1960, str. 215) dokazujeta, da je demokratičen način vodenja učinkovitejši od drugih, Shaw (1955, str. 139) ter Morse in Reimer (1956, str. 129) pa ugotavljajo, da je za učinkovito izpolnjevanje nalog primernejši avtokratski način vodenja. Po ugotovitvah nekaterih drugih avtorjev med obema načinoma vodenja ni razlike v učinkovitosti. Razlike v izsledkih različnih avtorjev so posledica tega, da uspešnost skupine ni odvisna samo od načina vodenja, temveč tudi od velikega števila drugih dejavnikov in od kombinacij med njimi. Zato je treba najučinkovitejši način vodenja določati na podlagi temeljitega raziskovanja situacije.

Izraz učinkovitost se nanaša na:

- Količino in kvaliteto proizvodov. To je pomembno zlasti v proizvodnih skupinah. Pri diskusijskih skupinah je učinkovitost odvisna od reševanja problemov, kar pomeni, da je učinkovitejša tista skupina, ki v istem času reši več problemov. Zato učinkovitost v tem pomenu lahko enačimo s produktivnostjo in opredelimo kot razmerje med rezultati in vloženo energijo.
- Poslovni uspeh in dobiček. Učinkovitejša naj bi bila tista skupina, ki bolje posluje in zagotavlja večje dohodke.
- Zadovoljstvo članov skupine s svojim bivanjem in aktivnostjo v skupini. Po tem pojmovanju je učinkovita tista skupina, ki si ne prizadeva samo za zvišanje produktivnosti, ampak istočasno tudi zadovoljuje potrebe svojih članov. To komponento vključuje tudi izraz skupinski učinek ("group performance"), ki poudarja pomembnost istočasnega doseganja produktivnosti skupine in zadovoljstva članov skupine.

Različni avtorji so pogosto raziskovali, kateri dejavniki pripomorejo k učinkovitosti, oziroma k produktivnosti skupine. Najbolj dodelan pregled dejavnikov učinkovitosti so izdelali Kretch in sodelavci (1962, str. 441), ki ločujejo neodvisne, posredne in odvisne variable učinkovitosti.

Kot **neodvisne spremenljivke**, oziroma izvore učinkovitosti razlikujejo tri skupine dejavnikov:

- **strukturne**, kamor spadajo velikost skupine, sestava skupine, statusna hierarhija in komunikacijska struktura,
- **dejavnike okolja**, med katerimi so fizični pogoji dela, položaj skupine v organizaciji in odnosi z drugimi skupinami, ter
- **neodvisne spremenljivke**, ki so vezane na nalogo. Sem spadajo narava naloge, težavnost naloge in posebne zahteve, ki jih postavlja izvedba naloge, npr. čas, ki je potreben za njeno izvršitev.

Kot **odvisne spremenljivke**, ki so izraz učinkovitosti skupine in ki se pojavijo kot posledica neodvisnih in posrednih spremenljivk navajajo:

- produktivnost skupine in
- zadovoljstvo članov skupine.

Posredne spremenljivke, to je dejavnike, prek katerih delujejo neodvisne spremenljivke in ki vplivajo na to, kakšno bo njihovo delovanje na odvisne spremenljivke, navajajo:

- način vodenja,
- motiviranost za skupinske naloge,
- prijateljske odnose med člani in
- participacijo članov.

Avtorji poudarjajo, da ta pregled ne vsebuje vseh možnih spremenljivk učinkovitosti in da predstavlja le osnovno orientacijsko shemo. Med navedenimi spremenljivkami obstajajo tudi vzajemni vplivi, oz. interakcija. Ta poteka med variablami iste kategorije, vključuje pa tudi povratno delovanje, posebno odvisnih na posredne variable.

Drugi avtorji navajajo druge faktorje, od katerih je odvisna učinkovitost skupine. Sutermeister (1967, str. 495) navaja tehnične in človeške pogoje produktivnosti. Med tehnične pogoje spadajo: tehnološka razvitost, kvaliteta surovin, organizacija dela, uporaba kapacitet in drugi dejavniki, med človeške pa sposobnosti in motivacija. Ta je odvisna od fizičnih pogojev dela, potreb ljudi in pogojev, ki jih Sutermeister imenuje "družbene pogoje". Mednje umešča tudi vodenje. Hackman in Morris (1975, str. 77) navajata tri skupine dejavnikov, ki naj bi bili neposredni izvori učinkovitosti in jih imenujeta zbirne, oziroma sumarne variable. To so:

- vloženi napor članov skupine,
- strategija izvrševanja nalog ter
- znanje in veščine članov skupine.

Vse te dejavnike je mogoče spreminjati in tako vplivati na učinek skupine. Toda njihovo delovanje je pod močnim vplivom interakcijskih procesov v skupini. Ti namreč lahko vplivajo na dejavnike in s tem na to, ali bodo pripomogli k povečanju ali zmanjšanju učinka.

Socialne interakcije vplivajo na:

- strategije, to je načine reševanja problemov,
- prizadevanja pri izpolnjevanju nalog,
- znanje in veščine članov skupine in
- način vodenja.

Vodenje je torej le eden od dejavnikov učinkovitosti, čeprav velja za najbolj pomembnega. Kretch in sodelavci (1962, str. 438) opredeljujejo učinkovito vodenje kot proces vplivanja, pri katerem si je vodja sposoben zagotoviti zadostno podporo skupine, da lahko doseže jasno specificirane cilje in čim boljše pogoje za posameznike, ki jo tvorijo.

Hollander (1976, str. 212) poudarja predvsem tri lastnosti uspešnega vodje:

- izraziti vpliv na člane skupine, s katerim si zagotavlja njihovo podporo za vodenje,
- realizacijo postavljenih splošnih in posebnih ciljev, zaradi česar skupina sploh obstaja, in
- zadovoljevanje potreb članov in povečevanje njihovega zadovoljstva z lastno aktivnostjo in članstvom v skupini.

2.6. TRADICIONALNI MODELI VODENJA

V znanstveni literaturi se pojavljajo številna prizadevanja po določanju značilnosti uspešnega vodje. Med tradicionalnimi modeli vodenja se pojavljajo osebnostni modeli, vedenjski modeli in kontingenčni modeli vodenja.

2.6.1. Osebnostni modeli

Pri osebnostnih modelih gre predvsem za naštevane značilnosti uspešnih in neuspešnih vodij. Uspešne vodje karakterizirajo zlasti štiri osebnostne lastnosti:

- višja inteligentnost,
- emocionalna zrelost,
- neodvisnost in visoka motivacija za doseganje ciljev ter
- učinkovito delo z zaposlenimi, realizacija skupnih ciljev in upoštevanje potreb in vrednot drugih.

2.6.2. Vedenjski modeli

Vedenjski modeli vodenja se osredotočajo na vedenjski slog vodij in njegovo prizadevanje za doseganje temeljnih ciljev skupine. Ti modeli sugerirajo dve dimenziji vedenja vodij:

- upoštevanje drugih in

- iniciacijo strukture.

Dimenzija upoštevanja pomeni stopnjo usmerjanja energije vodij na zmanjševanje uradnih omejitev v dvosmerni komunikaciji in povečevanje vzajemnega zaupanja ter vzdrževanje bližine z zaposlenimi. Ta stil je učinkovit predvsem v naslednjih primerih:

- ko gre za rutinsko delo,
- kadar so zaposleni naklonjeni domačemu stilu vodenja,
- ko se morajo naučiti nečesa novega,
- ko uvidijo legitimnost njihovih možnosti za odločanje in
- ko je pozicija vodje blizu poziciji zaposlenih v hierarhični strukturi podjetja.

Dimenzija vpeljevanja strukture predstavlja stopnjo, do katere se vodja osredotoča na načrtovanje, oblikovanje in pripisovanje nalog, poudarjanje datumov, do katerih morajo biti naloge opravljene, in dajanje navodil. Ta stil je učinkovit, ko:

- se na vodjo izvaja določen pritisk,
- ko so zaposleni zadovoljni s svojo službo,
- ko zaposlenim primanjkuje informacije in znanje, s katerim bi lahko končali nalogo,
- ko so zaposleni nagnjeni k temu, da sprejemajo navodila in
- ko gre za manjše skupine, ki ponavadi ne vključujejo več kot dvanajst zaposlenih.

Omejitve vedenjskega modela so v tem, da pretirano poudarja pomen vedenja vodij in ne posveča zadostne pozornosti situaciji, v kateri se pojavljajo ti odnosi.

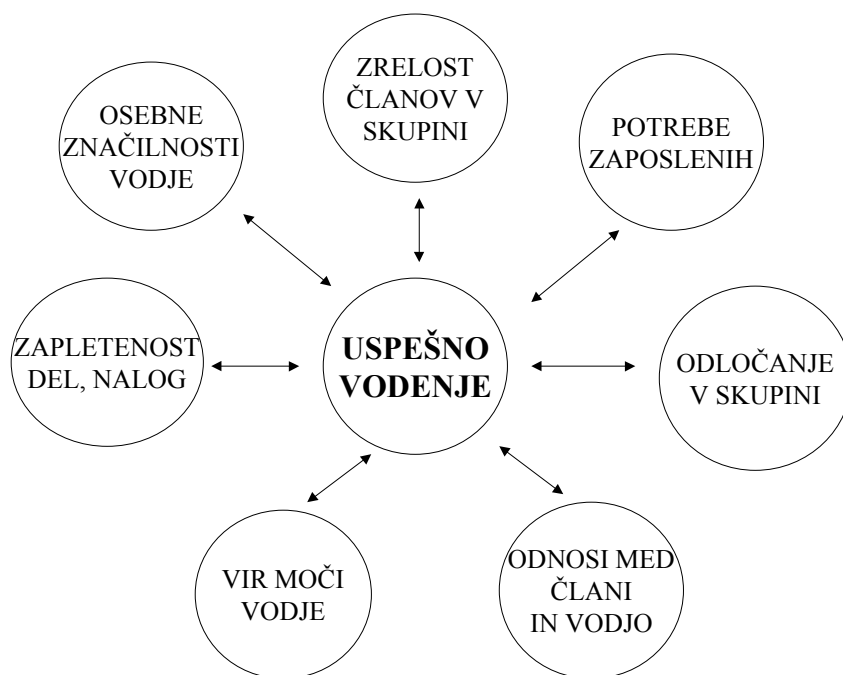
2.6.3. Situacijski modeli

Situacijski modeli se navadno osredotočajo na situacijske spremenljivke, ki omogočajo določenim značilnostim vodenja in vedenja učinkovitost v dani situaciji. Na vedenje vodje vplivajo predvsem štiri temeljne spremenljivke:

- osebne značilnosti vodje,
- osebne značilnosti zaposlenih,
- značilnosti skupine,
- skupinska struktura.

Pri določanju najboljšega načina vodenja je prav situacija najbolj kritična. Situacijskih dejavnikov je sicer več, kaže jih slika 2.

Slika 2: Situacijski dejavniki ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina et al., Management, 1994, str. 535.

Najpogosteje se navajajo štiri situacijski modeli vodenja.

2.6.3.1. Fiedlerjev kontingenčni model

Ta model temelji na prepričanju, da je učinkovitost odvisna od motivacijskega sistema vodje in stopnje njegovega nadzora nad situacijo. Model navaja tri kontingenčne spremenljivke. Te ustvarjajo osem situacij, ki se raztezajo od najmanj do najbolj ugodne:

- skupinsko vzdušje - pripravljenost oziroma nepriravljenost skupine za sprejemanje navodil vodje,
- struktura nalog - razpon nalog od rutinskih do kompliciranih nalog z nejasnimi in spremenljivimi cilji,
- pozicijska moč - stopnja nagrajevalne, kaznovalne in legitimne moči, ki jo ima vodja.

Situacija ima določen vpliv na učinkovitost vodij, vodje pa lahko spreminjajo nekatere situacijske spremenljivke z uporabo tehnik samoobvladovanja, ki jim omogočajo, da se prilagodijo situaciji.

2.6.3.2. Hersey-Blanchardov situacijski model

Ta model temelji na razmerju med količino pozornosti, ki jo vodja namenja bodisi odnosom bodisi nalogam, ki jih je treba opraviti.

Ločuje med dvema načinoma vedenja vodij:

- vedenje usmerjeno na naloge, kjer vodja daje navodila, oziroma podeljuje naloge podrejenim in pri tem strukturira, nadzoruje in usmerja njihovo vedenje ter
- vedenje usmerjeno na odnose, kjer vodja podpira svoje podrejene, jih posluša in spodbuja.

Pri tem je pomembna tudi pripravljenost podrejenih na sodelovanje in njihova sposobnost, oziroma želja, da izpeljejo nalogo. Hersey in Blanchard ločita štiri stile vodenja, ki se povezujejo z različno pripravljenostjo podrejenih za sodelovanje:

- **Stil zapovedovanja** - vodja daje navodila, podrejeni pa niso dovolj sposobni ali pa niso zainteresirani za njihovo izpolnjevanje.
- **Stil prodaje** - vodja pojasnjuje naloge zaposlenim, ki so pripravljene izvesti nalogo, vendar niso dovolj sposobni za to.
- **Stil participacije** - vodja spodbuja in podpira zaposlene, ki so sposobni, vendar niso popolnoma prepričani v lastno sposobnost, da opravijo nalogo.
- **Stil delegiranja** - podrejeni so dovolj sposobni in pripravljene izvesti nalogo ter zaupajo vase in so prepričani, da bodo nalogo opravili. Po tem modelu morajo vodje stalno preverjati pripravljenost zaposlenih za opravljanje nalog. Če jih vodijo in usmerjajo, je lahko učinkovitost neizkušenih uslužbencev tako visoka, kot učinkovitost izkušenih.

Ustrezna izbira stila vodenja lahko poveča stopnjo pripravljenosti za delo pri zaposlenih. Omejitve tega modela so:

- model ne daje nobenih navodil o tem, kaj je treba storiti, če skupine vključujejo člane z različno stopnjo pripravljenosti,
- temelji na pripravljenosti podrejenih, ki pa ni vedno odločilna za vodstveno strategijo. Včasih povzročita njeno izbiro časovna stiska ali pa delovna obremenjenost.
- empirične raziskave niso močno potrdile veljavnosti tega modela.

2.6.3.3. Housejev model "poti in cilja" (path-goal model)

Ta model temelji na prepričanju, da morajo vodje izbrati stil, ki povečuje stopnjo učinkovitosti zaposlenih. Da bi to dosegli, morajo poznati naravo nalog, zmanjšati morebitne težave in povečevati možnosti za zaposlene. Model vključuje štiri stile vodstvenega vedenja:

- **podporno vodenje** - vodja skrbi za potrebe zaposlenih in poskuša ustvariti prijazno klimo v delovni skupini,
- **direktivno vodenje** - vodja se osredotoča na razpored del in njihovo koordinacijo, daje specifična navodila in postavlja standarde za njihovo izvedbo,
- **participativno vodenje**, ki je zelo podobno demokratičnemu odločanju,
- **vodenje usmerjeno k dosežkom**, ki je usmerjeno k postavljanju ciljev in iskanju izboljšav v izvedbi nalog in osredotočanju na doseganje odličnosti.

Model temelji na dveh situacijskih spremenljivkah. To sta:

- potrebe- lastnosti zaposlenih, ki jih je treba upoštevati pri odločanju in
- značilnosti nalog, ki lahko varirajo od rutinskih do nerutinskih.

Housejev model poti in cilja je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Housejev model poti in cilja



Vir: Možina et al., Management, 1994, str. 542

Značilnosti nerutinskih nalog so:

- mogoče jih je opravljati ob uporabi določenih bazičnih spretnosti,
- so majhni deli celotne službe,
- zanje je potrebno majhno število odločitev in
- težko je določiti kakovost zaključene naloge.

Različni načini vodenja ustrezajo različnim tipom nalog. Podporno vodenje ima največje učinke pri opravljenju rutinskih in nezanimivih nalog, direktivno vodenje lahko močno pripomore k uspešnosti izvajanja nestrukturiranih nalog, participativno vodenje ima prav tako največji učinek na izvedbo nestrukturiranih nalog, vodenje orientirano k dosežkom pa ima majhen učinek na izvedbo rutinskih in repetitivnih nalog.

2.6.3.4. Vroom - Jagov model vodenja

Ta model se osredotoča na vloge vodij pri odločanju. Temelji na prepričanju, da lahko vodje v različnih situacijah izberejo vodstveni stil na kontinuumu od visoko avtokratičnega do visoko participativnega. Učinkovitost odločanja je prikazana kot vsota kakovosti odločitve in sprejemanja odločitve; v nasprotni smeri deluje izguba časa pri odločanju. Kvaliteta odločitve je predstavljena kot rezultat metode obladovanja situacije. Sprejemanje odločitve je posledica pripravljenosti zaposlenih, da sprejmejo načrt. Izguba časa pri odločanju je negativni rezultat odločanja, ki ni bilo pravočasno končano. Splošna učinkovitost je učinkovitost odločanja, minus stroški, plus razvoj. Stroški vključujejo tudi časovne in energetske izgube, razvoj pa se nanaša predvsem na odločanje članov tima.

Drevo odločanja ponavadi vrednoti odločanje vodij po štirih sodilih:

- kvaliteta odločitve,
- predanost zaposlenih,
- čas in
- razvoj zaposlenih.

Poleg tega uporablja model še osem situacijskih spremenljivk. Te so: zahteve kvalitete, zahteve predanosti, vodstvene informacije, struktura problemov, verjetnost predanosti, usklajenost cilja, konflikti med podrejenimi in informiranje med podrejenimi.

Vodje lahko sprejmejo visoko kvalitetne in pravočasne odločitve, če pravilno diagnosticirajo situacijo in uporabijo vodstveni stil, ki je primeren tej situaciji. Omejitve modela pa so:

- njegova relativna učinkovitost je odvisna od določenih kompetenc vodij,
- težko je sprejemati avtokratske odločitve tedaj, ko si zaposleni močno želijo sodelovati pri odločanju,
- model poenostavljeno predstavlja odločanje kot enojen proces.

Poleg situacijskih modelov obstajajo še številni drugi modeli, ki razlagajo učinkovito vodenje. Poudarjajo predvsem razliko med vodenjem diskusijskih ustvarjalnih skupin in proizvodnih delovnih skupin.

Pri **diskusijskih skupinah**, kot so npr. raziskovalni timi, je pomembno, da je vodja aktiven in v stalnem kontaktu s člani tima ter sam tudi javno izrazi svoje mišljenje in daje sugestije ter

da sprejema tuje mišljenje oz. članom dopušča dovolj neodvisnosti (Kretch et al., 1962, str. 443). V vseh diskusijskih skupinah je koristno usmerjanje diskusije. Tako vodenje je potrebno predvsem zaradi tega, da lahko pride do izraza tudi mišljenje manjšine. Brez vodje bi večina izvajala pritisk, da se vsi strinjajo z njenim mišljenjem, tudi, če ima manjšina prav.

Drugače je v **proizvodnih delovnih organizacijah**. Kretch in sodelavci (1962, str. 445) navajajo, da je dober tisti vodja, ki se izkaže kot uspešen v izvrševanju dveh osnovnih funkcij skupine, to je, da poskrbi za izvajanje nalog in da skrbi za ohranjanje skupine, kar pomeni zadostno namenjanje pozornosti članom skupine.

Za produktivnost skupine in zadovoljstvo zaposlenih so po Katzu in Kahnu (1978, str. 695) pomembne zlasti tri značilnosti vedenja:

- Izvajanje vloge vodje. To pomeni izvajanje funkcij, ki so predvidene za položaj vodje - planiranje poslov, določanje nalog, nadziranje izvedbe nalog ipd., kar omogoča, da aktivnost skupine postane organizirana dejavnost.
- Zmeren in nevsiljiv nadzor. Slabi vodje ne puščajo nikakršne samostojnosti in svobode delavcu, zato delavci postanejo nezadovoljni s svojim delom. Poslovodje, pri katerih je proizvodnja zelo visoka, navadno ne nadlegujejo delavcev, jih stalno ne opominjajo in ne kritizirajo pretirano, spremljajo njihovo delo in ga ocenjujejo, vendar brez stalnega poučevanja, dajanja navodil in popravljanja.
- Usmerjenost na zaposlene. Uspešen vodja pokaže interese za svoje podrejene in si prizadeva, da bi pripomogel k učinkovitejšemu reševanju težav, ki jih imajo delavci. Izogiba se kaznovanju, vendar se z delavci ne povezuje do te mere, da bi postal odvisen od njih in nesamostojen v vodenju.

Argyris (1957, str. 115) ugotavlja, da je uspešno vodenje odvisno od velikega števila pogojev. Za izbiro najuspešnejšega načina vodenja je treba ugotoviti, kakšna je situacija, v kateri skupina deluje. Pri iskanju načina vodenja, ki najbolj odgovarja realnosti, pa mora vodja upoštevati tudi to, kako na situacijo gledajo drugi člani skupine, saj tudi ti predstavljajo del njene realnosti. Pri tem se sooča z njihovimi temeljnimi predpostavkami, ki predstavljajo bistvo kulture podjetja. Zato lahko trdimo, **da je vodenje v podjetju tesno povezano z njegovo kulturo, in da med njima prihaja do stalnih in intenzivnih vzajemnih vplivov**. Interakcija med obema pojavoma določa številne specifične kvalitete vodenja in kulture podjetja, ki ju brez razumevanja njene dinamike ne bi mogli v celoti pojasniti.

3. KULTURA PODJETJA

V zadnjih dvajsetih letih uporabljajo raziskovalci združb in teoretiki ravna(teljeva)nja pojem kulture v povezavi s socialno klimo in socialno interakcijo v podjetjih, kjer je poudarek predvsem na skupnih vrednotah in etičnih kodeksih podjetja. Raziskovanje kulture je postalo

aktualno v povezavi z vprašanji zakaj in kako podjetje raste in se razvija ter zakaj se določene stvari utrdijo zelo hitro, druge pa se kljub prizadevanjem nekaterih (zlasti vodstva) ne morejo utrditi.

Ljudje se stalno soočajo z različnimi vrstami organizacij. Kljub temu pa so nekatere značilnosti, ki jih je mogoče opaziti v življenju in delovanju organizacije, težko razumljive. Vzroki za občasno nerazumljivo in nelogično mišljenje so pogosto v organizacijski kulturi, v sprejetih vrednotah in predpostavkah, na katerih temeljijo. Ravnatelji, ki skušajo spremeniti vedenje podrejenih, prav zaradi neskladja svojih zahtev s kulturo podjetij pogosto naletijo na močan odpor do sprememb. Razumevanje kulturne dinamike olajša obvladovanje neznanega in na videz neracionalnega vedenja zaposlenih v podjetju ter omogoča globlje razumevanje razlik med skupinami ali podjetji ter njihovega odklonilnega odnosa do sprememb.

Schein (1997, str. 3) poudarja, da se moramo pri raziskovanju kulture izogibati njenim površinskim modelom in graditi na globljem, kompleksnejšem, antropološkem modelu. Kultura kot koncept je torej najbolj uporabna, če nam pomaga bolje razumeti skrite in kompleksnejše aspekte življenja v podjetju.

Identifikacija in ustrezna interpretacija problemov kulture v skupinah in organizacijah sta nujni za razumevanje dogajanja v njih in (kar je še pomembneje) za odločanje o tem, katere teme bi morale imeti prioriteto pri razmišljanju vodij in vodstva. Organizacijske kulture do določene meje ustvarjajo vodje in ena od odločilnih funkcij vodenja je ustvarjanje kulture, ravnanje z njo in včasih celo njeno uničenje.

3.1. OPREDELITVE KULTURE

3.1.1. Splošne opredelitve kulture kot antropološko-sociološkega fenomena

Beseda kultura ima mnogo pomenov. Flere (1995, str. 183) navaja nekaj temeljnih definicij pojma kulture:

- **kultura kot način življenja** – Ta opredelitev ne pojasnjuje jasno pojma oziroma ne definira področja, za katerega naj bi šlo. Način življenja namreč pomeni življenski stil, ki je le manjši del kulture kot celote.
- **kultura kot skupek družbenih institucij** – tj. gledališč, muzejev in podobno. Tudi ta definicija kulture je nekoliko okrnjena, saj kultura dejansko nastaja in se producira v takih institucijah, vendar kulture ne tvorijo zgolj te institucije.
- **kultura kot vrsta vedenja** – v tem primeru se definicija nanaša na omikano, uglajeno, tako imenovano "kulturno" vedenje, vendar je taka definicija kulture pogostejša v vsakdanji rabi, medtem ko v znanstvenih tekstih ni pogosta.
- **kultura kot tip družbe ali civilizacije** – pri tej definiciji gre največkrat za identifikacijo družbe in kulture, ki zanemarja specifičnost kulture v primerjavi z družbo in njunega medsebojnega vplivanja.

Vse omenjene definicije kulture so relativno novejšega izvora. V slovarjih izpred leta 1960 najdemo opredelitve, ki se nanašajo predvsem na kultivacijo zemlje, vzrejo živali ipd. ter so izpeljane iz latinskega pomena besede cultura.

Šele od leta 1805 do sredine 20. stoletja se je uveljavil nov pomen in sicer pojmovanje kulture kot visoke kulture, ki je prisotno predvsem v delih Matthewa Arnolda, slavnega pesnika viktorijanskega obdobja. Povsem drugačno pojmovanje zasledimo pri Raymondu Williamsu, ki je v svojem delu "Moving form high culture to ordinary culture" (1958) napisal, da je kultura navadna ter da se pojavlja v vsaki družbi in v vsakem duhu. S to trditvijo je Williams povzročil prvi pomembni premik v novo pojmovanje kulture in razmišljanje o simboličnih dimezijah človeškega življenja. Pojem kulture je namreč izrinil iz privilegiranega prostora umetniške produkcije, ki naj bi bila namenjena samo poznavalcem s posebnim predznanjem in jo pretvoril v živo izkušnjo vsakdanjega življenja.

Williams (1958, str. 68) poudarja, da ima vsaka družba svojo obliko, svoje namene in svoje pomene. Te izraža skozi svoje inštitucije, umetnost in učenje. Oblikovanje družbe temelji na skupnih pomenih in usmeritvah, njen razvoj je odvisen od aktivnih razprav, ki se razvijajo pod pritiskom izkušenj, vedenja, odkritij in puščanja sledi v okolju. Rastoča družba se oblikuje in preoblikuje v vsaki individualni duševnosti. Razvoj duševnosti pa je po Williamsu odvisen od postopnega učenja oblik, namenov, pomenov, ki omogočajo opazovanje in komunikacijo. Sledi testiranje lastnih ugotovitev v izkustvu, oblikovanje novih opazovanj, primerjave in pomeni. Kultura naj bi imela dva aspekta:

- znani pomeni in usmeritve, na katere so njeni člani navajeni, ter
- nova opazovanja in pomeni, ki se jim ponujajo in ki jih preverjajo.

To pa so najgloblji procesi v človeških družbah in človeški duševnosti, ki jih je mogoče spoznati skozi naravo kulture. Zato kultura po Williamu združuje številna protislovja: je tradicionalna in ustvarjalna, vključuje najbolj navadne pomene in najbolj prefinjene individualne duševne tvorbe.

Alfred Kroeber in Clyde Kluckhohn sta že leta 1952 naštel kar 150 različnih definicij kulture, Gertz pa je leta 1973 navedel dvanajst njenih temeljnih definicij. Po teh definicijah je kultura:

- celoten način življenja določenega naroda,
- družbena zapuščina, ki jo posameznik pridobi od svoje skupine,
- način razmišljanja, čustvovanja in verovanja,
- abstrakcija vedenja,
- antropološko razmišljanje o tem, kako se vede skupina ljudi,
- skladišče nakopičenih znanj,
- skupek standardiziranih orientacij v odnosu do ponavljajočih se problemov,
- naučeno vedenje,
- mehanizem za normativno regulacijo vedenja,

- sklop tehnik za prilaganje zunanjemu okolju in drugim ljudem,
- kondenzat zgodovine ter
- vedenjski vzorec ali matrica.

3.1.2. Specifične opredelitve kulture podjetja

3.1.2.1. Začetne opredelitve kulture

Pri obravnavi pojma kulture v povezavi s skupinami in drugimi združbami prihaja do številnih konceptualnih in jezikovnih zmed, kajti tudi skupine in združbe je prav tako težko nedvoumno opredeliti. Implicitno razumevanje teh pojmov je nedvomno prisotno pri večini ljudi. Težave pa nastopijo, ko se pojavi potreba po kratki in jasni definiciji.

Raziskovalci kulture podjetja se sicer strinjajo glede njenega obstoja in pomembnosti njenega vpliva, vendar še vedno obstaja precej neskladij v prepričanjih, kaj sploh je organizacijska kultura. Kavčič (V: Možina et al., 1994, str. 176) poudarja, da organizacijska kultura nikakor ni homogen pojem, kar je mogoče sklepati iz številnih dejavnikov, ki so prispevali k njenemu ponovnemu odkritju in prenovljeni uporabi v organizacijskih teorijah. To naj bi bilo posledica dejstva, da je kultura v osnovi antropološko-sociološki koncept, ki niti v antropologiji niti v sociologiji ni mogel biti enopomensko opredeljen in da ga je bilo treba še dodatno prirediti specifičnostim podjetij.

V zadnjih petnajstih letih je bilo temu problemu posvečenih precej pomembnih akademskih razprav (npr. Barley, Meyer, Gash, 1988; Martin, 1991; Ott, 1989 idr.), kar dokazuje pomembnost kulture. Težave pri njenem raziskovanju povzročajo predvsem nekonsistentnost, nedoslednost, ali celo protislovnost definicij. Pojem organizacijske kulture je namreč mogoče razlagati na različne načine, ali vsaj pripisati različno relativno pomembnost temeljnim komponentam tega pojava. Pojem kultura tako nima jasne enopomenske denotacije, ima pa veliko individualnih in kolektivnih konotacij (Kovačev, 1998, str. 104), kar pomeni, da ga je s slovarskimi definicijami težko enotno opredeliti, saj ima številne (in pogosto tudi precej različne) emocionalne pomene za različne posameznike in skupine.

Allaire in Firsirotu sta že leta 1952 naštel kar 194 definicij organizacijske kulture. Kavčič (1994, str. 177) poudarja, da je analiza uporabe tega pojma do sredine druge polovice osemdesetih let 20. stoletja nakazala nekaj temeljnih pojmovanj organizacijske kulture. Po teh pojmovanjih je kultura:

- združevalna sila v organizaciji,
- kolektivna volja članov organizacije, ki se nanaša na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj,
- vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije,
- nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oz. zaznavnimi dejavniki,
- skupna filozofija članov podjetja

- to, v kar verjamejo člani organizacije,
- to, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih,
- vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in predpisuje pravila njihovega vedenja,
- prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje in so jih internalizirali,
- vse, kar resnično omogoča razumeti bistvo in "dušo" organizacije, tj. kar je globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

V okviru teorij organizacije se je oblikovalo več šol in opredelitev. Rozman in sodelavci (Rozman et al., 1993, str. 169) poudarjajo predvsem členitev na dve skupini definicij:

- **opredelitve kulture v ožjem smislu**, ki organizacijsko kulturo pojmujejo kot "koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot podlaga za odločanje med različnimi možnostmi" ter
- **opredelitve kulture v širšem smislu**, ki poleg vrednot vključujejo v pojem kulture še prepričanja, načine delovanja, simbole, pravila, norme, postopke ter tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja.

Mesnerjeva (Mesner-Andolšek, 1995, str.15) poudarja, da ni vseeno ali kot izhodišče vzamemo tako razumevanje kulture, kjer sta kultura in družba integrirani v harmoničen sociokulturni sistem, v katerem vlada izomorfizem med obema komponentama, ali pa pojmujeemo kulturo kot ločen sistem, ki se kaže v razpoznavnih strukturah, procesih in proizvodih.

Večina organizacijskih teoretikov predpostavlja, da so socialne in strukturne komponente popolnoma integrirane ter usklajene z idealnimi, simbolnimi dimenzijami združbe. Ti teoretiki predstavljajo združbo kot sociokulturni sistem in izhajajo iz predpostavke o uglasenosti formalnih in simbolnih vidikov organizacije, manj pa se posvečajo njihovi morebitni neuskklajenosti.

Zanimiv konceptualni okvir organizacijske kulture sta razvila Allaire in Firsirotu (1985, str.193). Ta obravnava tri temeljne komponente organizacije:

- sociostrukturni sistem, ki je sestavljen iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov vodenja in upravljanja ter vseh drugih komponent organizacijske stvarnosti,
- kulturni sistem, ki vključuje skupni sistem simbolov, mitov ideologij in vrednot, ter
- udeležence oz. člane, zlasti njihove osebnostne lastnosti in vednosti.

Izhodišče avtorjev tega sistema je, da simbolna dimenzija (kulturni sistem) organizacije ni vedno usklajena s formalnim sociostrukturnim sistemom, ampak včasih prihaja do precejšnjih disonanc med njima. Te pa lahko pripeljejo do začasne izgube učinkovitosti ali celo do kronične stagnacije podjetja in njegovega propada.

3.1.2.2. Opredelitveni vidiki kulture podjetja

Schein (1987, str. 8) poudarja, da večina definicij kulture omenja vsaj enega od njenih kritičnih vidikov – idejo, da so določene stvari v skupini **skupne vsem oz. da si jih člani skupine delijo**. Glavne kategorije pojavov, ki so očitno povezani s kulturo, so:

- **Vedenjske pravilnosti pri interakciji ljudi: jezik**, ki ga uporabljajo, **navade in tradicije**, ki se razvijejo in **rituali**, ki jih uporabljajo v številnih situacijah med interakcijo v podjetju (te vidike kulture poudarjajo predvsem Goffman (1959, 1967), Jones, Moore in Snyder (1988), Trice in Beyer (1984, 1985), Van Maanen (1979))
- **Skupinske norme**: implicitni standardi in vrednote, ki se razvijejo v okviru danega podjetja, kot so npr. "za dobro delo dobro plačilo" (te poudarjajo predvsem Homans (1950), Kilmann in Saxton (1983)).
- **Dominantne vrednote**: artikulirani, javno oznanjeni principi in vrednote, za katere skupina trdi, da si jih prizadeva doseči (npr. "kvaliteta proizvoda"). Na njih namreč temelji delovanje organizacije kot celote. Te poudarjata kot temeljni vidik organizacijske kulture predvsem Deal in Kennedy (1982).
- **Formalna filozofija podjetja**: širša politika in ideološki principi, ki vodijo in usmerjajo dejanja skupine v odnosu do delničarjev, uslužbencev, strank in drugih oseb, ki so pomembne za finančno konstrukcijo delovanja podjetja. Ta vidik poudarjajo predvsem Ouchi (1981) ter Pascale in Athos (1981).
- **Pravila igre**: implicitna pravila, ki omogočajo integracijo v podjetje, in se jih morajo novi člani naučiti, da jih drugi člani sprejmejo (npr. "pri nas delamo tako"). Ta vidik poudarjajo zlasti Schein (1968), Van Maanen (1979), Ritti in Funkhouser (1982).
- **Socialna klima**: čustveno obarvano vzdušje v podjetju, ki jo skupina izraža s fizičnim načrtom in z načini vzpostavljanja interakcij z drugimi člani organizacije, s strankami in s pripadniki drugih skupin oz. organizacij. Temu vidiku posvečajo posebno pozornost Schneider (1990), Tagiuri in Litwin (1968) ter številni socialni psihologi (npr. Rot (1988), Zvonarević (1985) idr.)
- **Utrjene veščine**: posebne zmožnosti, ki jih člani skupine pokažejo pri izvrševanju določenih nalog, sposobnosti in se prenašajo iz generacije v generacijo tudi v primeru, da niso jasno formulirane in zapisane. Ta vidik osvetljujejo predvsem Argyris in Schön (1978), Cook in Yanow (1990), Henderson in Clark (1990), Peters in Waterman (1982).

- **Navade v mišljenju, mentalni modeli in/ali jezikovne paradigme:** skupni spoznavni okvirji, ki usmerjajo zaznavanje, mišljenje in jezik članov skupine in se ga novi člani naučijo v zgodnjem procesu socializacije. Ta vidik obravnavajo med organizacijskimi teoretiki zlasti Douglas (1986), Hofstede (1980) in Van Maanen (1979), iste procese pa veliko širše obravnava večina najvidnejših predstavnikov kognitivne psihologije.
- **Skupni pomeni:** nujna in implicitno stalno prisotna razumevanja, ki jih ustvarjajo člani skupine v procesih vzajemne interakcije. Podrobnejšo analizo teh elementov kulture opazimo že pri Geerzu (1973), obravnavajo pa jih tudi Smircich (1983), Van Maanen in Barley (1984).
- **"Temeljne metafore" ali integracijski simboli:** ideje, občutki in podobe, ki jih skupina razvije, da bi se okarakterizirala z njimi. Te lahko njeni člani zavestno upoštevajo, ali pa se jih niti jasno ne zavedajo. Toda utelešajo jih že zgradbe podjetij, razporedi pisarn in drugi materialni artefakti skupine. Ta stopnja kulture, zrcali emocionalne in estetske odzive članov skupine v nasprotju z njihovimi spoznavnimi in vrednostnimi odzivi. Posebno pozornost so ji posvečali Gagliardi (1990), Hatch (1991), Pondy, Frost, Morgan in Dandridge (1983) ter Schultz (1991).

Vsi zgoraj navedeni koncepti zrcalijo kulturo tako, da obravnavajo stvari, ki so skupne članom iste skupine ali organizacije, vendar sami še ne predstavljajo njene kulture. Kultura podjetja poleg norm, vrednot, vedenjskih vzorcev, ritualov in tradicije vključuje še dva druga kritična elementa:

- določeno stopnjo **strukturne stabilnosti** v skupini (pojem kultura ne pomeni le nečesa, kar je skupno vsem članom podjetja, ampak pomeni tudi to, da so te skupne kvalitete skupine globoke in stabilne, s tem pa pogosto tudi manj zavestne in teže prepoznavne) ter
- **oblikovanje vzorcev** oz. integracijo elementov v širši vzorec ali podobo, ki jih povezuje na globji ravni. (Pojem kulture namreč implicira integracijo ritualov, klime, vrednot in vedenja.)

Ljudje klasificirajo to, kar vidijo v podjetju v določene kategorije, razlagajo zaznane kvalitete kot svojevrstno folkloro, jo povežejo z značilnostmi organizacije ter tako oblikujejo organizacijsko kulturo. Ta je socialno opredeljena in dostopna človeškemu izkustvu. To, kar pojmuje kot kulturo, vpliva na naše vedenje in reakcije na organizacijo, v kateri delamo. S spreminjanjem kulture podjetja poskušamo oblikovati način človeškega vedenja, čustvovanja, prispevke zaposlenih k razvoju podjetja, interakcijo in delovno učinkovitost.

3.1.2.3. Druge opredelitve kulture podjetja

Rozman et al. (1993, str. 169) opredeljujejo organizacijsko kulturo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način vedenja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in tako oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Pri tem opozarjajo še na dve značilnosti organizacijske kulture:

- časovni horizont njenega spreminjanja, kar pomeni, da organizacijska kultura nastaja več let in da se prav toliko časa tudi spreminja, ter
- pomen vplivne skupine, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima nanjo tudi največji vpliv, pri čemer je vedno najpomembnejše vodstvo podjetja.

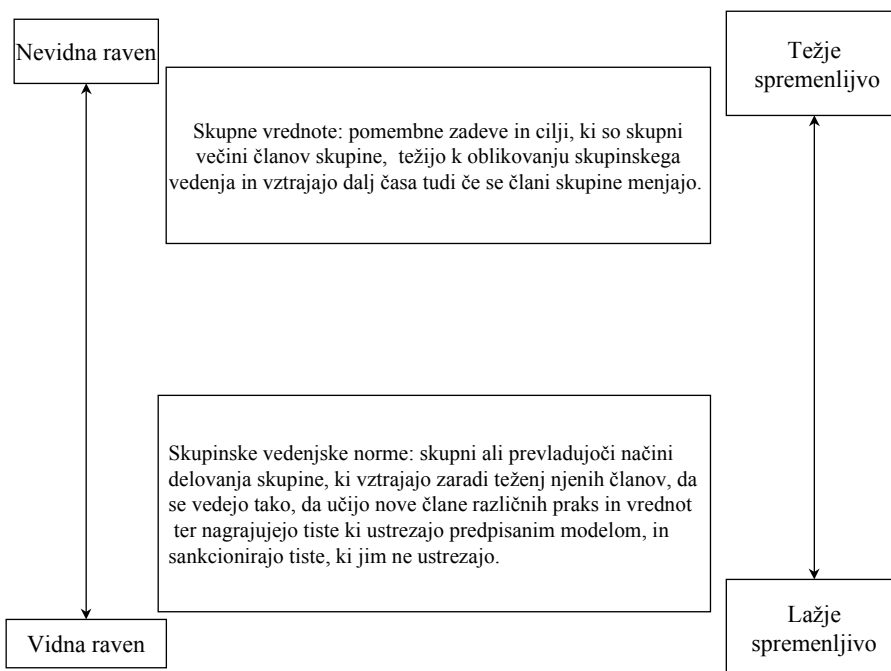
Lipičnik (1993, str. 240) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celoto nazorov, vrednot, pravil vedenja in simbolov, ki so zaposlenim podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj ter oblikovanje prihodnjega delovanja, Kreitner in Kincki (1995, str. 532) pa jo opredeljujeta kot "družbeno lepilo", ki povezuje zaposlene v podjetju in poudarjata štiri temeljne funkcije kulture podjetja:

- omogočanje poistovetenja zaposlenih s podjetjem,
- omogočanje pripadnosti kolektivu,
- zagotavljanje stabilnosti socialnega sistema in
- usmerjanje vedenja zaposlenih.

Kotter in Heskett (1992, str. 4) sprejemata antropološko slovarsko definicijo kulture kot "celote socialno posredovanih vedenjskih vzorcev, umetnosti, prepričanj, institucij in drugih proizvodov človekovega dela in mišljenja" v določeni skupnosti in jo dopolnjujeta z lastnim stališčem, da organizacijska kultura deluje na dveh ravneh, ki se razlikujeta glede na stopnjo zaznavnosti in stopnjo odpornosti na spremembe.

Na **najgloblji in najmanj vidni** (tj. na latentni) **ravni** se kultura po Kotterju in Heskettu nanaša na vrednote, ki so skupne vsem članom skupine in se ohranjajo dalj časa. Na tej stopnji je kulturo izredno težko spreminjati, saj se člani ne zavedajo številnih vrednot, ki jih povezujejo. Na **vidnejši (manifestni) stopnji** se kultura izraža prek vzorcev vedenja ali stila organizacije in novi uslužbenci podjetja dobivajo veliko spodbud, ki jih usmerjajo k posnemanju teh vedenjskih vzorcev. Kotter in Heskett (1992, str. 4) poudarjata, da je tudi na tej stopnji težko spreminjati kulturo, vendar težavnost njenega spreminjanja v nobenem primeru ni tolikšna kot težavnost spreminjanja skupnih vrednot. Svoje pojmovanje organizacijske kulture ponazarjata tudi s sliko.

Slika 4: Organizacijska kultura po Kotterju in Heskettu



Vir: Kotter in Heskett, Corporate Culture and Performance, 1992, str. 5.

Vsaka od obeh stopenj kulture teži k vplivanju na drugo stopnjo. Pogosteje opazimo vplivanje vrednot na vedenjske vzorce, vendar poteka vpliv tudi v nasprotni smeri: vedenje in ponavljanje določenih aktivnosti lahko vplivata na razvoj ali preoblikovanje določenih vrednot.

Poleg zgoraj navedenih obstaja še veliko drugih definicij organizacijske kulture, med katerimi je prav gotovo najpomembnejša Scheinova definicija, ki je tudi najmočnejše vplivala na njegove sodobnike in naslednike.

3.1.2.3. Pomembni elementi Scheinove definicije kulture podjetja

Schein (1997, str. 12) opredeljuje kulturo skupine kot vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila, ko je reševala probleme zunanje adaptacije in notranje integracije in je deloval dovolj dobro, da ga je sprejela kot veljavnega in ga priučila svojim novim članom kot pravilen način zaznavanja, mišljenja in čustvovanja v odnosu do teh problemov.

Schein uvaja tri nove elemente kulture podjetja:

- problem socializacije,
- problem "vedenja" in
- vprašanje, ali ima lahko velika organizacija eno samo kulturo.

Schein (1997, str. 12) poudarja, da lahko kulturo pojmuje predvsem kot vse, **kar starejši člani podjetja posredujejo novim generacijam**. Temeljna naloga vsakega novega člana, ki se želi pridružiti določeni skupini, je prepoznavanje in upoštevanje njenih norm in skupnih

predpostavk. To navadno poteka na podlagi nagrad in kazni, ki jih podeljujejo starejši člani podjetja, ko novejši eksperimentirajo z različnimi načini vedenja. Vendar jim sprva posredujejo le površinske vidike kulture (npr. vedenjske vzorce). Večino temeljnih značilnosti jim razkrijejo šele tedaj, ko dobijo stalni status v skupini in jim je dovoljeno vstopiti v njene notranje kroge.

Način učenja novih članov in procesi njihove organizacijske socializacije lahko razkrijejo tudi globlje plasti, tj. temeljne predpostavke. Za njihovo razumevanje pa je treba najprej razumeti zaznave, občutke in čustva, ki se pojavijo v kritičnih situacijah. Te je mogoče identificirati na podlagi opazovanja in razgovorov s stalnimi ali starejšimi člani organizacije.

Če skupina nima skupnih predpostavk, je interakcija med novimi in starimi člani po Scheinu (1997, str.13) ustvarjalen proces ustvarjanja kulture. Ko pa so skupne predpostavke oblikovane, ohranjajo kulturo prek učenja novih članov. Kultura postane mehanizem socialne kontrole in lahko vodi v manipuliranje s člani tako, da zaznavajo, mislijo in čutijo na določen (kulturno prepisan) način.

Scheinova definicija (pa tudi številne druge definicije kulture) ne vključuje javnih in očitnih **vzorcev vedenja** kljub temu, da nekateri od njih (predvsem formalni rituali) zrcalijo skupne predpostavke. Vendar se te nanašajo predvsem na načine zaznavanja, mišljenja in občutenja določenih stvari. Odkrito vedenje je vedno določeno z dvema determinantama:

- s kulturno predispozicijo (zaznavni, miselni in čustveni vzorci) ter
- s situacijskimi možnostmi, ki izhajajo iz neposrednega zunanjega okolja.

Vedenjske zakonitosti lahko zrcalijo ločene, vendar podobne individualne izkušnje in/ali skupne situacijske dražljaje, ki izvirajo iz okolja. Zato pri njihovem zaznavanju ne moremo jasno vedeti ali odsevajo kulturo ali ne. To lahko zanesljivo trdimo šele tedaj, ko smo že odkrili globlje plasti, ki predstavljajo njeno bistvo.

Pri nekaterih velikih korporacijah so razlike med podskupinami lahko tolikšne, da ni več ustrezno govoriti o **enotni organizacijski kulturi**. Toda če se izkaže, da so določene predpostavke skupne vsem enotam organizacije, lahko legitimno govorimo o organizacijski kulturi kljub temu, da najdemo nekaj diskretnih subkultur, ki imajo lastno integriteto. Vsaka socialna enota namreč ustvari podenote, ki v sklopu svoje normalne evolucije ustvarjajo lastne subkulture. Nekatero od teh subkultur prihajajo med seboj v konflikte, toda kljub temu ima organizacija skupne predpostavke, ki se aktivirajo tedaj, ko nastopi kriza v podjetju ali ko se pojavi nek skupen sovražnik.

Handy (1976, str. 19) poudarja, da se rodimo v kulturo in da se tudi zaposlimo v njej. Kultura podjetja vpliva na ljudi, ki so zaposleni v njem, na njihove aspiracije v zvezi s kariero, na njihovo izobrazbeno zaledje in na njihov status v družbi.

V organizacijskih terminih vključuje kultura socialno-vedenjsko manifestacijo celotnega ranga aktivnosti, kamor spadajo:

- način organizacije in izvajanja dela,
- distribucija in prakticiranje avtoritete,
- način nagrajevanja, organizacije in nadzora ljudi,
- vrednote in delovna orientacija zaposlenih,
- stopnja standardizacije, formalizacije in kontrole,
- načrtovanje,
- analiziranje,
- logika in poštenost poslovanja,
- iniciativnost,
- pripravljenost na tveganje,
- puščanje prostora za individualno izražanje,
- pravila in pričakovanja o formalnih in medosebnih odnosih, o oblačenju, ekscentričnosti in podobno,
- različni statusi,
- poudarki na vlogah, postopkih in specifikacijah,
- izvajanje dela,
- rezultati ter timsko ali individualno delo.

Organizacijska kultura pa je vidna tudi navzven v tipu stavb, pisarn ipd. ter v podobi, kakršno projicira v javnost.

Pri razpravljanju o podjetjih pogosto opredeljujemo kulturo podjetja v skladu s temeljnimi značilnostmi, ki jih opazimo v njih. Opredeljujemo jo lahko kot:

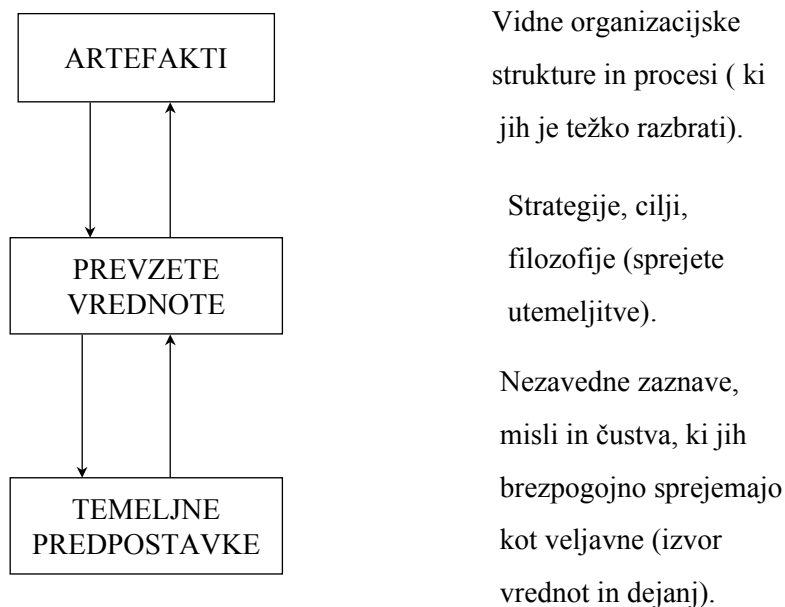
- trdo in avtoritarno,
- politično s številnimi pastmi in zankami,
- vezano na pravila ali določene obrede,
- hladno in odmaknjeno,
- dinamično in oportunistično,
- izkoriščevalsko,
- skrbno in zainteresirano za zaposlene in podobno.

3.1.3. Ravni kulture

Kulturo lahko glede na stopnjo njene prepoznavnosti zunanjim opazovalcem analiziramo na različnih ravneh. Te je mogoče razvrstiti od zelo jasnih, odkritih manifestacij (ki jih lahko vidimo ali občutimo) do globoko vtisnjenih, nezavednih temeljnih predpostavk, ki jih je mogoče opredeliti kot bistvo kulture. Na vmesno raven lahko umestimo različne sprejete vrednote, norme in pravila vedenja (Schein, 1997, str. 16). Vrednote so namreč zavestne, zato je o njih mogoče razpravljati, dokazovati njihovo ustreznost ali neustreznost v dani situaciji in jih po potrebi tudi spreminjati. Temeljne predpostavke pa sprejema skupina kot nesporne in se

upira njihovim spremembam. Njihovo problematiziranje lahko pripelje tudi do izključitve dvomljivcev iz skupine ali organizacije. Odnos med posameznimi nivoji kulture kaže slika 5.

Slika 5: Odnos med posameznimi nivoji kulture



Vir: Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1997, str. 17.

3.1.3.1. Artefakti

Vrhno plast organizacijske kulture tvori nivo artefaktov, ki vključujejo vse pojave, ki jih je mogoče zaznati (tj. videti, slišati in čutiti) ob prihodu v združbo, celo ob dotedanem popolnem nepoznavanju njene kulture. Artefakti vključujejo vidne produkte skupine, kot so npr. arhitektura fizičnega okolja, jezik, tehnologija in proizvodi, vidni (največkrat rutinski) vedenjski obrazci zaposlenih, pa tudi umetniške stvaritve in stil, ki se izraža v oblačenju, naslavljanju in čustvenih odzivih ter mitih in zgodbah, ki jih govorijo o organizaciji. Poleg tega umeščamo med artefakte še objavljene sezname vrednot, vidne rituale in ceremoniale ipd.

Artefakte je mogoče hitro zaznati, kar pa ne pomeni, da jih je mogoče tudi z lahkoto razumeti. Opazovalec lahko sicer z besedami opiše to, kar vidi ali občuti ob prihodu v podjetje, vendar le s težavo ugotovi pomen zaznanega, ali pa ga sploh ne prepozna. Tako ne more ugotoviti, katere temeljne predpostavke odsevajo artefakti.

Nekateri raziskovalci (npr. Gagliardi, 1990, cit. po Schein, 1997, str. 18) sicer zagovarjajo stališče, da odzivi posameznikov na fizične artefakte (kot so npr. stavbe in ureditev pisarn) lahko vodijo do identifikacije pomembnejših podob in temeljnih prisodob, ki odsevajo globlje nivoje kulture. Toda to prepričanje se lahko izkaže kot pomembno le v primerih, ko

raziskovalec izhaja iz iste globalne kulture kot organizacija, ki jo proučuje. Glavni problem pri tovrstnem raziskovanju pa je v tem, da so simboli nejasni in dvoumni. Zato lahko raziskovalec dobi pravilen vpogled vanje le, če je sam izkusil isto kulturo tudi na nivoju njenih vrednot in temeljnih predpostavk. V nasprotnem primeru je sklepanje o globljih predpostavkah na podlagi artefaktov lahko tvegano, kajti interpretacija raziskovalcev je največkrat projekcija lastnih misli, čustev in odzivov v organizacijsko kulturo, ki jo želi pojasniti. Vsak vidik življenja skupine namreč ustvarja artefakte, ki lahko povzročajo probleme pri klasifikaciji, saj različni opazovalci največkrat izberejo različne artefakte za svoje analize in jih tudi različno interpretirajo.

Če opazovalec dovolj dolgo živi s skupino, postajajo pomeni artefaktov postopoma vedno bolj jasni. Doseganje hitrejše stopnje razumevanja pa lahko omogoči analiza sprejetih vrednot, norm in pravil. Ti elementi kulture namreč določajo vsakodnevne operativne principe, ki usmerjajo vedenje članov organizacije.

3.1.3.2. Sprejete vrednote

Učenje skupine odseva osnovne vrednote posameznikov, ki imajo pomembnejšo vlogo v skupini in lahko vplivajo nanjo tako, da sprejme določen pristop k problemu. Ti posamezniki se kasneje uveljavijo kot njeni vodje ali ustanovitelji. V času oblikovanja skupine in tedaj, ko se skupina znajde pred novo nalogo ali problemom, začetni predlogi za njihovo reševanje zrcalijo predvsem individualne predpostavke pomembnih posameznikov o tem, katera rešitev je v dani situaciji najprimernejša. Tedaj skupina še nima nikakršnega skupnega znanja, saj ni izvedla še nobene skupne akcije, ki bi rešila nek skupen problem. Zato dobijo novi predlogi lahko s stališča celotne skupine le status vrednote. Dokler skupina ne izvede neke skupne akcije in njeni člani skupaj ne opazujejo nespornih pozitivnih izidov te akcije, ne moremo govoriti o skupni osnovi za odločanje o tem, kaj je dejansko in resnično. Kar vodja predlaga na začetku, skupina sprejme kot vrednoto, o kateri je treba razpravljati, dvomiti in jo preizkušati.

Če vodja uspe prepričati skupino, da ravna po njegovem prepričanju in če se odločitev izkaže kot pravilna (tj. če skupina zazna uspeh) pride do postopne **spoznavne predelave** dane vrednote. Ta se najprej spremeni v **skupno vrednoto ali prepričanje**, šele zatem pa v skupno predpostavko, kar se zgodi le če se njena pravilnost večkrat zapovrstjo potrdi. Tedaj jo namreč člani skupine sprejmejo kot ustrezno in začnejo verjeti, da odseva pravilno sliko realnosti.

Toda vse vrednote se ne preoblikujejo na tak način. Pogosta sta zlasti dva primera odstopanja od omenjenega modela:

- Rešitev, ki temelji na določenih vrednotah, ni vedno zanesljiva in včasih ne deluje (toda v skupne temeljne predpostavke se bodo preoblikovale le vrednote, ki dosledno in zanesljivo rešujejo probleme skupine, in jih je mogoče hitreje socialno validirati).

- Vrednote, ki se nanašajo na tiste elemente okolja, ki jih je težje nadzorovati, ali na estetiko in moralo (kar je močno odvisno od subjektivnih dejavnikov) pogosto sploh niso preverljive. V takih primerih je konsenz na podlagi socialne validacije sicer mogoč, ni pa avtomatičen.

Pojem socialna validacija po Scheinu (1997, str. 20) pomeni potrditev določenih vrednot na podlagi skupnega socialnega izkustva skupine. Takšne vrednote se praviloma nanašajo na odnose v skupini. Sodilo njihove veljavnosti je stopnja njihovega vplivanja na ugodno počutje članov skupine ter na zmanjševanje tesnobe in napetosti. Poleg tega je mogoče socialno validirati tudi širše vrednote, ki se nanašajo na odnose z okoljem.

Vrednote, ki jih na začetku zagovarjajo ustanovitelji in vodje skupine, se skupina nauči in jih sprejme v primerih, ko pripomorejo k zmanjševanju negotovosti na kritičnih področjih njenega delovanja. Te se najpogosteje postopoma spremenijo v temeljne predpostavke, ki jih podpirajo ustrezni sklopi prepričanj, norm in vedenjskih pravil. Toda tako oblikovana prepričanja in **moralna oz. etična načela ostanejo zavestna in eksplicitna**, saj imajo predvsem normativno ali moralno funkcijo pri vodenju članov skupine v odločilnih situacijah in pri učenju novih članov ter njihovem privajanju na ustrezne vedenjske vzorce. Sklop vrednot se tako vključi v ideologijo ali filozofijo organizacije in služi kot vodilo pri izbiranju ustrezne vedenjske strategije pri spopadanju z nejasnimi, negotovimi ali kako drugače neugodnimi situacijami.

Vrednote lahko na zavestni ravni v precejšnji meri napovedo vedenje, ki ga bo mogoče opaziti na stopnji artefaktov. V primeru, da ne temeljijo na preteklem učenju, pa pogosto dobro napovedujejo le to, kar bodo ljudje v različnih situacijah **rekli**, ne napovedujejo pa tega, kar bodo dejansko **naredili**. Če so sprejete vrednote razumno usklajene z osnovnimi predpostavkami, je njihova artikulacija v operativno filozofijo lahko v pomoč pri notranji integraciji skupine in identifikaciji z njo. Toda vse vrednote niso kongruentne s temeljnimi predpostavkami. Nekatere predstavljajo svojevrstne racionalizacije ali pa so le aspiracije, usmerjene v prihodnost. Take vrednote se ne povezujejo v jasno prepoznavne vzorce ali pa si celo nasprotujejo ter so pogosto nekongruentne z opazovanim vedenjem, zato slednjega ni mogoče razložiti na podlagi njihove analize. Za globlje razumevanje kulture namreč vrednote pogosto ne zadoščajo, ampak je treba analizirati njene temeljne predpostavke.

3.1.3.3. Temeljne predpostavke

Temeljne predpostavke pogosto opredeljujemo kot rešitve določenih problemov, ki so se v organizaciji tako pogosto izkazale kot učinkovite, da jih njeni člani sprejmejo kot neizpodbitne. Sprva obstajajo kot hipoteze, ki so podprte le s slutnjami ali vrednotami, po

daljšem potrjevanju njihove učinkovitosti v praksi pa jih postopoma pričnejo pojmovati kot realnost.

Če se temeljne predpostavke v skupini močno utrdijo, se bo njenim članom zdelo nesprejemljivo in nerazumljivo vsako vedenje, ki bo temeljilo na katerikoli drugi premisi. Temeljne predpostavke dejansko usmerjajo vedenje, saj posredujejo članom skupine vednost o tem, kako treba zaznavati stvari, razmišljati o njih, ali jih občutiti. So dejstva, o katerih člani skupine ne dvomijo, jim ne nasprotujejo in o njih sploh ne razpravljajo, zato jih je izredno težko spremeniti.

Za učenje oz. usvajanje novih znanj je treba namreč temeljito prerešetati lastne spoznavne strukture, jih na novo preveriti in po potrebi spremeniti, kar pa lahko pomeni rušenje celovitega spoznavnega sistema. V zgodovini znanosti se je pogosto dogodilo, da je dokazovanje neosnovanosti temeljnih aksiomov, na katerih je sistem temeljil, vodilo v nujnost popolne redefinicije vseh temeljnih postavk in potrebo po izgradnji celovitega sistema popolnoma od začetka (Kovačev, 1991, str. 248). Rušenje nečesa, kar je do nedavnega veljalo za neovrgljivo, pa lahko povzroči hudo destabilizacijo na osebni in medosebni ravni, kar lahko vodi v negotovost, tesnobo in strah.

Človekovo duševnost označuje potreba po kognitivni stabilnosti, kar mu omogoča občutek varnosti in olajšuje orientacijo v svetu. Zato ljudje težijo k zaznavanju dogodkov okoli sebe v skladu z lastnimi predpostavkami, tudi v primeru, ko doseganje usklajenosti zahteva izkrivljanje, prirejanje ali zanikanje realnosti.

Kultura kot sklop temeljnih predpostavk opredeljuje tisto, čemur je treba posvečati pozornost, določa pomene in predpisuje emocionalne reakcije na dogajanje v okolju in dejanja, ki jih je treba izvajati v različnih situacijah. Ko skupina razvije in integrira sklop takih predpostavk, oz. miselni zemljevid, ki omogoča boljšo orientacijo v okolju, išče bližino ljudi, s katerimi si deli ta sklop predpostavk in situacije, v katerih pridejo te predpostavke do izraza. Kakršen koli dvom o teh temeljnih predpostavkah povzroča strah in tesnobo. Zato lahko temeljne predpostavke, ki tvorijo kulturo skupine ali organizacije, pojmujeemo kot obrambne mehanizme, ki delujejo tako na individualni kot na skupinski ravni in omogočajo skupini, da nemoteno deluje naprej. Zato pri poskusih spreminjanja kulture v podjetju nujno naletimo na odpor, saj je vsako novo učenje temeljnih predpostavk povezano s precejšnjo mero napetosti in tesnobe.

Nezavedne predpostavke izkrivljajo podatke tako, da ti ustrezajo pričakovanjem članov skupine in (kot je že leta 1960 poudarjal McGregor) postanejo temelj celotnega ravnanja in kontrolnih sistemov, saj krožno pogojujejo sama sebe. Če namreč ljudi konstantno obravnavamo na podlagi določenih temeljnih predpostavk, se ti sčasoma res pričnejo vesti v skladu s temi predpostavkami z namenom, da naredijo svoje okolje stabilno in

predvidljivo. Zato lahko rečemo, da temeljne predpostavke delujejo kot "samoizpolnjujoče se prerokbe" (Kovačev, 1998, str. 49)

Idiosinkratične predpostavke, ki delujejo na individualni ravni, je lažje spreminjati, saj posameznik hitro opazi, da je edina oseba s takimi predpostavkami. Moč kulture pa je ravno v tem, da so predpostavke skupne vsem in se zato vzajemno krepijo. V primerih soočenja dveh kultur in poskusa njune integracije (kar je pomembno pri združevanju podjetij v večje korporacije) lahko morda pomaga pri iskanju skupnih temeljev šele neka tretja stran ali medkulturno izobraževanje, tako da lahko obe strani razkrijeta svoje temeljne predpostavke in razvijeta nov sistem komuniciranja, ki jima omogoči ohranjanje kongruentnosti z lastno kulturo. Namesto razglašanja napačnosti ene ali druge kulturne predpostavke je treba najti tretjo, ki omogoča obema kulturama, da ohranita svojo integriteto.

Moč implicitnih, nezavednih predpostavk je tudi v tem, da se nanašajo na temeljne vidike življenja (tj. na dojetje časa in prostora, na pojmovanje človeške narave in človeških aktivnosti, resnice in njenega odkrivanja, korektnih odnosov in vzajemnih vplivov med posamezniki in skupino, na relativno pomembnost dela, družine in osebnega razvoja ipd.). Vseh temeljnih predpostavk o navedenih področjih ne razvijejo podjetja, ampak nekatera od njih vsak član prinese iz prejšnjih skupin. Toda nova skupina razvije lastno skupno zgodovino, zato razvije modificirane ali popolnoma nove predpostavke na kritičnih področjih svojega delovanja. Te pa ustvarjajo njeno kulturo.

Kulturo vsake skupine lahko sicer proučujemo na vseh teh treh nivojih:

- na nivoju artefaktov,
- na nivoju vrednot, norm in pravil vedenja ter
- na nivoju temeljnih predpostavk.

Toda če ne uspemo prepoznati vzorca temeljnih predpostavk, ne moremo pravilno razložiti niti artefaktov niti vrednot podjetja. Vzorec temeljnih predpostavk namreč predstavlja bistvo kulture, in njegovo razumevanje ter razumevanje procesov učenja, s katerimi se oblikujejo in utrdijo, močno olajša razumevanje in pravilno interpretacijo drugih nivojev kulture ter ustrezno ravnanje z njimi.

3.1.4. Odnos med kulturo podjetja in subkulturami v njem

Pri raziskovanju kulture podjetja se pogosto pojavlja vprašanje njene homogenosti, oz. vprašanje ali gre pri kulturi podjetja za celovit fenomen ali ta predstavlja le krovni pojem za vrsto subkultur v istem podjetju, ki se razvijejo v njegovih posameznih sestavnih delih.

Antropološka proučevanja (Bate, 1992, str. 230) so pokazala, da vse kulture vključujejo nekatere splošne vsebine, ki imajo univerzalno vrednost za vse ljudi. Te se nanašajo predvsem na:

- značilnosti človeške narave,
- odnos med človekom in naravo,
- časovno perspektivo,
- modalitete človeških dejavnosti ter na
- odnose med ljudmi.

Dosedanje raziskve so potrdile obstoj različnih subkultur v okviru skupne kulture. Zato je mogoče za odnos med ožjimi in širšimi kulturami uporabiti sistemski model odnosa podsistem – sistem – supersistem, ki dokazuje, da lahko v istem podjetju obstajajo različne subkulture.

Subkulture v podjetju nastanejo takrat, ko obstajajo močne interakcije (ki vključujejo komunikacijo, sodelovanje ipd.) med člani posamezne skupine v okviru istega podjetja. Ti se tudi sami identificirajo kot posebna skupina. Kavčič (V: Možina, 1994, str. 189) poudarja, da verjetnost za oblikovanje subkultur v določenem podjetju povečujejo zlasti naslednji dejavniki:

- starost podjetja,
- večje število zaposlenih v podjetju in
- večja notranja diferenciacija.

Enovita organizacijska kultura pa je verjetnejša v:

- novih podjetjih, ki so šele v ustanavljanju,
- majhnih podjetjih in
- manj diferenciranih podjetjih, kjer posamezne organizacijske enote opravljajo enako dejavnost.

Raziskave so pokazale, da je v podjetjih pogosta delitev subkultur na:

- subkulturo vodstva in
- subkulturo delavcev.

Pri obeh subkulturah se razvije precejšnja pristranost in negativen odnos do nasprotne subkulture. V subkulturi vodstva je način razmišljanja precej zastarel, prevladujeta Taylorizem in naivni paternalizem. Pretirano pozornost posvečajo administraciji, financam in imajo pogosto brezoseben odnos do podrejenih. V subkulturi delavcev imajo pristransko sliko o vodstvu, ki naj bi bilo izkoriščevalsko, podcenjevalno do podrejenih in usmerjeno le k povečevanju dobičkonosnosti podjetja. Ta dihotomija med obema subkulturama je bila odkrita v več podjetjih, neodvisno od širših družbenih in kulturnih pogojev.

Subkulture v podjetju se lahko razvijejo tudi na podlagi drugih kriterijev. Njihov nastanek in razvoj lahko pogojujejo dislociranost oddelkov, slabe povezave med oddelki in enotami ipd. Vendar se kljub morebitni kulturni diferenciranosti podjetja navadno v njem razvije tudi skupna organizacijska kultura. Ta predstavlja skupno jedro posameznih subkultur, ki običajno tudi v kriznih obdobjih ostane nespremenjeno, spremenijo se le specifične sestavine kulture okrog tega jedra.

Obstaja več vrst odnosov med skupno organizacijsko kulturo podjetja in različnimi subkulturami. Odnos je lahko:

- **harmoničen** (kar pomeni, da se norme in vrednote podjetja in njegovih subsystemov skladajo),
- **podporen** (kadar vrednote podsistemov podpirajo vrednote sistema)
- **okrepljujoč** (kadar so vrednote celotnega sistema poudarjeno zastopane in uveljavljene tudi v njegovih podsistemih) in
- **nasprotujoč** (kadar so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami celotnega sistema in postopno oblikujejo nasprotno kulturo).

Subkulture pomembno vplivajo na celotno dogajanje v podjetju, zato lahko njihovo nepriznavanje vodi do t.i. "kulturnega šoka", ki se lahko izrazi v odkritem spopadu med temeljno kulturo podjetja in njegovimi subkulturami.

3.2. OBLIKOVANJE KULTURE PODJETJA

Schein (1994, str.52) enači proces oblikovanja kulture s procesom oblikovanja skupine in to predvsem v smislu skupinske identitete, ki jo opredeljuje kot skupne vzorce mišljenja, prepričanij, čustev in vrednot. Ti so posledica skupnih izkušenj in skupnega učenja, kar naj bi vodilo k oblikovanju vzorcev skupnih temeljnih predpostavk. Brez skupine se kultura ne more oblikovati in tudi brez določenih temeljnih predpostavk, tj. minimalne stopnje oblikovanja kulture, ne moremo govoriti o pravi skupini. Zato sta po Scheinu rast skupine in oblikovanje kulture neločljivo prepletena.

Oblikovanje kulture podjetja temelji na osnovni človekovi potrebi po stabilnosti, konsistentnosti in smiselnosti. Je rezultat prizadevanj za ustvarjanje prepoznavnih vzorcev in doseganje lastne integracije, kar je relativno dolgotrajen proces. Okolje na začetku odločilno vpliva na oblikovanje kulture, ko pa je kultura že oblikovana, potekajo vplivi tudi v nasprotni smeri. Temeljne predpostavke organizacijske kulture namreč vplivajo na zaznave in definicije okolja. Proces nastajanja, razvoja in ohranjanja organizacijske kulture so tako odvisni od dveh temeljnih problemov podjetja, tj. problema zunanje prilagoditve okolju (ki omogoča preživetje in rast skupine) ter problema notranje integracije oziroma vzajemne povezanosti članov podjetja (ki omogoča vsakodnevno delovanje in sposobnost za prilagajanje).

Morgan (1986, str.128) poudarja, da kultura nenehno nastaja in se razvija ter jo opredeljuje kot vpeljana družbeno prakso, na katero vpliva mnogo kompleksnih medosebnih interakcij, dogodkov, situacij, dejanj in splošnih okoliščin.

Schein (1987, str.148) pri razlagi nastajanja in spreminjanja kulture navaja tri najpomembnejše dejavnike:

- skupinska dinamika,
- vodenje in
- učenje.

3.2.1. Skupinska dinamika

V začetku, ko skupina šele nastaja, ne moremo govoriti o kakršni koli kulturi v njej. Njeni člani prinesejo s seboj prejšnje kulturno izkustvo in vloge ter številne skupinske identitete, ki izvirajo iz njihovih predhodnih zaposlitev, članstva v različnih neformalnih skupinah, poklica in podobno. Kovačeva (1997a, str. 94) namreč poudarja, da tvori temelj človekove družbenosti prav njegova pripadnost skupini ali več skupinam, ki določa njegovo kolektivno identiteto. Pogojuje tudi eksistenčno pomembnost skupine zanj, saj ta zadovoljuje dve temeljni človeški potrebi:

- potrebo po varnosti in
- potrebo po vključenosti oz. integriranosti v skupino.

Pripadnost skupini se izraža na različne načine. Skupina lahko svojemu članu določi življenjski slog ter šege in navade, ki ga označujejo kot njenega pripadnika. Oskrbi ga z obče sprejetim jezikom in mu omogoči komunikacijo z drugimi člani. Pogosto deluje kot njen integrativni dejavnik še skupen kolektivni spomin, ki največkrat povezuje pripadnike iste generacije. Utrjuje tudi prepričanje o trajanju skupine, njeni zgodovinski kontinuiteti in o pravicah, dolžnostih, navezanosti, pristojnosti in zavarovanosti njenih članov. Tako se med posameznikom in skupino oblikuje poseben odnos. Njegova intenzivnost in njegove kvalitativne posebnosti so odvisne od stopnje posameznikove vpletenosti v skupino in njegove identifikacije z njo (Kovačev, 1997a, str. 94).

Posameznik nikoli ne pripada le eni skupnosti, ampak je vedno vpet v več različnih kolektivitet, ki se delno prekrivajo ali dopolnjujejo, delno pa si tudi nasprotujejo. Zato si mora stalno prizadevati za uskladitev svojih identitet, ki izvirajo iz njegove pripadnosti različnim družbenim skupinam. Nikoli ni izolirana enota, ki bi obstajala neodvisno od lastnega okolja, ampak je vedno le člen v kompleksni družbeni organizaciji. Vpleten je torej v mrežo medosebnih in družbenih odnosov. Prvi določajo njegovo individualno identiteto in omogočajo vzpostavljanje medosebnih stikov, drugi pa njegovo kolektivno identiteto. Določajo namreč njegovo pripadnost različnim skupinam, identifikacijo z njimi, njegov položaj v njih ter temeljne oblike medskupinskega delovanja (Kovačev, 1997a, str. 96).

Najpomembnejše kolektivne identitete, ki jih (poleg svoje individualne identitete) nosi subjekt v sebi, so: etnična, nacionalna, državna, kulturna, politična, poklicna, zaposlitvena, izobraževalna in regionalna, pri nekaterih posameznikih in skupinah pa tudi disociativna identiteta.

Kovačeva (1997a, str. 91) poudarja, da segajo procesi oblikovanja, ohranjanja in spreminjanja osebne in družbene identitete od stremljenj k poenotenju, integraciji in harmonizaciji do prizadevanj za diferenciacijo, afirmacijo in singularizacijo. Prvo vrsto procesov pogosto ovira individualna specifičnost posameznika. Človek je namreč enkratna in neponovljiva konfiguracija genov, ki determinirajo njegove psihofiziološke posebnosti. Drugo vrsto procesov zavirajo njegovi občutki pripadnosti različnim družbenim skupinam in skupnostim.

Z vstopom subjekta v novo skupino oziroma z njegovo zaposlitvijo v novem podjetju se mora njegova pripadnost novi skupini (oziroma nova zaposlitvena identiteta) šele oblikovati. To se po Scheinu (1987, str. 150) prične tedaj, ko člani podjetja doživijo prvo močno skupno izkustvo (npr. skupen občutek tesnobe, odtujitve ipd.). Toda oblikovanje nove kolektivne identitete oz. pripadnosti podjetju je kompleksen proces, saj je posameznik vedno razpet med dva komplementarna procesa: t.i. identizacijo in identifikacijo (Kovačev, 1997a, str. 91).

Identizacijo opredeljujemo kot proces ali sklop procesov, ki naj bi omogočili doseganje avtonomije in ločitev od drugih subjektov zaradi lastne drugačnosti, **identifikacijo** pa kot sklop komplementarnih procesov, ki so namenjeni subjektovi širši družbeni integraciji. Proučevanje identifikacije igra pomembno vlogo pri ugotavljanju in karakterizaciji procesov, ki omogočajo nastanek identitete določene skupine. Predpostavimo namreč lahko, da se njeni člani identificirajo z njo ter da integrirajo v svojo družbeno samopodobo najpomembnejše in specifične elemente skupine, ki ji pripadajo (Kovačev, 1997a, str. 91).

Subjekt mora poiskati pravo mero med obema skrajnostima. Popolna identifikacija s skupino namreč skriva nevarnost za izgubo lastne individualne identitete, tj. svoje enkratnosti in neponovljivosti, želja po ohranitvi popolne avtonomije pa lahko vodi v nezadostno zaposlitveno identiteto ter povzroča težave pri komunikaciji z drugimi člani skupine in pri integraciji vanjo.

Svojevrstna kritična situacija nastopi tedaj, ko se v skupini pojavi nek skupen problem. Posamezniki namreč prinesejo v skupino zelo različne načine soočenja s problemi in njihovega reševanja. Ti so opazni tako na spoznavnem, kot tudi na emocionalnem področju, vendar so pretežno nezavedni in se jih posameznik zave šele tedaj, ko se primerja z drugimi. Ker so se ti individualni vzorci miselnega in emocionalnega reagiranja na podlagi uspešnih izidov različnih problemskih situacij že tako močno utrdili, da se je njihova uporaba že delno avtomatizirala ter ni več v celoti zavestna in načrtna, jih je toliko težje spreminjati. To velja predvsem za emocije, ki niso pod razumsko kontrolo in jih ni mogoče uravnavati s pomočjo logičnega utemeljevanja.

Za skupno kulturo je bistveno, da imajo člani skupine skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Človekova percepcija je namreč omejena, saj je v okolju nepreštevno mnogo dražljajev, zato v vseh (tako v vsakdanjih kot tudi v kritičnih) situacijah selektivno zaznavamo. Pri članih istega podjetja je pomembno da zaznajo in ustrezno interpretirajo iste informacije, kar omogoča skupno oblikovanje in ustvarjanje družbene realnosti, na kar opozarjata že Berger in Luckmann (1988, str. 19) v svojem delu Družbena konstrukcija realnosti.

Skupni pomeni in skupna razumevanja so samo različni načini izražanja kulture (Mesner-Andolšek, 1995, str. 80). Za ustrezno interpretacijo procesa, v katerem prihaja do njihovega oblikovanja je treba razumeti nekatere vidike skupinske dinamike. Člani novih podjetij brez jasno definirane kulture, ki vztrajajo na svojih predhodnih izkušnjah in se ne usmerjajo k vzajemnemu pozitivnemu sprejemanju, bodo stalno zapadali v nasprotovanja in bodo porabili preveč energije za reševanje konfliktov in redukcijo napetosti.

Vzpostavljanje skupnega pomenskega okvirja je po Mesnerjevi (1995, str. 81) odločilno za razumevanje izvora in nastajanja kulture v skupini ali podjetju. Oblikuje se kot posledica kritičnih dogodkov, ki so vključevali visoko stopnjo emocionalne napetosti in potrebo po redefiniciji. Zadostno število skupnih kritičnih izkustev pripelje do oblikovanja določenega sklopa norm in standardov za vedenje in reševanje problemov. Zaposleni navadno sprejemajo norme s konsenzom, vendar to ni nujno. Proces nastajanja norm je namreč pogosto neopazen, saj se večkrat zgodi, da v določeni kritični situaciji eden od članov skupine (navadno vodja) nakaže smer razmišljanja ali oblikuje določeno vrednoto. V primeru, da drugi člani podjetja pokažejo neposredno ali posredno naklonjenost nakazani usmeritvi, lahko ta postopoma preide v skupinsko normo. Ko se norme utrdijo in delujejo tudi v praksi, lahko postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk organizacijske kulture podjetja. Zato Mesnerjeva poudarja, da lahko moč in kompleksnost kulture v podjetju ocenimo na podlagi števila norm ter stopnje njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti. Kritični dogodki pa so test za preverjanje njihove uporabnosti.

Novejša podjetja lahko oblikujejo organizacijsko kulturo, vendar ta ne more temeljiti na skupnih temeljnih predpostavkah (saj je za njihovo oblikovanje in utrditev potrebna dovolj dolga zgodovina), ampak na kombinaciji prejšnjih kolektivnih identitet. V takih primerih govorimo o kulturni raznovrstnosti v podjetju. Sčasoma se v podjetju oblikujejo skupni pomeni, ki temeljijo na skupnem izkustvu in skupnih čustvih (predvsem na skupnih občutjih napetosti in strahu), skupnih emocionalnih reakcijah in razbremenitvah ter številnih drugih vidikih skupnostnega življenja.

3.2.2. Vodenje

Odnos med vodjem in drugimi zaposlenimi je bistvenega pomena za razumevanje kulture v podjetju. **Osebnost vodje** namreč pogosto **odločilno vpliva na oblikovanje skupine** in njeno nadaljnje usmerjanje, pa tudi na **oblikovanje in ohranjanje kulture podjetja**.

Osnovni nalogi vodij sta predvsem:

- oblikovanje skupine in njeno ohranjanje, kamor spada tudi sooblikovanje standardov in norm za njeno delovanje, spodbujanje njene notranje integracije ipd. ter
- vsakodnevno delo v skupini, predvsem dajanje in pridobivanje informacij, doseganje konsenza v skupini, nadzor nad njenim delom, odločanje, in reševanje aktualnih problemov.

Schein (1987, str.171) trdi, da vodenja ne moremo ločevati od procesa oblikovanja kulture, saj so prav problemi, ki spodbujajo nastajanje kulture, bistveno odvisni od vodenja. Posebnosti vodij namreč pogosto predstavljajo izhodišče za analizo organizacijske kulture podjetja. Toda vloga vodij (predvsem ustanoviteljev podjetij) je na samem začetku formiranja kulture res dominantna, ko pa je kultura že formirana in se stabilizira, lahko deluje utesnjevalno na sam proces vodenja. To je lahko poglavitni razlog za to, da vodja ni sposoben več uspešno voditi podjetja.

Huntova (1984, str. 157 - 179) zagovarja stališče, ki je v popolnem nasprotju s Scheinovim mnenjem o odločilnosti vodij pri oblikovanju kulture in trdi, da je vodenje manj pomembna kategorija. Pomembnost, ki se pripisuje vodenju, naj bi izhajala iz človekove želje, da bi verjel v učinkovitost in odločilnost posameznikovega delovanja. Takšno prepričanje je za človeka lahko sprejemljivo in razumljivo. Z njim je mogoče na enostaven način razložiti ekonomski uspeh, organizacijske napake, politične spremembe, ipd. Identifikacija dejanj z osebnostnimi lastnostmi voditeljev zagotavlja bolj preprost in lažje obvladljiv model realnosti. Po Huntovi namreč ljudje dosti lažje sprejmejo razlago, da je izboljšava pogojev posledica posameznikovega delovanja, kot pa posledica ekonomskih, kulturnih, političnih ali družbenih dejavnikov. Pri tem gre seveda za poudarjanje ključnega položaja vodje, ki lahko sproži, spodbuja, ali zavira določene aktivnosti v skupini. Huntova sicer priznava možnost sprožilne in zaviralne funkcije vodij, ki izvira iz njihove legitimne moči, vendar je prepričana, da so take situacije veliko redkejše od splošnega prepričanja.

Nedvomno drži, da je vloga vodstva pri nastajanju organizacijske kulture večja od vloge drugih članov podjetja, saj se na njegov položaj v podjetju vežeta tudi moč nagrajevanja zaželenega in sankcioniranja nezaželenega vedenja. Toda vpliv vodij v različnih podjetjih je lahko zelo različen, zato je različna tudi intenzivnost njihovega vpliva na organizacijsko kulturo. Ne moremo pa govoriti o absolutnem monopolu vodij ali katerega koli drugega subjekta v podjetju na oblikovanje njegove organizacijske kulture. Kultura se namreč oblikuje, ohranja in spreminja kot posledica stalnega vzajemnega delovanja večjega števila posameznikov, dogodkov, situacij in naključij.

3.2.3. Procesi učenja

Schein (1997, str. 10) pojmuje kulturo kot nakopičeno skupno učenje neke skupine, ki vključuje vedenjske, čustvene in razumske elemente celotnega psihološkega funkcioniranja članov skupine. Pogoj za skupno učenje pa je obstoj določene zgodovine izkustev, ki so skupna njenim članom in implicirajo stabilnost članstva v skupini.

Učenje v skupini ne poteka le na vedenjski ravni, ampak tudi notranje na abstraktnem nivoju. Ko ljudje razvijejo skupen sistem komunikacije in jezika, lahko razvijejo učenje na konceptualnem nivoju in nastanejo skupni koncepti. Zato je treba globlje nivoje učenja, ki vodijo k bistvu kulture, pojmovati kot koncepte oz. kot skupne osnovne predpostavke.

Po Scheinu (1997, str. 12) se proces učenja v skupini začne tedaj, ko eden ali več članov prevzame vodilno vlogo in predlaga smeri poteka akcije. Če se predlagane strategije izkažejo za uspešne pri reševanju notranjih in zunanjih problemov skupine, jih sprejmejo kot ustrezne, predpostavke, na katerih temeljijo, pa niso več vprašljive. Zato lahko trdimo, da ima skupina svojo kulturo tedaj, ko ima dovolj dolgo skupno zgodovino in ko je oblikovan sklop temeljnih skupnih predpostavk. Njihova moč je v tem, da pričnejo delovati zunaj zavesti. Ko so oblikujejo in utrdijo v skupini, postanejo njena last, splošno sprejet model za zagotavljanje uspešnosti in opredeljena značilnost skupine, ki jo diferencira od drugih skupin. Njihovo negativno vrednotenje ali poudarjanje njihove vprašljivosti velja v okviru dane skupine za nevljudno in neprimerno. Skupina jih namreč pojmuje kot absolutno veljavne, poleg tega se nanje tudi čustveno naveže.

Po Scheinu se procesi učenja in obrambnega vedenja pojavljajo na različnih ravneh. Razlikuje dva tipa učenja, ki imata različne posledice za stabilnost naučenega:

- **Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov.** To učenje daje pozitivne rezultate, saj se osredotoča na problem in ne na obrobne dejavnike, zato se tudi bolje utrdi, zlasti če rešitev deluje dalj časa.
- **Učenje v situaciji izogibanja napetostim.** Tudi to učenje se pozitivno okrepi, če pripelje do zmanjšanja napetosti in preprečitve negativnih posledic, vendar ne rešuje temeljnega problema.

Člani podjetja se vsakodnevno soočajo z reševanjem različnih problemov. **Sočasno z njihovim reševanjem poteka tudi oblikovanje kulture.** Sam proces njenega nastajanja vključuje skupno definicijo problema in skupno spoznanje, da rešitev konstantno deluje. Na začetku so zaposleni sposobni sodelovati na osnovi predhodnih kulturnih izkustev in učenja, nove skupne izkušnje pa začnejo oblikovati novo kulturo, ki je značilna za to skupino.

Rešitev problema se vtisne v kolektivni spomin in se dodatno krepi vsakokrat, ko deluje. Vključuje lahko določeno vedenje, načine razmišljanja o problemu ipd. Pogosto se dogaja, da rešitev deluje samo občasno. Tedaj ima lahko skupina težave pri ugotavljanju, kateri dejavnik

določa stopnjo uspeha in kateri ne. Zato lahko vztraja pri istih rešitvah tudi tedaj, ko ne delujejo več.

Vsa pridobljena izkustva se postopoma vgradijo v skupinski pogled na probleme in postanejo zunanji izraz določene skupine in njene ideologije. Njena kultura tako vsebuje naučen skupinski program za reševanje problemov. Vanj spadajo tehnologije, proizvodi, obrti, skupna spoznanja ki jih skupina oblikuje o sebi, njena ideologija, racionalizacije, in svetovni nazor.

V primerih, ko zaradi spremenjenih razmer naučene rešitve problemov prenehajo delovati in jih okolje ne podpira več, lahko skupina kljub temu vztraja pri ustaljenih vedenjskih vzorcih. To je lahko posledica njenega obrambnega reagiranja na novo nastalo situacijo. Skupina ignorira podatke, ki dokazujejo neustreznost njenih prejšnjih rešitev, saj se njeni akterji tako izogibajo napetostim.

Mehanizem učenja **izogibanja napetostim** omogoča skupini zaznavati, čutiti, razmišljati in se vesti na način, ki preprečuje pogosto soočanje s situacijami, ki povzročajo napetosti. Vključuje drugačno motivacijsko osnovo kot zgoraj navedena oblika učenj. Učenje, ki omogoča pozitivno reševanje problemov, usmerja pozornost prav na izvor napetosti, saj je problem v njem. Učenje v smislu izogibanja napetosti pa poteka po sistemu poskusov in napak in vključuje nizko stopnjo predvidljivosti, saj ne more biti vedno jasno, kaj bo zmanjšalo napetost in kaj ne. Ko nek vedenjski vzorec nekajkrat deluje, ga bo skupina zelo dolgo ponavljala.

Vsi odgovori, ki se jih skupina nauči z namenom, da bi se izognila napetosti, postanejo zelo stabilni, tudi če ni več razlogov za začetno napetost. Obrambni mehanizmi tako postanejo del njene kulture.

Vse skupine ne razvijejo nujno integrirane kulture. Nekatere skupnosti kulture sploh ne razvijejo. Zato številni avtorji (npr. Schein, Mesnerjeva idr.) težijo k temu, da zanje raje uporabljajo izraze, kot npr. množica, zbir ljudi ipd. Izraz skupina uporabljajo le tedaj, ko ima skupnost dovolj dolgo zgodovino, da se je v njej razvila določena oblika kulture. Toda tudi skupna zgodovina včasih ne zadošča za oblikovanje integrirane kulture. Pomanjkanje skupnih predpostavk lahko zasledimo tudi v skupinah, ki imajo visoko stopnjo fluktuacije članov in vodij ali pa zgodovino brez kakršnih koli izzivov.

V nekaterih skupinah in organizacijah lahko kulturni elementi delujejo v nasprotju z nameni drugih elementov, kar vodi v konflikte in nejasnosti. To lahko izhaja iz nezadostne stabilnosti članstva v skupini, nezadostne skupne izkustvene preteklosti, ali prisotnosti številnih podskupin z različnimi izkušnjami. Dvoumnosti in konflikti so lahko tudi posledica dejstva, da vsakdo pripada številnim skupinam, in da na njegovo doživljanje in vedenje vplivajo tudi izkušnje, ki jih pridobi s članstvom v drugih skupinah. Te pa so včasih v nasprotju z dominantno organizacijsko kulturo podjetja.

3.3. OHRANJANJE KULTURE PODJETJA

Glavni dejavniki (Schein, 1999, str.135), ki krepijo kulturo in jo s tem ohranjajo, so :

- dejavniki, ki jim ravnatelji in timi posvečajo največ pozornosti in nadzora,
- reakcije ravnateljev na kritične dogodke in organizacijske krize,
- timsko oblikovanje vlog, poučevanje in vodenje,
- kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa,
- kriteriji za izbor, promocijo in odstranitev iz organizacije in
- organizacijski obredi, ceremonije in zgodbe.

Vsi zgoraj navedeni dejavniki vplivajo na to, da se kultura podjetja sčasoma utrdi in stabilizira ter tako zagotovi stabilno in predvidljivo okolje in jasen komunikacijski sistem. Toda s povečevanjem njene stabilnosti se zmanjšuje njena fleksibilnost. Postaja tradicionalna in konzervativna, zato novim članom podjetja, ki niso sodelovali pri njenem nastajanju, ne predstavlja več identifikacijskega modela. Pojavi se potreba po njenem spreminjanju.

3.4. SPREMINJANJE KULTURE PODJETJA

Nobena kultura ne more ostati večno veljaven, brezčasni recept za uspešno dejavnost podjetja. Organizacija je odprt sistem, zato je stalno izpostavljena spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti (Kavčič, str.199 V: Možina et al., 1994). Povzročajo jih lahko zelo raznoliki dejavniki, ki jih v grobem delimo v dve skupini:

- dejavnike v podjetju (inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, ipd.) ter
- dejavnike v okolju (gospodarske krize, podražitve ali pocenitve surovin, ipd.)

Problem nezadostnosti obstoječe organizacijske kulture, ki ne zadovoljuje več potreb vseh svojih članov, in potreba po njenem spreminjanju se pogosto pojavita tedaj, ko pride do prehoda od "očeta-ustanovitelja" na drugo generacijo vodstva (Mesner-Andolšek, 1995, str. 98). Za to obdobje je značilen konflikt med elementi stare in elementi nove kulture. Novi člani pogosto poosebljajo elemente stare kulture in jih istovetijo z ustanoviteljem. Pri tem pa pogosto pozabljajo, da je kultura fenomen, ki presega individualne (osebne) značilnosti, da je posledica skupnega učenja in utrditve tistih predpostavk, ki so v preteklosti pripomogle k uspešnemu poslovanju.

V tem obdobju se pogosto pojavi nezadostno razumevanje tega, kateri vidiki organizacijske kulture so v preteklosti najbolj prispevali k poslovni uspešnosti. Če želi podjetje uspešnost ohraniti, mora utrjevati in nadalje razvijati te kulturne vidike in spreminjati tiste vidike, ki zavirajo njegov nadaljnji razvoj.

Podjetje se lahko močno razraste in razvije večplastno upravljanje, kar lahko sproži proces "odmrznitve kulture". Ta lahko poteka v dveh smereh:

- v smeri večje diverzifikacije, kompleksnosti in integracije, kar pomeni, da se ohranijo tisti elementi, ki vodijo v uspeh, vendar se oblikujejo novi vedenjski vzorci
- v smeri prilagajanja posameznih delov podjetja na posebna področja, kjer se lahko ohranijo temeljne predpostavke o načinu dela v podjetju, vendar te zrealizirajo nove izkušnje organizacijske rasti.

Spreminjanje organizacijske kulture je mogoče doseči z manipulacijo in spreminjanjem vseh dejavnikov, ki vplivajo na ohranjanje kulture. Rozman in sodelavci (1993, str. 174-9) ugotavljajo, da poteka oblikovanje nove kulture v treh fazah:

- analiza obstoječe kulture,
- vrednotenje (tj. primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano organizacijsko kulturo) in
- oblikovanje nove kulture podjetja.

3.4.1. Analiza in vrednotenje obstoječe kulture podjetja

Pri analizi organizacijske kulture najprej določimo njene temeljne kvalitativne razsežnosti, oz. "simptome podjetja" kot jih imenujejo Pümpin, Kobi in Wutrich (cit. po Rozman et al., 1993, str. 174). Ti so razdeljeni na tri različne ravni:

- dejavnike okolja,
- dejavnike ravnanja in
- ključne dejavnike kulture.

Vse tri namreč sooblikujejo obstoječo kulturo podjetja.

Po identifikaciji znakov jih je treba **razvrstiti v skupine**, da lahko ugotovimo dominantnost dejavnikov, ki so vplivali na njeno oblikovanje (zunanji ali notranji), nato pa določimo **temeljno usmeritev podjetja**. Prevladujejo predvsem usmeritve h kupcu, k sodelavcem, k rezultatom, k inovacijam, v tehnologijo ipd.

Analiza kulture je namenjena predvsem ugotavljanju njene homogenosti oz. nehomogenosti ter identifikaciji vrednot, norm in vedenja, ki omogočajo ugotavljanje temeljnih predpostavk.

V fazi vrednotenja gre predvsem za ugotavljanje razlik med obstoječo in želeno kulturo podjetja. Sestavljena je iz dveh podfaz, ki vključujeta:

- sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja ter
- ugotavljanje usklajenosti ali razhajanj med zastavljenimi cilji in strategijami za njihovo doseganje ter obstoječo organizacijsko kulturo, ki jo lahko ocenimo kot ustrezno ali neustrezno, ali pa celo ugotovimo, da izrazite kulture v podjetju sploh ni.

Ocena obstoječe organizacijske kulture vodi v uporabo različnih vedenjskih strategij:

- Če odkrijemo, da je kultura v podjetju usklajena s cilji in strategijami podjetja, je sploh ni treba spreminjati, ampak le ohranjati in utrjevati.

- Če je kultura nezadostno oblikovana, jo je treba dograditi v skladu z obstoječimi cilji in strategijami.
- Če je kultura neustrezna, jo je treba spremeniti, kar je dolgotrajen in naporen proces, saj so skupne predpostavke tako globoko zakoreninjene v nazavednem, da člani skupine niti natanko ne vedo, kaj usmerja njihovo vedenje. Znana psihološka ugotovitev pa je, da je tisto, česar se ne zavedamo, najteže spreminjati in da je potrebno nezavedne vsebine najprej ozavediti, šele potem se lahko spopadamo z njimi (Kovačev, 1997b, str. 16).

3.4.2. Oblikovanje nove kulture v podjetju

Spreminjanje obstoječe kulture oz. oblikovanje nove kulture je potrebno tedaj, ko ugotovimo neskladje med obstoječo kulturo ter strategijami in cilji podjetja. Rozman in sodelavci (1993, str. 177) poudarjajo, da je treba oblikovanje nove kulture začeti z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila njegov potek, in da ta proces močno olajšuje sodelovanje članov v predhodnih dveh fazah analize, saj tako dosežemo njihovo maksimalno informiranost. Omenjeni avtorji navajajo štiri naloge, ki jih mora izvršiti delovna skupina:

- opredelitev težišča delovanja oz. določitev ključnih področij, na katerih se cilji in strategije podjetja razhajajo z obstoječo organizacijsko kulturo,
- izdelava temeljev za oblikovanje nove kulture, ki vključuje informiranje sodelavcev in priprava ravnateljev na "simbolno vodstveno vedenje",
- izdelava akcijskega načrta za oblikovanje nove organizacijske kulture in njegova predstavitev vodstvu podjetja ter
- spremljanje uresničevanja akcijskega načrta ter stalen nadzor nad njim.

Za razvoj in utrditev nove kulture v podjetju je pogosto potrebnih več (tri do pet) let.

3.4.3. (Negativne) reakcije na spremembe kulture v podjetju

Uvajanje sprememb pogosto naleti na odpor. Kavčič (V: Možina et al. 1994, str. 200) navaja pet kategorij razlogov za upiranje spremembam organizacijske kulture, ki ga pogosto zasledimo pri zaposlenih podjetja:

- **Nezadostna informiranost** ali celo popolna neinformiranost o spremembah v podjetju. Nezadostno informiranje zaposlenih o načrtovanih spremembah in postavljanje pred dejstva lahko pripelje do nezaželenih reakcij, npr. sproženja govoric, ugibanj, napačnih informacij, groženj proti spremembam ipd.
- **Strah pred neugodnimi ekonomskimi posledicami**, kar poleg strahu pred znižanjem osebnega dohodka vključuje še strah pred izgubo drugih materialnih ugodnosti, ki bi jih lahko povzročile radikalne spremembe v organizacijski kulturi, npr. posrednih materialnih koristi, sive ekomije ipd.
- **Strah pred socialnimi neugodnostmi**, predvsem pred izgubo statusa na delovnem mestu, ki je pogosto povezan s statusom v drugih formalnih in neformalnih skupinah.

- **Strah pred neznanim.** Uslužbenci se navadno bojijo nepredvidljivega okolja, saj ima vsaka večja sprememba v podjetju poleg znanih tudi neznane in potencialno nevarne posledice.
- **Strah pred drugimi neugodnostmi.** V to kategorijo spadajo predvsem spremembe posameznikovih navad, življenjskega ritma ipd.

Clampitt (1991, str. 185) primerja negativne reakcije zaposlenih na spremembe organizacijske kulture v podjetju s fazami prilagajanja umirajočega na neozdravljivo bolezen:

- **zanikanje** - zavestni ali nezavedni odpor do sprememb, ki se izraža v obliki njihove negacije,
- **jeza** na vzroke sprememb, ki se pojavi kot posledica čustvene napetosti,
- **pogajanje**, ko poskuša posameznik v obstoječi situaciji iztržiti čim več zase,
- **depresija**, ko se oseba vda v usodo, postane brezvoljna in upade tudi njena odpornost, ter
- **sprejemanje**, ko se oseba sprijazni z novo situacijo.

Ta model je sicer na nekaterih točkah primerljiv z reakcijami na spremembe organizacijske kulture, vendar primerjava vseeno ni najboljša in je nekoliko prisilna, kar velja tudi za druge aplikacije medicinskih modelov na družboslovno problematiko.

Kavčič (V: Možina et al., 1994, str. 203) opozarja na vrsto predsodkov in zmot o spremembah organizacijske kulture v podjetju. Najpomembnejši med njimi so:

- prepričanje, da je mogoče spremembe izvajati le tedaj, ko je podjetje v krizi,
- prepričanje, da so spremembe vedno boleče za zaposlene v podjetju,
- prepričanje, da so spremembe vedno napredne,
- pojmovanje sprememb kot znaka nepravilnosti prejšnjega ravnanja,
- prepričanje o rušilnosti sprememb in
- pojmovanje sprememb kot nečesa nenaravnega.

Kavčič (V: Možina et al., 1994, str. 201) deli spremembe organizacijske kulture v podjetju na rutinske spremembe in nerutinske spremembe.

Rutinske spremembe so relativno pogoste in se nanašajo na manj pomembne vidike organizacijske kulture, predvsem na vedenjske vzorce, ki ne povzročajo večjih sprememb v posameznikovem položaju in življenjskem stilu. Zato je tudi odpor proti njim veliko manjši. Pojavi se predvsem tedaj, ko pride do težav pri komunikaciji med vodstvom in podrejenimi, tako da uslužbenci niso pravočasno ustrezno informirani o namenu in funkciji teh sprememb. Vodstvo mora posredovati dovolj izčrpne informacije, potem pa vztrajati, da se zaposleni držijo novih predpisov.

Nerutinske spremembe so enkratne in so tako pomembne za podjetje in posameznika, da lahko pripeljejo do odločilnih sprememb. V to kategorijo lahko umestimo reorganizacije podjetja, spremembe stila vodenja, spreminjanje programov, odpuščanje ipd. Večje nerutinske spremembe v organizaciji implicirajo tudi spremembo vrednot, saj se lahko utrdijo šele s spremenjenimi vrednotami. Spremembe se najprej izražajo na manifestni ravni, kasneje pa naj bi se integrirale v vrednostni sistem zaposlenih.

3.4.4. Dejavniki spreminjanja kulture podjetja

Clampitt (1991, str. 175-177) poudarja, da obstajajo tri vrste konceptov, ki poudarjajo odločilnost različnih dejavnikov pri uvajanju sprememb:

- **Ravnateljski koncept** poudarja predvsem vlogo ravnateljev pri uvajanju sprememb in temelji na predpostavki, da je ravnateljstvo edino pristojno in odgovorno za uspešnost podjetja. Zato mora zaznati potrebe po spremembah, jih načrtovati in izvajati prek zaposlenih.
- **Delavski koncept** temelji na prepričanju, da so zaposleni najbolj primerni za dajanje pobude za spremembe in njihovo izvajanje, saj se ljudje najmanj upirajo tistim odločitvam, pri katerih sami sodelujejo. V praksi se ta koncept izraža z uvajanjem notranjega delničarstva.
- **Integrativni koncept** poudarja predvsem pomen situacije (tj. pomen sprožilnih dejavnikov v podjetju in njegovem (ožjem ali širšem) okolju) ter nekoliko zapostavlja vlogo zaposlenih v podjetju.

3.5. TIPI KULTURE PODJETJA

Vedno večji interes za kulturo podjetja se izraža tudi v številnih poskusih razvrstitve različnih kultur v manjše število kategorij, kar naj bi olajševalo njihovo razumevanje. V zgodovini znanosti so se tipologije pojavljale predvsem kot posledica človekove želje po poenostavljanju nepreštevne števila dražljajev v okolju in olajševanju orientacije v svetu (Kovačev, 1991, str. 248). Vendar je treba različne tipologije organizacijske kulture razumeti predvsem kot poskuse poenostavitve tega kompleksnega pojava in imajo predvsem teoretično vrednost, saj v praksi čistih tipov ne najdemo na nobenem področju.

3.5.1. Tipi kulture po Ansoffu

Ansoffova tipologija (Ansoff, 1979, str. 175-195) označuje organizacijsko kulturo na podlagi dveh lastnosti:

- ekstravertiranosti - introvertiranosti članov (usmerjenost v podjetje ali v okolje) ter
- časovne perspektive (usmerjenosti v preteklost, sedanjost ali prihodnost), ki se povezuje z naklonjenostjo oz. nenaklonjenostjo spremembam.

Ansoff deli organizacijsko kulturo na pet različnih tipov: stabilnega, reaktivnega, anticipativnega, eksploativnega in ustvarjalnega.

- Za **stabilni tip** organizacijske kulture je značilna introvertiranost članov podjetja in usmerjenost v preteklost, ki jo do neke mere idealizirajo. Pri zaposlenih je mogoče opaziti precejšen odpor do sprememb in težnjo po ohranjanju obstoječe organizacijske kulture.
- **Reaktivni tip** organizacijske kulture je prav tako introvertiran kot zgoraj navedeni (stabilni) tip, vendar je usmerjen v sedanost, zato je pri zaposlenih prisotna določena, vendar minimalna stopnja pripravljenosti za sprejemanje sprememb.
- **Anticipatorni tip** organizacijske kulture je lahko intro- ali ekstravertiran. Pri zaposlenih je prisotna že nekoliko večja pripravljenost za tveganje, vendar le tedaj, ko so popolnoma prepričani v uspeh. Velik pomen pripisujejo vnaprejšnjemu načrtovanju.
- Za **eksploatorni tip** organizacijske kulture je značilna ekstravertiranost in velika naklonjenost spremembam. Člani podjetja namreč želijo s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti.
- Za **usklajevalni tip** organizacijske kulture je značilna ekstravertiranost članov podjetja in njihova usmerjenost v prihodnost, ki jo želijo sami oblikovati oz. se vsaj pripraviti na prihajajoče spremembe.

3.5.2. Tipi kulture po Handyju

Handy (1976, str. 179) navaja štiri tipe organizacijske kulture: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti.

Kultura moči se pojavlja se v malih podjetjih ali velikih konglomeratih, ki kažejo značilnosti centralizirane moči. Ta model je precej podoben Webrovemu modelu karizmatične organizacije, ki ga lahko metaforično primerjamo s pajkovo mrežo, ki ima v središču velikega pajka. V takih mrežah se moč in vpliv širita iz centralne skupine ali osebe. Lahko gre za specialistično ali funkcionalno strukturo, toda centralna kontrola se izvaja z določanjem ključnih posameznikov, posredovalcev vedenja iz središča. Osebni vpliv je pomembnejši kot logični dejavniki.

Tako kulturo lahko označimo kot **avtokratsko oziroma avtoritarno kulturo**. Učinkovitost je odvisna predvsem od centralne osebe, ki včasih zagovarja stališče, da cilj opravičuje sredstva.

Organizacije z močno razvito kulturo moči so lahko močne, ponosne in dinamične ter hitro reagirajo na zunanje zahteve. Toda ta kultura pogosto implicira nezadovoljstvo zaposlenih.

Ljudje na srednjih (vmesnih) stopnjah socialne hierarhije se lahko počutijo nezadostne in zdi se jim, da imajo omejene pristojnosti. Pritisk posredovalcev in stalna potreba po obračanju k centru lahko v končni fazi ustvarita nefunkcionalno tekmovanje za podporo glavnega. Organizacija je odvisna od sposobnosti in presojanja centralne strukture. Če je ta šibka, se mora podjetje boriti za svoje preživetje, če pa moč organizacije narašča in se podjetje razvija naprej, ni več mogoče usmerjati vseh navodil iz enega samega centra. Pride do nujne divizionalizacije – razdelitve pajkove mreže na več povezanih centralnih mrež, te pa so odgovorne najvišjemu centru. Dominatni slog ravnateljstva je **na naloge orientiran podjetniški slog** in ima vse njegove prednosti in pomankljivosti. Posamezniki so uspešni vse dokler so orientirani k izvoru moči, razmišljajo politično in sprejemajo tveganje z nizko stopnjo potrebe po varnosti. Moč članov temelji na kontroli resursov in osebnem vplivu centra.

Kulturo vlog pogosto opredeljujejo kot birokratsko kulturo, ki deluje logično in racionalno. Njene glavne značilnosti so: toga delitev dela, ki temelji na funkcionalni specializaciji, jasen sistem pravil, ki se vežejo na nosilce različnih funkcij, jasno razmejene funkcije oddelkov in visoka stopnja formalizacije medosebnih odnosov na večini področij v podjetju. Močno vlogo v tej kulturi imajo tudi podporne strukture, npr. finančni oddelek, oddelek za načrtovanje in podobno. Delo v takih oddelkih in med njimi uravnavajo postopki, predpisi vlog in definicije avtoritete, komunikacijska struktura je jasno definiran sistem, produkti, navodila, priročniki in podobno so mehanizmi, ki omogočajo procesiranje odločitev in reševanje konfliktov. Koordinacija je na vrhu, podjetje vodi skupina starejših in izkušenih ravnateljev. Pozicija je pomembnejša kot oseba, ki je na tem položaju. Ljudje so vezani na svoje vloge, ki so jim dodeljene na podlagi sposobnosti, da opravljajo svoje funkcije in tako izpolnjujejo pričakovanja. Dejavnost skupine je vezana na vloge in funkcijske pozicije. Če aktivnosti presegajo predpisano vlogo, ne ustrezajo pričakovanjem, zato so lahko celo moteče. Učinkovitost skupine izvira iz racionalne porazdelitve dela in zavestnega opredeljevanja odgovornosti.

Prednosti kulture vlog se kažejo v situacijah, kjer je ekonomičnost bolj zaželena kot fleksibilnost ali tehnično znanje in je specializacija pomembnejša od inovacije ali cene proizvoda. Tedaj sta prikladna njena stabilnost in konformizem. Kulture vlog se razvijejo v relativno stabilnem okolju. Pomembnost pripisujejo predvsem predvidljivosti, standardizaciji in konsistentnosti. Take kulture pa se zelo težko prilagajajo spremembam. Pravila in postopki, ki so testirani vnaprej, lahko v trenutku postanejo neprimerni za trenutne okoliščine. V takih primerih se mora podjetje, v katerem vlada kultura vlog, boriti za svoj obstoj na dinamičnem trgu sprememb. Delo v kulturi vlog je lahko frustrirajoče za nekoga, ki si želi raznolikosti in priložnosti za inovacije pri svojem delu. Ambicioznim ljudem, ki želijo hitro napredovati, je osredotočanje na postopke in obstoječe metode dela lahko nekoliko represivno. Izvedba dela je usmerjena predvsem na izpolnjevanje pričakovanj in doseganje standardov, ne pa na iskanje novih rešitev, ki bi lahko omogočile doseganje boljših rezultatov.

Zaposleni v podjetju, kjer vlada kultura vlog, imajo zagotovljeno varnost in predvidljivost delovnih vzorcev. Lahko se specializirajo in izvajajo svoje veščine brez tveganja. Plače so predvidljive, prav tako tudi napredovanje v poklicu. Moč temelji na poziciji in ne na osebnih lastnostih. Ekspertno moč upoštevajo le, če je povezana z ustrežno pozicijo. Najpomembnejši element te kulture je aplikacija pravil in postopkov. Toda pritiski trga lahko spodbudijo prizadevanja za povečanje kompetitivnosti. Tedaj lahko pride do postopne decentralizacije in deregulacije obstoječih struktur. Trg namreč zahteva odzivnost in fleksibilnost. V takih primerih pa se mora kultura spremeniti.

Kulturo nalog oziroma projektno timsko kulturo lahko metaforično primerjamo z mrežo majhnih timov ali celic, med katerimi obstajajo špranje. Tako se majhni, med seboj povezani timi zelo približajo podjetju. Gre za mrežno organizacijo, v kateri majhne organizacije sodelujejo pri izvedbi projekta. V času, ko so povezane, so kot velike združbe, ki so sestavljene iz večjega števila majhnih organizacijskih enot in vsaka doprinese svoj del k skupnemu uspehu. Primerjamo jih lahko tudi z matrično organizacijo, kjer gre za projektno orientacijo s stalno spreminjajočimi se projekti ali pogodbenimi timi. Moč, vpliv in kultura sta razporejena prek rež v mreži. Poudarek je na rezultatu in uspešnem opravljanju nalog, sredstva so dodeljena pravim ljudem, ki na različnih ravneh odločajo, porazdeljujejo moč in ciljno usmerjajo dejavnost. Posamezniki imajo nadzor nad svojim delom. Glavna točka, na katero je osredotočeno timsko delo so delovni rezultati, ki temeljijo bolj na sposobnostih kot na statusu.

Timska kultura je fleksibilna in prilagodljiva. Timi se oblikujejo s specifičnim namenom, ki jih usmerja do cilja. Kompozicije timov se spreminjajo v odvisnosti od stanja projekta. Ekonomijo tehtanja je v tem primeru težko realizirati. Računalniška komunikacija in informacijski sistemi olajšujejo posredovanje informacij in koordinacije. Posamezniki v timu, ki se želijo specializirati, so potopljeni v splošno reševanje problemov in ko se naloge spremenijo, se morajo hitro prilagajati spremembam, namesto da vztrajajo pri svoji znanstveni ali poklicni specializaciji. Projekt ponavadi vključuje visoko tveganje in dvoumnost. Kontrola se odvija z dodelitvijo projektov in s postavljanjem ciljev, z dodelitvijo projektne sredstev in z vodenjem progresivnih sistemov. Kjer pride do pomanjkanja sredstev za izvedbo projekta, posredujejo vrhovni ravnalci oz. ravnatelji (top management), ki porazdelijo sredstva v skladu s predvidenimi potrebami. V taki organizaciji lahko pride do tekmovanja med vodji projektov za razpoložljiva sredstva in pri tem lahko trpi morala udeležencev v projektu. V kriznih situacijah lahko prevlada moč enega in tako se projektne kultura spremeni v kulturo moči.

Pri **kulturi osebnosti** je osrednja točka posameznik in je vse drugo podrejeno njegovim interesom in potrebam. Kadar se skupine in posamezniki odločijo, da se bodo povezali, naredijo to samostojno in kvečjemu s pomočjo tajnikov. Kultura obstaja le za ljudi, ki so v njej, in nima nobenega nadrednega cilja. Tako kulturo najpogosteje najdemo v odvetniških pisarnah, majhnih projektne birojih ipd.

Kultura osebnosti je sprejemljiva le v določenih organizacijah, to je v skupinah ljudi, ki sodelujejo na individualni ravni in jim je občasno dobrodošla komunikacija in konzultacija z drugimi. Porazdelitev moči temelji na konsenzu, tudi vplivanje na pomembne odločitve je skupno. Občasno sicer pridobijo vpliv strokovnjaki, vendar le tedaj, ko se zdi to primerno vsem članom skupine in menijo, da bo to pripomoglo k skupnim ciljem. Zaposleni imajo zelo močno izražene vrednote o lastnem delu. Pogosto se sicer vključujejo tudi v druge kulture, vendar le z namenom, da okrepijo lastno pozicijo in ohranjajo svoj samostojni položaj. Take posameznike je zelo težko obvladovati in integrirati v podjetje. Sem spadajo predvsem različni konzultanti, ki se pojavljajo v podjetjih pa tudi samostojno in različni pogodbeni sodelavci.

3.5.3. Tipi kulture po Dealu in Kennedyju

Precej pozornosti sta s svojo tipologijo organizacijske kulture zbudila tudi **Deal in Kennedy** (1999, str. 12). Oblikovala sta jo predvsem na dveh kriterijih, ki vplivata na kulturne vzorce in prakse. To sta:

- **stopnja tveganja**, ki je povezana z glavnimi aktivnostmi podjetja in
- **hitrost**, s katero podjetja (oz. njihovi uslužbenci) **pridobivajo povratne informacije** o tem, ali so njihove odločitve in strategije uspešne.

Na podlagi teh dveh kriterijev sta določila štiri temeljne kulturne tipe, ki jih je mogoče tudi tabelarično predstaviti, kar prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Tipi kulture po Dealu in Kennedyju

		STOPNJA TVEGANJA	
		majhna	velika
HITROST PRIDOBIVANJA	hitro	prodajna kultura	špekulacijska kultura

POVRATNIH INFORMACIJ			
	počasi	procesna kultura	sistemska kultura

Vir: Deal in Kennedy, The New Corporate Cultures, 1999, str. 12.

Špekulacijska kultura ("tough-guy, macho culture") je **kultura individualistov**, ki vključuje veliko stopnjo tveganja in hitro pridobivanje povratnih informacij ter deluje po sistemu "vse ali nič". Usmerjena je k hitremu zaslužku. Konkurenčnost in kreativnost sta pomembnejši od potrpežljivosti in preudarnosti. Skupinska identiteta je zapostavljena na račun želje po individualnem prodoru. Taka kultura podpira uveljavitev temperamentnih posameznikov, ki imajo pogosto omejena obzorja in so vraževni, ne podpira pa takih subjektov, ki investirajo v dolgoročne cilje. Zato tako podjetje ne razvije močne, kohezivne kulture.

Prodajna (poslovna) kultura ("work hard/play hard culture") **vključuje majhno tveganje in hitre povratne informacije**. Njene temeljne značilnosti so pragmatičnost, usmerjenost k trdemu timske delu in močno poudarjena pripadnost podjetju. Med posamezniki ni izrazitega razlikovanja. Uspeh je posledica delovne vneme in vztrajnosti, vendar obstaja v takih kulturah nevarnost, da povečevanje kvantitete dela ni sorazmerno z njegovo kvaliteto, ali pa ta celo upade.

V **sistemi kulturi** ("bet-your-company culture") je **tveganje veliko, povratne informacije pa so počasne**. Zato je toliko pomembneje, da so odločitve pravilne, saj sta po Dealu in Kennedyju (1999, str. 13) lahko že dve nepravilni odločitvi usodni za podjetje. Cilji v taki kulturi so dolgoročni in odločitve, ki so povezane z njimi, sprejemajo na vrhu. Taka kultura temelji na poudarjanju izkušenj, zato v njej ni mogoče hitro napredovati. Vrednote so usmerjene v prihodnost in poudarjajo pomen vlaganja vanjo.

Procesna kultura je kultura, kjer je **tveganje majhno in povratne informacije počasne**, ali pa jih sploh ni. Takšne kulture so značilne zlasti za administracijo, upravne službe, zavarovalnice, ipd. Uslužbenci težko ocenijo rezultate svojega dela, zato se bolj osredotočijo na načine opravljanja nalog, manj pa na to, kaj sploh delajo. Odločanje je počasno in natančno. Finančni priliv je majhen, člani podjetja pa so previdni, malenkostni in prilagodljivi.

3.5.4. Tipologija po Hofstedeju

Korak naprej od tipologij organizacijske kulture pomeni njihovo **dimenzionalno proučevanje**, ki različnih organizacijskih kultur ne predstavlja kot ekskluzivne kategorije,

ampak poudarja, da jih je mogoče slikovno ponazoriti kot kontinuum z dvema skrajnima poloma, na katerih lahko vsaka kultura zasede določeno točko. Tako pojmovanje se je v družboslovnih znanostih močno uveljavilo za označevanje najrazličnejših pojmovanj, v kontekstu organizacijske kulture pa je najpomembnejši Hofstedejev (1980) dimenzionalni model, ki temelji na raziskavah kulture v multinacionalki Hermes v 40 državah.

Hofstede (1980, str. 21) (Mesner, 112) opredeljuje kulturo kot "kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene skupine razlikujejo od drugih". Izhaja iz prepričanja, da socialni sistemi lahko obstajajo le, če človeško delovanje ni naključno in je vsaj do določene mere predvidljivo. Hofstede poudarja, da vsakdo nosi v sebi mentalne programe, ki ohranjajo svojo časovno stabilnost, tako da posameznik bolj ali manj enako reagira v podobnih situacijah. Mentalnih programov ne moremo opazovati direktno, temveč lahko sklepamo nanje na podlagi subjektivih izjav in njegovega vedenja. Pojavljajo se na treh ravneh:

- Na univerzalni ravni se pojavljajo programi, ki so skupni veliki večini ljudi.
- Na kolektivni ravni se pojavljajo mentalni programi, ki so skupni določeni skupini.
- Na individualni ravni se pojavljajo edinstveni, individualno specifični programi.

Mentalni programi so delno vrojeni in delno pridobljeni. Na individualni ravni morajo biti vsaj nekateri programi vrojeni, na kolektivni ravni pa so pretežno naučeni.

Na osnovi svojih raziskav je Hofstede definiral štiri temeljne kulturne dimenzije. Te se nanašajo predvsem na vrednote in so povezane z nacionalnimi kulturami:

- **Razlike v moči.** Ta dimenzija naj bi kazala obseg do katerega družba sprejema neenakomerno porazdelitev moči v različnih institucijah in organizacijah. Neenakosti med ljudmi se pojavijo predvsem na področju vpliva, prestiža in bogastva. Te so sicer nujne, pa tudi funkcionalne in so formalizirane v hierarhičnih odnosih med vodji in podrejenimi na vseh ravneh. Hofstede trdi, da bodo podrejeni poskušali razliko v moči zmanjšati, nadrejeni pa jo ohraniti ali celo povečati.
- **Izogibanje negotovosti.** Ta dimenzija opredeljuje načine soočanja subjektov v podjetju z negotovostjo. Na podlagi različne izraženosti te dimenzije delimo podjetja na tiste, ki zagovarjajo le racionalno vedenje, in na druga, ki dopuščajo tudi neracionalne reakcije na negotovost. Izogibanje negotovosti se kaže v različnih oblikah zagotavljanja stabilnosti v podjetju. Najpogostejše so predvsem stabilnost pri napredovanju, uvajanje večjega števila formalnih pravil, manjša toleranca do deviantnih idej ipd.
- **Individualizem - Kolektivizem.** Ta dimenzija predstavlja odnos med pomembnostjo, ki jo subjekti pripisujejo lastni osebnosti in njenemu razvoju, ter med pomembnostjo, ki jo pripisujejo pripadnosti skupini in identifikaciji z njo. Individualizem predpostavlja slabo povezan družbeni okvir in poudarjanje skrbi za samega sebe, kolektivizem pa predpostavlja tesno povezan družbeni okvir, v katerem gre za jasno razlikovanje med

skupino, ki ji posameznik pripada ("in-group") ter drugimi skupinami ("out-groups"). Z lastno skupino se posameznik močno identificira ter občuti popolno pripadnost in skupinsko solidarnost.

- **Maskulinitet - Femininitet.** Ta dimenzija meri stopnjo izraženosti vrednot v določeni skupnosti, ki jih navadno pripisujejo moškemu spolu, tj. dominantnost oz. gospodovalnost, pridobitništvo, indiferentnost do soljudi ter nizka stopnja kvalitete življenja. Te značilnosti so sestavina spolnih stereotipov, ki se prenašajo s socializacijo v družini, šoli in drugih socialnih enotah. Hofstede, ki pri raziskovanju temeljnih problemov človeštva izhaja iz dualistične naravnosti, je prepričan, da je najpomembnejši zakon narave dualizem med življenjem in smrtjo, takoj zatem pa sledi dualizem med moškim in žensko.
- **Dolgoročna usmeritev.** To dimenzijo je Hofstede dodal naknadno in jo je prevzel od raziskovalcev kitajske kulture iz Hong Konga (Hofstede, cit. po Hodgets, 1993, str. 54). Proučevanje vrednot pri Kitajcih je namreč pokazalo, da pri njih zelo izstopa dimenzija, ki je usklajena s Konfucijevimi nauki in ima po Hofstedeju širši pomen. Pojavlja se namreč tudi v deželah ki se niso nikoli srečale s konfucionizmom. Gre za dimenzijo, ki ima na enem skrajnem polu dolgoročno, na drugem pa kratkoročno usmeritev. Hofstede poudarja, da ta dimenzija dobro korelira z ekonomsko rastjo posamezne dežele. Ekonomska rast malih držav ob Pacifiku naj bi namreč temeljila na pozornosti, ki jo posvečajo varčevanju, kar dolgoročno zagotavlja kapital za gospodarski razvoj.

Hofstede tesno povezuje splošne socio-kulturne dimenzije z dimenzijami organizacijske kulture podjetja.

3.5.5. Tipologija po Batesu

Zelo zanimivo raziskavo je opravil tudi Bate (1992, cit. po Mesner-Andolšek, str. 107), ki je pri ugotavljanju vplivov organizacijske kulture na reševanje problemov v podjetju odkril šest temeljnih značilnosti, ki so se v večji ali manjši meri (pa tudi v različnih oblikah) pojavljale v vseh treh organizacijah, ki jih je proučeval, in jih je zato mogoče pojmovati kot temeljne dimenzije organizacijskega vedenja:

- **Neemocionalnost.** Ta značilnost pomeni, da v podjetju obstaja nekakšna tiha zapoved, da naj zaposleni ne izražajo svojih čustev in občutkov, ker naj bi to slabo vplivalo tako na podjetje kot tudi na posameznika. Poklicno življenje je strogo ločeno od osebnega. Razkazovanje čustev velja za neprofesionalno in ga pojmujejo kot znak slabosti predvsem pri vodilnih delavcih, saj v podjetjih menijo, da v takih primerih obstaja nevarnost, da bi drugi izkoristili njihove šibkosti. Posledica takih prepričanj je nizka stopnja zaupanja med sodelavci.

- **Neosebnost.** Ta dimenzija se nanaša na svojevrstno prepoved identifikacije tistih oseb, ki izvajajo določena dejanja. Neposredno navajanje imen in konfrontiranje odgovornih velja za nevljudno in neprimerno. Brezosebno obravnavanje problemov vodi v t.i. "kolektivno (ne)odgovornost.
- **Podrejenost.** Ta se izraža v prepuščanju iniciative vodilnim članom podjetja, ki imajo vedno prvo in zadnjo besedo pri reševanju problemov. Rezultat je tako popolnoma odvisen od vodstva.
- **Konservativizem.** Ta značilnost implicira prepričanje, da se razmere v podjetju najverjetneje ne bodo nikoli spremenile. Prisotno je tako pri vodstvu kot tudi pri drugih zaposlenih v podjetju. Posledica takega stališča je reševanje problemov brez zavzetosti, zato pogosto prihaja do blokiranja spremembe.
- **Izolacionizem.** Ta značilnost implicira prepričanje, da naj vsakdo opravlja svoje delo in naj se ne vtika v delo drugih. Tako prepričanje se izraža v diferencirani organizacijski strukturi, kjer je podjetje razdeljeno v oddelke in naprej na enote. Med njimi so le šibke horizontalne in vertikalne povezave, teamskega dela je malo in problemi se rešujejo individualno.
- **Antipatija.** Ta značilnost, ki je posledica slabega zaupanja, nenaravnih socialnih odnosov in izolacije, temelji na prepričanju, da so zaposleni v podjetju prej nasprotniki kot zavezniki. Razdeljeni so v skupine, ki se ukvarjajo predvsem s sovražnimi odnosi do drugih skupin. Antipatija se kaže v visoki stopnji pluralizma in konfliktni naravnosti.

Bate poudarja, da zgoraj omenjene organizacijske kulture krojijo negativne vedenjske vzorce in s tem omejujejo reševanje problemov v podjetju.

Poleg zgoraj navedenih poskusov tipološke ali dimenzionalne razdelitve/razporeditve podjetij v manjše število lažje prepoznavnih kategorij, obstaja še vrsta drugih razdelitev po različnih kriterijih. Rozman et al. (1993, str. 173) opozarjajo še na členitev kulture glede na usmerjenost vrednot. Vir kulture je lahko karizmatična osebnost ravnatelja ali tradicija. Vrednote so lahko usmerjene navzven, v blaginjo potrošnikov, ali navznoter, v zadovoljavnje lastnih potreb po afirmaciji in samopoveličevanje.

Kategorizacije organizacijske kulture olajšujejo njeno raziskovanje in razumevanje, toda v praksi prihaja do številnih odstopanj od navedenih modelov. Zato so zanimive predvsem s spoznavno-teoretskega vidika.

3.6. FUNKCIJE KULTURE PODJETJA

Za razvoj in oblikovanje kulture podjetja je potreben določen čas, kajti le podjetje z določeno zgodovino lahko razvije lastno kulturo. Ko pa ima neko podjetje natančno izoblikovane sisteme norm, vrednot, prepričanj, vedenjskih vzorcev ipd., ki jih lahko razumemo kot njegovo kulturo, začneja recipročno vplivati na zunanji sistem in tako določa odnose z njim, hkrati pa vpliva na lastno organiziranost in delovanje. Na začetku torej predvsem okolje vpliva na oblikovanje kulture, ko pa je kultura oblikovana, njene predpostavke vplivajo na to, kaj bo zaznano in definirano kot okolje.

Glavne funkcije kulture, ki jih podjetje razvije kot rezultat svojega spopadanja s stalnimi izzivi, so:

- **zunanja adaptacija** in preživetje, ki vključuje način spopadanja podjetja s stalno spremenljivim zunanjim okoljem
- **notranja integracija**, ki vključuje združevanje produktivnih delovnih odnosov med člani podjetja.
- **kohezivnost skupine** oziroma vzajemna povezanost članov podjetja
- **zmanjševanje napetosti in strahu**, ki izvira iz negotovosti in informacijske preobremenjenosti.
- doseganje maksimalne **delovne učinkovitosti** podjetja.

3.6.1. Adaptacija podjetja okolju

Zunanja adaptacija podjetja odločilno vpliva na njegovo preživetje, saj vključuje načine njegovega spopadanja s stalno spremenljivim zunanjim okoljem, in tako določa osnovni cikel njegovega delovanja. Morgan (1986, str. 136) poudarja, da poteka razumevanje, spoznavanje in obvladovanje obstoječega okolja prek številnih interpretativnih določil, sistemov prepričanj, ki podjetju omogočajo osmišljanje lastnega okolja in usmerjajo njegovo delovanje.

Za uspešno prilagoditev podjetja okolju je treba najprej rešiti nekaj osnovnih dilem. Podjetje mora ugotoviti temeljne razloge za svoj obstoj in prepoznati svoj primarni cilj oz. temeljne naloge, ki jih mora opraviti, saj lahko na podlagi tega oblikuje odgovor na vprašanje, kako preživeti v obstoječem okolju. Njegova organizacija mora biti namreč taka, da omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Šele tedaj lahko podjetje v celoti, predvsem pa njegovi vodilni kadri spodbujajo ustrezne oblike organiziranja in identitete zaposlenih.

Spremembe v podjetju in njegovem okolju narekujejo hierarhijo prioritet v podjetju, ki se v odvisnosti od okoliščin lahko tudi spreminja. Schein (1997, str. 135) poudarja, da je temeljni problem podjetja prav oblikovanje skupnega koncepta o njegovi glavni nalogi, zato ta problem imenuje problem življenske prioritete. Rešitve, ki se pojavijo ob reševanju tega problema, postanejo bistveni elementi organizacijske kulture podjetja, saj omogočajo njegovo preživetje za daljše časovno obdobje.

Oprelitev in oblikovanje skupnega koncepta, ki se nanaša na cilj, oz. glavno nalogo podjetja, mora biti rezultat konsenza, ki se oblikuje v daljšem obdobju in ni nujno zavesten. V zavest prodre šele v trenutkih, ki so kritični za organizacijo.

Soglasje o temeljni nalogi podjetja pa še ne more zagotoviti, da bodo imeli zaposleni tudi skupne operacionalne cilje. Temeljna naloga namreč pogosto ni jasno artikulirana, zato različni člani podjetja lahko različno ali celo diametralno nasprotno interpretirajo njeno operacionalizacijo, kar lahko vodi v konflikte o konkretnih strategijah prodaje, trženja ipd. Za uspešno uresničevanje temeljne naloge podjetja morajo zaposleni doseči še dodatni konsenz, ki se bo nanašal na povsem konkretna področja, kot so na primer; prodaja, finančni moment, razvoj novega izdelka ipd. Kot odgovor na rešitev tovrstnih problemov se v podjetju razvije poseben organizacijski stil, oziroma temeljna logika o tem, kako naj se oblikujejo naloge, oblika organizacijske strukture, nadzor, sistem nagrajevanja, informiranje ipd.

Pomembno področje zunanje adaptacije podjetja pa so odločitve, ki se nanašajo na lastne reakcije v morebitnih izrednih situacijah, oziroma zapletih, ki lahko izvirajo iz okolja. Tedaj si mora organizacija znati odgovoriti na vprašanje, kaj naj stori, in predvsem kako naj to stori (Mesner, 1995, str. 69). Ob neugodnih signalih iz okolja, ki ogrožajo obstoj podjetja, odgovorni oblikujejo stil odzivanja. Organizacije ki so preživele krizno obdobje, pogosto šele tedaj odkrijejo temeljne, globoko zakoreninjene predpostavke in vrednote lastne organizacijske kulture, kar potrjuje tezo o njeni latentnosti. Reakcije na krize v podjetju so priložnost za nadgradnjo obstoječe kulture, torej oblikovanje kulture, ki bo v prihodnosti še bolj odigrala svojo vlogo od predhodne, začetne kulture.

V primeru, da podjetje pri reševanju kriz ni dovolj uspešno, se po Scheinu (1987, str. 63) lahko razvije t.i. nevrotična organizacija z disfunkcionalno kulturo, ki nastane kot posledica serije odgovorov na krizne situacije. Tako podjetje razvije specifičen način reševanja problemov, ki je lahko za zunanjega opazovalca povsem nelogičen.

3.6.2. Notranja integracija

Notranja povezanost omogoča ustaljenost in združevanje produktivnih odnosov med člani podjetja. Temelji na dveh procesih:

- na vzpostavljanju in ohranjanju odnosov med posamezniki, ki jih združuje opravljanje določenega dela in
- na opravljanju tega dela.

Temeljna naloga oziroma **cilj ohranja skupino skupaj**, zato ga lahko imenujemo njen glavni integrativni dejavnik.

Ob ustanovitvi podjetja zaposleni največkrat uporabljajo različen besednjak, saj pogosto izhajajo iz različnih kulturnih okolij. Da bi podjetje lahko integrirano delovalo, mora najprej

oblikovati sistem komuniciranja, ki temelji na skupnem jeziku in skupnih pojmovnih kategorijah. Ta namreč omogočata interpretacijo tistega, kar se dogaja. Skupni pomeni postanejo nujen pogoj za koordinirano delovanje v podjetju, saj organizirajo percepcijo in mišljenje, obenem pa služijo kot neke vrste filter, ki omogoča usmerjanje pozornosti na najpomembnejše informacije (Mesner, 1995, str. 70). Na začetku je najpomembneje določiti skupne pomene nekaterih ključnih pojmov, kot npr.: visoka kvaliteta, ustrezen, tj. kvaliteten izdelek, strateška usmeritev, prioritete podjetja, idr. Poenotenje pomenskega sistema med zaposlenimi je nujen pogoj za njihovo usklajeno delovanje, saj preprečuje težave, ki se lahko pojavijo kot posledica različnih interpretacij istih dejstev. V pomenskih konceptih in besednjaku podjetja so namreč zajete vrednote, ki jih zaposleni sprejmejo skupaj s pravili delovanja.

Schein (1987, str. 68) ugotavlja, da ustanovitelji največkrat najmočneje vplivajo na vsebino skupnih pomenskih opredelitev. Ustanovitelji in prvo vodstvo namreč prinesejo s seboj svoje predhodne kulturne predpostavke. Ko pa se prične podjetje soočati s skupnimi problemi (zlasti s problemom svojega preživetja) in ko začne razvijati svojo zgodovino, razvije tudi lastne pomenske kategorije. Skupni jezikovni sistem in pomenske kategorije pa niso samo pogoj za komunikacijo in sodelovanje, ampak tudi osnova za oblikovanje **skupinske identitete**.

Pri oblikovanju skupine (kar velja tudi za podjetja) pride do oblikovanja skupnih norm, ki so vedno rezultat pogajanj med vsemi člani skupine. V primeru da je vodja skupine zelo dominantna osebnost z jasno izdelanimi predstavami o ustreznih socialnih odnosih, lahko svoj model vsili tudi drugim članom podjetja. Zato so skupinske norme v podjetju najprej in predvsem rezultat temeljnih predpostavk, ki so prisotne pri vodilnih, tj. najvplivnejših članih podjetja. Vodstvo ima namreč več možnosti za njihovo oblikovanje kot drugi člani podjetja, saj razpolaga s t.i. legitimno močjo, ki izvira iz njegovega vodilnega položaja, ter z možnostjo nagrajevanja zaželenega in sankcioniranja nezaželenega vedenja. Prek teh mehanizmov pa lahko določa in uravnava delovanje podrejenih. Zato nam že sama analiza sistema nagrajevanja in sankcioniranja omogoča prepoznavanje nekaterih pomembnih pravil in osnovnih kulturnih predpostavk podjetja. Specifičnosti sistemov nagrajevanja in napredovanja so namreč najpomembnejši indikatorji kulturnih značilnosti.

V vsakem podjetju se kot del njegove organizacijske kulture razvije svojevrstna **ideologija**, ki vključuje njegove ideale, aspiracije, prepričanja o njegovih temeljnih ciljih in včasih celo zaželene odnose med njegovimi člani. Podjetja pogosto sporočajo svojo ideologijo preko mitov in zgodb o tem, kako je podjetje nastalo in kako je delovalo v preteklosti, kako je premagovalo notranje krize, kako se je soočalo s konkurenco, kako je razvijalo nove proizvode, kako je ravnalo z zaslužnimi delavci, ipd. Zato Mesnerjeva (1995, str. 72) poudarja, da se ideologija velikokrat oblikuje iz idealizacije in mitologizacije preteklih kritičnih dogodkov, ki so oblikovali njegovo zgodovino.

Poleg temeljnega cilja podjetja pa njegova ideologija tudi izraža njegovo samopodobo, oziroma lastno teorijo o tem, kako je treba delovati in urejati medsebojne odnose. Vendar ni nujno, da je usklajena s temeljnimi predpostavkami podjetja. V določenih primerih jim lahko celo nasprotuje, zato ni vedno najboljši indikator organizacijske kulture. Običajno je ideologija zapisana tudi v organizacijskih aktih, dolgoročnih planih, letnih poročilih, ipd.

3.6.3. Kohezivnost skupine

Kohezivnost je pomembna značilnost skupin in pogosto ima odločilen vpliv na njeno funkcioniranje. Sama beseda kohezivnost pomeni povezanost. Določamo jo na različne načine:

- kot privlačnost skupine za njene člane,
- kot enotnost članov v različnih vprašanjih,
- kot moralo skupine,
- kot stopnjo koordinacije naporov, ki jih člani skupine vlagajo v izvrševanje nalog, ali
- kot stopnjo motiviranosti članov skupine, da izvršijo skupinske naloge.

Vse te značilnosti so med seboj v pozitivni korelaciji. Zaradi številnih pojmov, ki so povezani z njo, obstajajo številne definicije kohezivnosti. Festinger (1950, str. 201) opredeljuje kohezivnost kot rezultanto vseh sil, ki delujejo na člane, da ostanejo v skupini. V skladu s to definicijo največkrat govorimo o privlačnosti skupine za njene člane ali navezanosti članov na skupino. Določeni pojmi, ki so povezani s pojmom kohezivnosti, se včasih uporabljajo kot njeni sinonimi. Med njimi najbolj izstopata pojma solidarnost in kompatibilnost.

Pojem **solidarnosti** v zvezi s kohezivnostjo najpogosteje uporablja Festinger (1950, str. 205), ki jo opredeljuje kot vzajemno podporo članov skupine. Kadar je solidarnost povezana s sprejemanjem ciljev v skupini in prizadevanji za njihovo uresničitev, tedaj je pomembnejša od kohezivnosti, ko pa pomeni samo vzajemno podporo članom skupine, potem je njen pomen za skupino in skupno reševanje problemov in nalog manjši kot pomen kohezivnosti.

Pojem **kompatibilnosti** povezuje s kohezivnostjo predvsem Shaw (1971, str. 305). Ta ga pojmuje kot širši pojem in poudarja, da je kohezivnost samo ena od oblik kompatibilnosti, ki jo opredeljuje kot usklajenost med člani skupine. Razlikuje dve vrsti kompatibilnosti:

- kompatibilnost potreb in
- kompatibilnost reagiranja.

O prvi ("need compatibility") govorimo tedaj, ko je potrebe dveh ali več oseb mogoče zadovoljiti z interpersonalno aktivnostjo v skupini. Taka usklajenost potreb je pomembna predvsem za obstoj diadnih ali malih skupin. Druga vrsta kompatibilnosti, to je kompatibilnost reagiranja ("response compatibility") označuje usklajenost vedenja članov skupine, ki imajo različne osebnostne lastnosti (na primer dominantnosti ene in podredljivosti druge osebe). Za uspešno funkcioniranje skupine je pomembno, da imajo člani lastnosti, ki

pripeljejo do kompatibilnega in usklajenega, ne pa do inkompatibilnega oziroma neuskklajenega vedenja.

Kohezivnost, solidarnost in kompatibilnost so sicer z vidika svojega učinkovanja tesno povezane med seboj, vendar jih je treba vseeno pojmovati kot tri različne značilnosti skupin. Nekateri avtorji, npr. Cartwright (1968, str. 495) pripisuje kohezivnosti pomembno, oziroma celo centralno vlogo v pojasnjevanju funkcioniranja skupine. Kohezivnost je namreč rezultanta delovanja številnih sil in predstavlja podlago za številne efekte, ki so pomembni za funkcioniranje skupine.

Kohezivnost se izraža na več načinov, zato lahko opazimo več njenih indikatorjev. Med njimi so najpomembnejši:

- želja po bivanju v skupini,
- zavračanje zahteve po zapustitvi skupine,
- stopnja identifikacije članov s skupino,
- pripravljenost za vlaganje navora v realizacijo nalog skupine,
- usvajanje skupinskih ciljev,
- lojalnost do drugih članov skupine.

Kohezivnost je mogoče pojmovati kot odvisno spremenljivko (tj. kot posledico določenih značilnosti skupine) ali kot neodvisno variabla (tj. kot pojav, ki izzove določene posledice v skupini). Izvori kohezivnosti so lahko hkrati tudi njeni učinki, kajti med izvori in učinki obstaja vzajemno delovanje.

Razlikujemo štiri skupine dejavnikov, ki jih upravičeno lahko imenujemo izvore kohezivnosti:

- motive ali motivacijsko bazo članov skupine, to je njihove potrebe, ki jih lahko zadovolji članstvo v skupini (kot na primer potreba po afiliciji, priznanju, varnosti idr.),
- značilnosti skupine, kamor spadajo cilji skupine, način njenega delovanja in ugled,
- pričakovanja članov in ocena, da se s članstvom v skupini ta pričakovanja lahko uresničijo,
- primerjava zadovoljstva in koristi, ki jih lahko dosežejo v skupini z oceno potencialne koristi od članstva v drugih istovrstnih skupinah.

Na podlagi omenjenih štirih izvorov kohezivnosti je mogoče oblikovati več zaključkov:

- nekemu, ki je postal član določene skupine na podlagi pričakovanja, da bo s tem zadovoljil določene potrebe, a se mu pričakovanja niso izpolnila, se bo zmanjšala privlačnost skupine in njegova navezanost nanjo bo oslabela.
- doseganje pričakovanj članov skupine, zlasti odnos med stopnjo pričakovanj in stopnjo njihove realizacije odločilno vplivajo na kohezivnost skupine. (Če posameznik ugotovi, da mu skupina, v katero je vključen, omogoča manj zadovoljstva, kot je pričakoval, postane zanj manj privlačna.)

- če član skupine oceni, da mu druga istovrstna skupina omogoča več koristi kot tista, v katero je vključen, začne pogosto iskati možnosti, da spremeni svoje članstvo v skupini oziroma zamenja delovno mesto.

3.6.4. Zmanjševanje napetosti

Poleg uravnavanja notranjih in zunanjih problemov podjetja, ki predstavlja vidno raven organizacijske kulture (Mesner, 1995, 73) ima organizacijska kultura še pomembno funkcijo zmanjševanja napetosti in strahu, ki se pri članih podjetja lahko pojavi tedaj, ko se soočajo s negotovimi ali preobsežnimi informacijami. Te lahko namreč povzročijo precejšnjo dezorientacijo članov podjetja, miselno neučinkovitost in prek tega tudi zmanjšano delovno uspešnost.

Zaposleni morajo biti sposobni pravilnega izbora pomembnih informacij in njihove izločitve iz množice drugih informacij v okolje, tj. ustrezne selektivne percepcije, saj v nasprotnem primeru lahko občutijo negotovost nemoč in strah. Zato lahko organizacijsko kulturo podjetja razumemo kot sklop svojevrstnih filtrov, ki zaposlenim v podjetju omogočajo osredotočanje na pomembne dele svojega okolja v podjetju in zunaj njega.

Novinci rabijo dovolj časa, da se naučijo ustreznih načinov za sprejemanje in spoznavno predelavo informacij, ki jih predpisuje njihovo podjetje. Tako si izoblikujejo sistem optimalne komunikacije s sodelavci in se ne obremenjujejo z odvečnimi podatki oz. neuporabnimi informacijami ter pravilno zaznajo primarne naloge in cilje podjetja. Usvojiti morajo kriterije, ki jim omogočajo oblikovati ustrezno reakcijo na različne dražljaje iz okolja. Kulturne predpostavke stabilizirajo svet celo v primerih, ko so disfunkcionalne glede na trenutno situacijo, in bi bile drugačne predpostavke bistveno bolj primerne. Toda opustitev trdno zasidranih predpostavk v podjetju bi povzročila negotovost pri zaposlenih. V vsakem podjetju gre za prepletenost notranjih in zunanjih problemov. Njihove rešitve pa so vedno odvisne od temeljnih predpostavk organizacijske kulture, ki v večini primerov deluje spodbujevalno, včasih pa tudi zaviralno na nadaljnji razvoj podjetja.

3.6.5. Vpliv kulture podjetij na njihovo uspešnost

V zadnjem času je vedno bolj aktualno raziskovanje povezav med kulturo podjetij in njihovo uspešnostjo. Vpliv organizacijske kulture je pomemben predvsem tedaj, ko pride do soočenja z nepredvidljivimi, spremenljivimi razmerami in z vse ostrejšo konkurenco. Večina raziskovalcev predstavlja organizacijsko kulturo podjetja v obliki različnih shem, ki povezujejo kulturo z vodenjem, inovacijami, strategijami in organiziranjem.

Dosedanje raziskave so potrdile povezave med kulturo in uspešnostjo podjetij, vendar med njimi ni enotnosti, zato še vedno ni mogoče zanesljivo ugotoviti, kakšno kulturo so razvila

uspešna podjetja. Zato so še vedno odprta vprašanja, kot npr. ali **na uspešnost podjetij bolj vpliva vrsta kulture ali njena moč** in ali lahko trdimo, da je neka kultura boljša od druge.

Kreitner in Knicki (1995, str.541) navajata tri vidike organizacijskih kultur, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetij. To so:

- **Vidik moči** temelji na povezavi med močjo kulture podjetja in njegovimi dolgoročnimi poslovnimi rezultati. Močna kultura omogoča doseganje zastavljenih ciljev in nalog, zagotavlja ustrezno organizacijsko strukturo in motiviranost zaposlenih za izboljšanje rezultatov podjetja.
- **Vidik prilagodljivosti** predpostavlja, da kultura omogoča podjetju predvidevanje in prilagajanje spremenljivim razmeram. Proaktivna prilagodljiva kultura naj bi pripomogla k dolgoročni uspešnosti podjetja.
- **Vidik usklajenosti** temelji na prepričanju, da organizacijska kultura podjetja, ki je usklajena z njegovim poslovnim in strateškim kontekstom, omogoča doseganje dolgoročne uspešnosti.

3.6.5.1. Moč kulture

Deal in Kennedy (1999, str.253-264) trdita, da je kultura najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspeh ali propad podjetja. Raziskave, ki sta jih opravila v ameriških podjetjih, so namreč dokazale izredno uspešnost podjetij z močno kulturo. Na podlagi rezultatov svojih raziskav sta identificirala štiri temeljne elemente kulture:

- vrednote (široko podprta prepričanja, ki predstavljajo osrednji element organizacijske kulture),
- heroje oz. markantne osebnosti podjetja (tj. ljudi, ki posebej vrednote in s svojim vedenjem pripomorejo k njihovem sprejetju, zato jih je mogoče pojmovati kot nosilce organizacijske kulture),
- obrede in običaje (ki pomagajo posameznikom prepoznati pričakovanja podjetja) in
- mrežo kulture (neformalni sistem komuniciranja, ki prikriva dejavnsko hierarhijo in porazdelitev moči v podjetju).

Deal in Kennedy poudarjata, da se ravnatelji uspešnih podjetij zelo dobro zavedajo pomena sedmih procesov, ki so povezani s kulturo podjetja:

- pridobivanja in zaposlovanja ustreznega kadra,
- njegovega ustreznega nagrajevanja,
- napredovanja,
- zagotavljanja materialnih in moralnih spodbud za zaposlene,
- optimalne organizacije dela,
- določanja standardov za merjenje učinkovitosti zaposlenih in

- stalnega spremljanja učinkovitosti.

Podjetje mora za novo zaposlene razviti jasno določene standarde, kajti le tako bo lahko doseglo usklajenost organizacijske kulture s svojimi vrednotami in normami. Vendar lahko preveč dosledno izvajanje takšne kadrovske politike privede do neke vrste "enoumja", kar ima za posledico zmanjšanje vitalnosti podjetja. Zato si mora podjetje pri določanju, oziroma pri izvedbi korektur zaposlitvenih standardov, prizadevati za kreativno ravnotežje med vnaprejšnjimi in naknadnimi zahtevami in merili.

Za razvoj in utrjevanje organizacijske kulture je treba nagrajevati tako vedenje posameznikov, ki bo predstavljalo jasen signal drugim članom podjetja, za kakšne vrednote se podjetje zavzema, in kaj posebej nagrajeni. Nagrade in priznanja morajo biti obvezno javno objavljene. Med vsemi vrstami nagrajevanj ima najpomembnejšo vlogo napredovanje, ki posreduje kulturno sporočilo podjetja. Navadno napredujejo tisti, ki bodo v prihodnosti zasedli vodilne položaje. Te odločitve pa so za vodstvo zelo težke in pomembne, saj lahko napačne izbire privedejo do dolgoročnih in večplastnih negativnih posledic za obstoječo kulturo podjetja. Načelo pravičnosti mora biti podlaga organizacijske politike podjetja, saj brez nje ni zdravih temeljev za njegovo dolgoročno uspešnost.

Podjetje oblikuje tako organizacijsko strukturo, oziroma organizira delo na način, ki pripomore k maksimalni učinkovitosti. Oblikovana organizacijska struktura mora biti ustrezna kombinacija pravil, ki spodbujajo kreativnost in samoiniciativnost, in niso preveč formalizirana oziroma toga. Zato so v podjetjih z močno kulturo pravila manj stroga in ne povsem jasna, kar ohranja notranje podjetništvo, in vodi v dolgoročno uspešnost podjetja. Pomembno je tudi omogočanje mobilnosti zaposlenih med oddelki.

Ravnatelji podjetij morajo osebno spremljati dosežke zaposlenih, jih pravočasno usmerjati in na koncu dati realno oceno za opravljeno delo. V primeru posebnega dosežka, morajo podeliti javno priznanje. V podjetjih, ki imajo razvito močno kulturo, lahko vodilni delavci določajo strožje standarde za merjenje učinkovitosti zaposlenih. Osnovna naloga vodstva je, da postavi cilje, ki motivirajo zaposlene. Vodstvo in drugi člani podjetja morajo biti poenoteni glede pravilne izbire ciljev, ki morajo za njih predstavljati izziv. V primerih, ko ne morejo doseči enotnosti glede izbire cilja, mora vodstvo z argumenti prepričati druge zaposlene o njegovi optimalnosti.

Collinns in Porras (1998, str.121) poudarjata, da ima večina uspešnih ameriških vizionarskih podjetij močno (ali celo kulturno) kulturo. Njihova vizija določa razlog njihovega obstoja. Od svojih zaposlenih zahtevajo nadpovprečne rezultate in sprejemanje ideologije podjetja. V takih podjetjih je povsem jasno zakaj obstajajo, kakšni so njihovi standardi in kaj želijo doseči, zato v njih ni prostora za zaposlene, ki ne ustrezajo njihovim standardom.

Na podlagi svoje raziskave, ki je vključevala 36 podjetij sta Collinns in Porras določila štiri skupne značilnosti podjetij z zelo močno, kultno kulturo:

- strogi standardi pri izbiri novo zaposlenih,
- poudarjanje obstoječe ideologije,
- indoktrinacija oziroma učenje (vizionarska podjetja namreč namenjajo več pozornosti izobraževanju zaposlenih) in
- elitizem.

Vizionarska podjetja z močno, kultno kulturo morajo ohranjati bistvo poslovanja, ki ga dopolnjujejo s stalnimi spodbudami napredka. Brez tovrstnih spodbud bi pri močni kulturi prišlo do stagnacije podjetja, omejevanja kreativnosti in drugačnosti, izgube talentiranega kadra, ipd. Uspešnost podjetja z močno, kultno kulturo temelji na prepričanju zaposlenih, da pripadajo elitni združbi, ki lahko realizira zadane naloge tako odlično, kot nihče drug.

Collins in Porras (1998, str. 136) ugotavljata, da uspešna vizionarska podjetja zagovarjajo in utrjujejo svojo ideologijo s posebnimi mehanizmi, ki omogočajo indoktriniranje in učenje zaposlenih, dajanje občutka pripadnosti nečemu posebnemu in dosledno izvajanje standardov ustreznosti zaposlenih. Ti mehanizmi so po Collinsu in Porrasu naslednji:

- programi usposabljanja in usmerjanja, ki s posredovanjem strokovnih in ideoloških vsebin omogočajo spoznavanje norm, vrednot in tradicije podjetja,
- socializacija na delovnem mestu s pomočjo nadrejenih in sodelavcev,
- postavljanje strogih standardov za določanje ustreznosti novincev, pa tudi stalno zaposlenih in dosledno vztrajanje pri postavljenih zahtevah,
- uporaba specifičnega načina izražanja, jezika in terminologije, kar pri zaposlenih povečuje občutek pripadnosti elitni skupini,
- nagrajevanje najuspešnejših, spodbujanje tekmovalnosti, javne pohvale zaposlenim, javne kazni za kršitelje ideologije podjetja,
- pripovedovanje zgodb o prelomnih dogodkih,
- stroga politika vertikalnega napredovanja,
- eksplicitnost meril in spodbude za napredovanje zaposlenih, ki ustrezajo ideologiji podjetja,
- proslave, ki krepijo pripadnost podjetju,
- stalno poudarjanje vrednot podjetja in
- specifična urejenost poslovnih prostorov, ki pripomore k krepitvi norm in idealov podjetja.

Uporaba zgoraj navedenih mehanizmov omogoča, da so vizionarska podjetja kljub prisotnosti močne kulture bolj decentralizirana kot druga podjetja. Sam ideološki nadzor ohranja bistvo poslovanja, medtem ko avtonomija delovanja spodbuja napredek, kar je po Collinsu in Porrasu optimalna kombinacija za dolgoročno uspešnost podjetja. Avtorja poudarjata, da tista podjetja, ki želijo imeti decentralizirano spodbudno okolje, najprej dosledno vpeljejo ideologijo, se znebijo tistih članov, ki niso tako ali drugače izpolnili pričakovanj, ostanejo pa

le še izbranci z močnim občutkom odgovornosti, pripadnosti in ponosa. Ko so člani podjetja izbrani in postavljeni v zaželeni okvir, pridobijo precejšnjo ustvarjalno svobodo, ki jim omogoča kreativno delovanje.

3.6.5.2. Prilagodljivost kulture

Peters in Waterman sta v svojem delu "In Search of Excellence" na podlagi raziskav, ki sta jih izvedla na najuspešnejših ameriških podjetjih, razvila model za doseganje poslovne odličnosti. Rezultate raziskav lahko strnemo v osem značilnosti teh podjetij:

- nagnjenost k akciji,
- usmerjenost k strankam,
- samostojnost in notranje podjetništvo,
- produktivnost prek ljudi,
- vodenje, ki je usklajeno s temeljnimi vrednotami podjetja,
- ohranjanje jedra poslovanja,
- enostavna organizacijska struktura,
- centralizirano – decentralizirano sprejemanje odločitev.

Kultura je osnova za učinkovito realizacijo teh značilnosti. Po Petersu in Watermanu naj bi bila nagrada za delovno učinkovitost, ki naj bi zvišala motivacijo in moralo zaposlenih in povečevala subjektivno pomembnost njihovega dela. Tako naj bi odločilno pripomogla k doseganju odličnosti podjetja.

Kotter in Haskett (1992, str.57) sta na vzorcu 207 podjetij iz 22 gospodarskih panog med letoma 1977 in 1988 ugotavljala temeljne vidike kulture, ki odločilno vplivajo na uspešnost podjetja. Odkrila sta, da je najpomembnejši dejavnik uspešnosti **prilagodljivost kulture**. Poleg tega navajata po dva pomembna vidika, ki vplivata nanjo. To sta: **moč** in **skladnost kulture**.

Kotter in Haskett menita, da se proces oblikovanja in vzdrževanja prilagodljive kulture začne s karizmatičnim vodjem, ki vodenje uravnava s poslovnim kontekstom podjetja in tako ustvarja vizijo, oziroma poslovno strategijo podjetja, ki je usklajena z njegovim poslovnim okoljem. Po določenem času se s kombinacijo uspešnosti podjetja in osredotočenosti na svojevrstni, za podjetje tipični način vodenja razvije potrebna prilagodljivost. Vodstvo mora namreč prepričati zaposlene, da verjamejo v vrednote in filozofijo podjetja. Vodilni v podjetju tako poudarjajo pomembnost vseh vpletenih strani: strank, delničarjev in zaposlenih ter se zavedajo nenehne potrebe po izboljševanju vodenja. Pridobljeno prilagodljivost kulture podjetja je treba ohranjati z dosledno podporo temeljni filozofiji in vrednotam podjetja s strani vodstva.

3.6.5.3. Usklajenost kulture

Gross in Shichman (cit. po Kreitner in Kinicki, 1995, str.541) razlagata pojem usklajene kulture s primerjavo med kulturo in dobro organizirano družino. Njun model priporoča, da mora biti kultura podjetja takšna, da:

- razvije občutek za zgodovino (s promocijo dokumentov o zgodovini podjetja, za omogočanje komunikacije s tistimi člani podjetja, ki imajo posebne zasluge za njegov razvoj, tj. s t.i. heroji podjetja),
- oblikuje občutek enotnosti (s primernim vodenjem in oblikovanjem vlog ter s komuniciranjem o normah in vrednotah),
- promovira občutek članstva (prek socializacije novincev, usposabljanja in razvoja, ravnanja s kariero in zagotavljanja varnosti delovnega mesta ter prek sistema nagrajevanja) in
- poveča in okrepi komunikacijo ter druge izmenjave med zaposlenimi (tj. poveča stike med zaposlenimi, omogoča njihovo koordinacijo ter zagotavlja participativno odločanje).

Usklajeno izvajanje navedenih dejavnikov je nujen pogoj za to, da vodstvo lahko razvije usklajeno kulturo podjetja.

3.6.5.4. Različni pristopi k raziskovanju povezav med kulturo in uspešnostjo podjetij

Raziskave, ki poskušajo določiti povezave med organizacijsko kulturo in njeno gospodarsko uspešnostjo, lahko v grobem razdelimo v tri kategorije.

- V prvo kategorijo spadajo raziskave, ki se osredotočajo na **norme v podjetju** in izhajajo iz prepričanja, da kultura prek svojih norm usmerja vedenje ljudi. Čim močnejše so kulturne norme zakoreninjene med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost podjetja. Splošna mera za ugotavljanje moči organizacijske kulture je homogenost kolektiva, kar v praksi pomeni da je moč kulture v obratnem sorazmerju s povečevanjem razlik med člani podjetja in v premem sorazmerju s konsenzom med njimi.
- V drugo kategorijo spadajo raziskave, ki se osredotočajo na **simbolno dimenzijo vodenja**. Simboli so del kulture, pa tudi vodenje lahko pojmuje kot simbolno dejavnost. Raziskovalci poudarjajo, da simboli posredujejo članom podjetja globlje pomene organizacijske kulture in vplivajo nanje predvsem na nezavedni ravni. Njihov vpliv pa vključuje tudi čustveno komponento. Kritiki tovrstnih raziskav opozarjajo, da povezavo med simboli in učinkovitostjo ni enoznačno opredeljena in znanstveno dokazana.
- V tretjo kategorijo spadajo raziskave, ki poudarjajo globlje ravni organizacijske kulture, oziroma temeljne predpostavke, tj. prepričanja, ki jih subjekt sprejema kot dana. Ta se povezujejo z vrednotami, s proizvodi in s storitvami. Sem spada tudi Scheinova definicija

organizacijske kulture, ki kulturo povezuje z vrsto drugih pojavov v podjetju, tj. z uvajanjem novih tehnologij, morebitnimi težavami pri komuniciranju in njihovim obvladovanjem, vzponom in propadanjem podjetij, njihovim združevanjem ter z nekaterimi težavami, ki so povezane s produktivnostjo in socializacijo. Kritiki te kategorije raziskav poudarjajo, da ni dokazov o vzročni povezavi med naštetimi elementi kulture in učinkovitostjo.

Iz dosedanjih proučevanj korelacij med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja, je mogoče povzeti naslednja dva sklepa:

- Povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura.
- Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja je odvisen od razmer, v katerih to podjetje deluje.

3.7. SOCIALIZACIJA ČLANOV ZDRUŽBE

3.7.1. Pojem socializacije članov

Organizacijska socializacija v podjetju je proces, ki omogoča novim zaposlenim seznanitev z njegovimi vrednotami, pričakovanim vedenjem in normami ter integracijo v njegovo kulturo. Proces posredovanja kulture podjetja (kar običajno prevzamejo starejši uslužbenci podjetja) omogoča tudi zagotavljanje družbenega znanja in spretnosti, ki so potrebne za prevzemanje organizacijskih vlog in uspešno opravljanje dela. Uspešna socializacija je torej pogoj za to, da novo zaposleni postanejo polnopravni člani podjetja (Kreitner in Knicki, 1995, str. 543).

3.7.2. Modeli socializacije članov

Kreitner in Knicki (1995, str. 544) navajata dve skupini dejavnikov organizacijske socializacije v podjetju:

- dejavnike, ki jih nadzoruje podjetje, tj. intervjuje, razgovore, predpisano orientacijo, usposabljanje, organizacijski nadzor in
- dejavnike na katere podjetje sicer vpliva, vendar jih ne more nadzorovati, tj. prve vtise novega člana, zaznave vedenja sodelavcev in zadovoljitev osebnih potreb.

Lenko (2001, str. 203) navaja sedem stopenj organizacijske socializacije v podjetju:

- skrbna izbira novih zaposlenih, da bi se ti dobro vklopili v podjetje,
- spraševanje o drugih oblikah kultur in metod, na katere so vajeni,
- globinsko treniranje, da bi razvili potrebne spretnosti,
- skrbna supervizija za doseganje uspeha in predanosti kulturnim normam,

- izčrpno pogojevanje z nagradami, ki temeljijo na privzganju kulturnih vrednot podjetja,
- okrepitev pripadnosti s svojevrstno folkloro podjetja in njeno mitologijo, da bi omogočili afirmacijo zaželene kulture in doseganje ciljev,
- oblikovanje modelov za specifične vloge in njihove lastnosti ter njihovo povezovanje s promocijo in uspehom, ki temelji na pripadnosti kulturi in vrednotam podjetja.

Feldman (1981, cit. po Kreitner in Kinicki, 1995, str. 545) predstavlja proces organizacijske socializacije s trifaznim modelom in opozarja na pomembnost socializacije za vsa razvojna obdobja, tj. za oblikovanje, ohranjanje in spreminjanje kulture podjetja.

Prvo fazo Feldmanovega trifaznega modela predstavlja t.i. **predhodna/vnaprejšnja socializacija**, ki se prične še preden posameznik postane član podjetja oz. preden se zaposli v njem. Vključuje zbiranje informacije o podjetju iz različnih razpoložljivih virov. Te informacije so lahko formalne ali neformalne, točne ali netočne in posamezniku pomagajo pri ustvarjanju lastnega mnenja o podjetju. V tej fazi posameznika zanimajo predvsem delovni pogoji v podjetju, narava dela, možnosti za napredovanje, plača ipd. Tedaj si pogosto ustvari nerealna pričakovanja, zato mora vodstvo podjetja čim prej podati relevantne informacije, in se s tem izogniti neprijetnim situacijam, kot so na primer delavčevo zapuščanje delovnega mesta ipd.

Drugo fazo v procesu organizacijske socializacije predstavlja **neposredna konfrontacija oz. spoznavanje podjetja**. Začne se s podpisom pogodbe, ko se kandidat za delovno mesto že spremeni v člana podjetja. Tedaj se opredeli njegova vloga, seznaneni se ga z njegovimi zadolžitvami ipd. V tej fazi novi člani nemalokrat doživijo precejšna presenečenja. Pogost je npr. "realnostni šok", ki se pojavi tedaj, ko subjekt ugotovi, da so njegova pričakovanja v precejšnjem neskladju z obstoječo situacijo. Tedaj mora rešiti morebitne konflikte med zahtevami dela in svojimi zasebnimi interesi.

Zadnjo fazo tega modela je Feldman poimenoval **sprememba in pridobitev**. Novi član podjetja obvlada spretnosti in naloge, potrebne za izvajanje njegovega dela, ter se prilagodi skupnim normam in vrednotam. Rešiti mora zahteve konkurenčnih vlog ter biti sposoben obvladovati nepredvidljive, kritične situacije. V nasprotnem primeru se ne more integrirati v podjetje in ga zapusti, je odpuščen, ali pa je izoliran od drugih uslužbencev.

Socializiran član podjetja po Feldmanu korektno opravlja svoje zadolžitve, je lojalen podjetju, ostane zaposlen v njem ter je kooperativen in samoiniciativen. Tudi na čustvenem področju nima težav. Pri njem prevladuje zadovoljstvo z delom, poleg tega pa je zavzet in motiviran za delo.

3.7.3. Načela usmerjanja socializacije

Kreitner in Kinicki (1995, str.548) navajata štiri praktična načela, ki so odločilna pri usmerjanju procesa organizacijske socializacije v podjetju in pripomorejo k oblikovanju prilagodljive organizacijske kulture:

- Proces socializacije članov je treba **voditi sistematično**, saj bodo le na ta način, novi člani podjetja dobili povsem jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje oziroma zahteva. Vodje socializacijskega procesa ne smejo prepuščati naključju.
- Podjetja morajo posvečati zadostno pozornost prvi fazi socializacije, tj. **predhodni oz. vnaprejšnji socializaciji**, saj ta povečuje možnosti za pridobitev ustreznih kandidatov in zmanjšuje možnosti za izgubo perspektivnih kadrov, kar povečuje njihove konkurenčne prednosti.
- Druga faza organizacijske socializacije, tj. **faza neposrednega soočenja in spoznavanja** je izredno pomembna za novega člana, saj tedaj pridobi osnovne informacije o funkcioniranju podjetja, lastnih zadolžitvah, pričakovanih drugih članov, pa tudi o kulturi podjetja in stopnji socialne integracije v njem. Vse te nujno potrebne informacije je vodstvo podjetja dolžno pravočasno podati novincu.
- Zadnje načelo organizacijske socializacije je spoznanje, da ni nobenega univerzalnega standardiziranega modela stopenj socializacije. Vse našteje stopnje so sicer vedno prisotne, vendar se razlikujejo po trajanju, vrstnem redu in nekaterih drugih značilnostih. Zato mora izkušeno vodstvo prilagoditi pristope k socializaciji različnih članov podjetja njihovim osebnostim lastnostim, času in trenutnim okoliščinam.

3.7.4. Vloga mentorstva pri socializaciji

Mentorstvo v podjetjih postaja zelo pomemben element pri oblikovanju visoko učinkovite kulture podjetja. Kljub ustaljenemu prepričanju, da je mentorstvo aktualno le v obdobju pripravištva, je mentorstvo zelo koristno tudi v kasnejših fazah integracije novih članov v podjetje in njegovo organizacijsko kulturo. Pripomore namreč k oblikovanju in ohranjanju konstruktivnega razvojnega odnosa med mentorjem in podrejenim (Kreitner in Kinicki, 1995, str. 549).

Kramova (cit. po Kreitner in Kinicki, 1995, str. 549 – 550) navaja dve temeljni funkciji mentorstva:

- **funkcijo kariere**, ki se izraža tako, da je mentor svojemu varovancu neke vrste pokrovitelj, inštruktor in zaščitnik ter
- **filozofsko funkcijo**, ki vključuje dajanje zgleda in ustvarjalno vzajemno dopolnjevanje med mentorjem in varovancem.

Po Kramovi (cit. po Kreitner in Kinicki, 1995, str. 549 – 550) poteka mentorstvo v štirih fazah:

- **Začetno obdobje** naj bi trajalo od šest mesecev do enega leta. V tej fazi se pričakovanja obojestransko uskladijo. Varovanec je voljan sprejemati nasvete in ima korekten (spoštljiv) odnos do nadrejenega. Pojavijo se tudi priložnosti za sodelovanje.
- **Izobraževanje** zajema obdobje od dveh do petih let. Tedaj se pojavijo nove in boljše priložnosti za sodelovanje v obojestransko korist. Obe funkciji mentorstva (tj. funkcija kariere in filozofska funkcija) se v tej fazi maksimizirata. Emocionalna vez med mentorjem in varovancem se poglobi.
- **Ločitev oz. obdobje razhajanj** traja od šestih mesecev do dveh let. Tedaj si varovanec želi več samostojnosti, kar včasih privede do konfliktov. Pogosto pride tudi do zamenjav delovnih mest oziroma napredovanj, kar zmanjša možnosti za vzajemne vplive.
- **Ponovna določitev oz. obnovitveno trajen odnos** nastopi kot zadnja faza mentorstva, ki nima določenega trajanja. Med mentorjem in varovancem se vzpostavi kolegialen – enakovreden odnos, morebitne stare zamere pa so pozabljene.

Socializacija s pomočjo mentorstva je izredno pomembna tako za posameznika kot tudi za podjetje. Največ koristi od mentorstva ima nedvomno **varovanec** – podrejeni, ki lahko z mentorjevo pomočjo poveča svojo delovno učinkovitost, poveča pa se tudi njegova gibljivost v karieri, možnosti za napredovanje, višji osebni dohodek, in zadovoljstvo pri delu. Tudi za **mentorja** – nadrejenega ima mentorski odnos določene prednosti. Omogoča mu pridobitev uporabnih povratnih informacij in izboljšuje njegove komunikacijske spretnosti. Za **podjetje** je mentorstvo koristno predvsem zato, ker pripomore k učinkoviti obojestranski vertikalni komunikaciji, pospeši potrebne organizacijske spremembe ter vodi v utrditev kulture podjetja in doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Uspešen mentorski proces uvajanja novih članov podjetja bi moral biti kombinacija spontanega, neformalnega dogajanja in formalnega, strukturiranega postopka. Na ta način naj bi se med obema udeležencema mentorskega procesa (tj. mentorjem in varovancem) razvil zaupen odnos, ki bi bistveno vplival na utrjevanje učinkovite kulture v podjetju. Pri njenem raziskovanju tako ne moremo mimo odločilnega vpliva vodenja na oblikovanje, ohranjanje in spreminjanje kulture podjetja. Seveda tudi kultura lahko pomembno vpliva na vodenje. Med njima namreč stalno potekajo pomembni **vzajemni vplivi**.

4. VZAJEMNI VPLIVI MED VODENJEM IN KULTURO PODJETJA

Različni teoretiki vodenja in kulture podjetja k obravnavi obeh pojavov pristopajo preveč enostransko in pogosto ne posvetijo dovolj pozornosti njunim vzajemnim vplivom. Toda

vodenje in kultura sta med seboj tesno povezana, zato ju ne moremo nikoli resnično razumeti, če ju obravnavamo samostojno. Schein (1997, str. 8) celo zagovarja stališče, da so najpomembnejše aktivnosti vodij prav ustvarjanje kulture, ravnanje z njo ter včasih celo njeno uničenje. Iz tega prepričanja izhaja tudi njegova opredelitev razlike med vodenjem in ravnanjem. Zagovarja namreč stališče, da vodje ustvarjajo in spreminjajo kulturo, medtem ko ravnatelji živijo v njej.

Vendar pa ob upoštevanju da je vodenje sestavni del ravnanja, tudi ravnatelji vplivajo na kulturo (in zaposlene) predvsem v fazi vodenja (leadership). V tej fazi uveljavljanja organizacije predvsem komunicirajo in motivirajo.

Osnovna značilnost kulture je prav gotovo njena kolektivna narava, saj kultura nastaja iz interakcije med posamezniki (Mesner-Andolšek, 1995, str. 131). Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, ritualov in drugih skupinskih praks, v katerih odsevajo skupne značilnosti članov skupine. Iz interakcij med člani podjetja se postopoma razvije njihova skupinska identiteta, ki tvori jedro organizacijske kulture. Zato je oblikovanje in spreminjanje kulture močno odvisno od različnih mehanizmov socialne interakcije, prek katerih predvsem vodje vplivajo na kulturo, v nekaterih primerih pa tudi kultura vpliva nanje.

Kovačeva (1998, str. 48) navaja šest osnovnih mehanizmov psihosocialne interakcije, prek katerih poteka vzajemno vplivanje med vodenjem in kulturo podjetja:

- imitacijo,
- identifikacijo,
- sugestijo,
- simpatijo in antipatijo,
- socialni pritisk ter
- facilitacijo in inhibicijo.

Prek prvih treh mehanizmov (imitacije, identifikacije in sugestije) vplivajo predvsem vodje na organizacijsko kulturo, pri četrtem in petem od naštetih mehanizmov (tj. pri simpatiji in antipatiji ter socialnem pritisku) so vplivi obojestranski, medtem ko facilitacija in inhibicija zrcalita predvsem potencialni vpliv organizacijske kulture na voditelje.

4.1. VPLIV VODENJA NA KULTURO PODJETJA

Vodstvo je osnovni vir prepričanj in vrednot, ki poganjajo skupino pri soočanju z njenimi notranjimi in zunanji problemi. Če to, kar vodja predlaga, deluje enkrat in nato še večkrat zapovrstjo, postane nekaj, kar je bilo nekoč samo domneva vodje, postopoma skupna domneva. Ko se na podlagi večkratne, zaporedne učinkovitosti oblikuje sklop temeljnih predpostavk, lahko deluje kot prepoznaven obrambni mehanizem za individualne člane ali za skupino kot celoto. Posamezniki in skupina namreč težijo k stabilnosti in enopomenskosti. Ko jo dosežejo, je lažje izkriviti nove podatke z zanikanjem, projekcijo, racionalizacijo ali

številnimi drugimi obrambnimi mehanizmi, kot pa spremeniti temeljne predpostavke. Zato je spreminjanje organizacijske kulture podjetja v smislu spreminjanja temeljnih predpostavk težko, dolgotrajno in zbuja veliko strahu. Če pa je obstoj skupine ogrožen zaradi slabe prilagodljivosti njenih članov elementom njene kulture, je osnovna naloga vodstva, da ta problem prepozna in ga poskuša rešiti.

Pri vplivanju vodij na oblikovanje, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture podjetja imajo pogosto pomembno vlogo nekateri mehanizmi socialne interakcije, zlasti imitacija, identifikacija in sugestija, delno pa tudi simpatija in antipatija ter socialni pritisk.

4.1.1. Vpliv vodenja na kulturo podjetja prek mehanizmov socialne interakcije

4.1.1.1. Posnemanje

Posnemanje (imitacija) je eden najosnovnejših psihosocialnih mehanizmov. O njej govorimo tedaj, ko se posameznik odziva na enak način kot drug posameznik pred njim. Ta mehanizem predpostavlja udeležbo najmanj dveh ljudi:

- modela, tj. osebe ki jo posnema druga oseba ali več oseb, in
- imitatorja (ali imitatorjev) oz. posnemovalca/ev, tj. osebe/oseb, ki imitira/jo model.

Model v podjetju najpogosteje predstavljajo formalni in neformalni vodje. Podrejeni posnemajo njihove geste, vedenjske vzorce in pogosto celo stil oblačenja. Manifestni znaki vodilnega položaja so za zaposlene v podjetju pogosto sinonim za uspeh. Prek imitiranja zunanjih znakov pa je mogoče nezavedno prevzeti tudi nekatere latentne variable. Te odsevajo organizacijsko kulturo, ki jo želi vodja ustvariti, ohraniti, ali spremeniti.

Imitacija je lahko zavestna ali nezavedna, namerna ali nenamerna.

Namerna imitacija se pojavi tedaj, ko oseba zavestno posnema svoj model. Tako vedenje je precej pogosto. Razlogov za njegovo pojavljanje je več, najpomembnejši pa so trije:

- Imitacija je najlažja oblika učenja, saj je posnemanje veliko bolj preprosto kot iskanje izvirnih rešitev.
- Konformizem uveljavljenim vedenjskim vzorcem, ki so se izkazali kot učinkoviti za pridobivanje privilegiranega položaja v socialni hierarhiji podjetja, je neprimerno bolj zaželen kot poudarjanje lastne individualnosti ali celo drugačnosti. Okolje ga namreč pogosto nagrajuje in sankcionira odstopanja.
- Do imitacije lahko pride tudi zaradi identifikacije z modelom, kar se v podjetjih pogosto dogaja, saj podrejeni težijo k identifikaciji z vodji oziroma z osebami, ki imajo poseben status v podjetju.

Nenamerna imitacija je nezavedna in ni pod vplivom voljnih dejavnikov. Pogosto poteka refleksno oziroma pod pragom zavesti. Sem uvrščamo "nalezljive emocije" in "nalezljive vedenjske vzorce". Pojavlja se predvsem tedaj, ko zaposleni pozorno opazujejo vodje in nevede prevzamejo nekatera njihova dejanja, pogosto pa prek teh tudi nekatera njihova prepričanja in temeljne predpostavke, ki tvorijo jedro organizacijske kulture.

4.1.1.2. Poistovetenje

Poistovetenje (identifikacija) je psihosocialni mehanizem, ki ima več enakovrednih pomenov. Najbolj uveljavljeno je pojmovanje identifikacije kot mentalne operacije, v kateri si posameznik zavestno ali nezavedno pripisuje lastnosti drugih ljudi, zlasti vodilnih uslužbencev v podjetju. Večkrat pa jo lahko interpretiramo tudi kot način vzpostavljanja vezi med seboj in drugo osebo.

Identifikacija lahko poteka zavestno ali nezavedno.

- **Zavestna identifikacija** je proces, v katerem se oseba zavestno in namerno poistoveti z drugo osebo ali skupino, ker se ji zdi, da ima s to osebo ali skupino vrsto skupnih lastnosti, stališč, prepričanj, vrednot in ciljev. Identifikacija z vodilnimi osebami v podjetju je znan psihološki fenomen (Kovačev, 1998, str. 52), ki je povezan z močno lojalnostjo podjetju. Vodja lahko prek identifikacije zaposlenih s podjetjem (in z njim kot njegovim reprezentativnim predstavnikom) učinkovito vpliva na organizacijsko kulturo podjetja.
- **Nezavedna identifikacija** poteka nezavedno in nenamerno, najpogosteje kot obrambni mehanizem oziroma kot reakcija na lastna občutja manjvrednosti, ki posameznika močno obremenjujejo. Tudi v takih primerih gre največkrat za identifikacijo z avtoritativnimi strukturami oziroma centri socialne moči (tj. vodilnimi osebami ali skupinami). Posameznik lahko le prek identifikacije z njimi poveča občutek lastne vrednosti. Ker pa se svoje identifikacije ne zaveda, je navadno tudi ni pripravljen priznati.

V podjetju lahko opazimo tudi prisotnost drugih, specifičnih oblik identifikacije.

- Posebna oblika identifikacije je **emocionalna identifikacija ali empatija** (tj. vživljanje). V teh primerih se oseba vživi v drugo osebo in sodoživlja njena čustva (veselje, žalost, jezo ipd.). Ta se v podjetju pojavlja predvsem ob srečevanju s poslovnimi uspehi ali neuspehi, ko zaposleni podoživljajo veselje ali jezo voditeljev, kar posredno vpliva tudi na organizacijsko kulturo.
- V praksi se pogosto pojavlja tudi t.i. **idejna identifikacija**. Tu se oseba ne identificira z neko drugo osebo ali skupino zaradi njenih psihičnih ali socialnih lastnosti, ampak zaradi

idej, ki jih širi, ali njenih ciljev. Prav ta vrste identifikacije zaposlenih z vodilnimi osebnostmi ali vodstvenimi strukturami je odločilna za oblikovanje, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture in ima neposreden vpliv nanjo.

4.1.1.3. Sugestija

Sugestija je proces komuniciranja, ki povzroči pri posamezniku določeno vedenje ali sprejemanje določenega mnenja, prepričanja, verovanja. Proces poteka brez uporabe nasilja, argumentov ali ukazov, da bi prišlo do željenih sprememb.

Sugestija (prav tako kot imitacija) največkrat vključuje najmanj dve osebi:

- osebo, ki sugerira (kar so najpogosteje vodilne osebe v podjetju), in
- osebo/osebe, ki sugestijo sprejema/jo (kamor navadno uvrščamo podrejene osebe).

Sugestija je največkrat bolj učinkovita pri oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju kulture, kot razumska argumentacija ali vsiljevanje lastnih idej. Njen učinek namreč temelji na osebnostni moči vodje, ki ima včasih večji vpliv na nezavedno sfero in oblikovanje latentnih, močno zakoreninjenih predpostavk kot druge strategije za spreminjanje stališč in naravnosti. Razumsko utemeljevanje sicer lahko prepriča na zavestni, spoznavni ravni, nezavedno pa se zaposleni temu še vedno upirajo. Uporaba prisile pa izzovečasne spremembe na manifestni ravni, ne spremeni pa mentalitete zaposlenih. Zato prenehajo izvajati vsiljene vedenjske vzorce, takoj ko popusti kontrola nad njimi.

Posredovanje sugestije lahko poteka verbalno ali neverbalno, predmetno ali simbolično. Včasih izvor sugestije ni personificiran (oziroma utelešen v neki osebi), ampak to vlogo prevzamejo nekatera sredstva javnega obveščanja v podjetju. V nekaterih primerih se posameznik niti ne zaveda svojega sugestivnega delovanja na druge člane skupine, vendar se pri formalnih vodjih to relativno redko pojavlja.

Za sprejemanje sugestije ni potrebna njena logična utemeljitev. Ideja, ki jo izvor sugestije posreduje sprejemniku, pogosto ni dovolj jasno predstavljena in natančno dodelana. Njeno sprejemanje je odvisno predvsem od **sugestibilnosti** sprejemnika, tj. od njegove pripravljenosti, da sprejme sugestijo, ji verjame ali deluje v skladu z njo.

Različni avtorji pojmujejo sugestibilnost predvsem na dva načina:

- kot trenutno ali kratkotrajno stanje (stanjska sugestibilnost) ali
- kot osebnostno lastnost oziroma osebnostno potezo (potezna sugestibilnost).

Stanjska sugestibilnost je posledica dinamike psihosocialnih odnosov, v katere je posameznik vpet v trenutku sprejemanja sugestije. Gre za kratkotrajno stanje, ki se največkrat pojavi v kritičnih situacijah oziroma tedaj, ko posameznik iz kakršnega koli razloga ne

oblikuje samostojnega mnenja (Kovačev, 1998, str. 49). Taka sugestibilnost v podjetju je lahko posledica:

- **zmedenosti** (kar pomeni, da posameznik zaradi pomanjkanja informacij ali njihovega nerazumevanja ni sposoben samostojno interpretirati aktualnih dogodkov v podjetju) ali
- **želje po verovanju** (kar postane aktualno predvsem tedaj, ko je posameznikovo mišljenje o nekaterih osebah, dogodkih in pojavih togo in utrjeno, sugestija pa ga podpira). To je značilno predvsem za nekatere pretirano posplošene sodbe, kot so na primer predsodki in stereotipi.

V kritičnih situacijah (kot so npr. nenadna poslovna neuspešnost, ali težave pri prodoru na tržišče) se pri zaposlenih v podjetju pogosto izrazi močna stanjska sugestibilnost, ki je posledica obeh zgoraj navedenih dejavnikov, tj. zmedenosti zaradi neugodne situacije v podjetju ter želje po odkritju potencialnega krivca za tako stanje. Glavni vir informacij so tedaj vodje (čeprav se zaposleni lahko obrnejo tudi proti njim pod vplivom kake druge močne, sugestivne osebnosti), ki lahko vplivajo tudi na utrditev predsodkov in stereotipov v organizacijsko kulturo podjetja.

Potezna sugestibilnost je trajnejša in integrirana v posameznikovo osebnost. Sugestibilnost je namreč mogoče razumeti tudi kot osebnostno lastnost oziroma potezo. Osebnostna struktura nekaterih zaposlenih v podjetju je taka, da se nagibajo k sprejemanju sugestij njihovih nadrejenih celo tedaj, ko niso logično utemeljene, kar lahko močno pripomore k ustvarjanju, utrjevanju in spreminjanju organizacijske kulture.

Tudi potezna sugestibilnost se lahko povezuje z negotovostjo v nepričakovanih ali neznanih situacijah, zlasti v tistih trenutkih, ki so kritični za podjetje. Negotovost povzroči zmanjšano sposobnost za kritično presojanje in poveča sprejemljivost za sugestije voditeljev. Ker so spoznavne sposobnosti v kritičnih situacijah okrnjene in se zavest zoži, se ideje vodij pogosto še močneje zakoreninijo v nezavedne temeljne predpostavke organizacijske kulture podjetja.

4.1.1.4. Simpatija in antipatija

Simpatija in antipatija sta dva ekstremna pola iste dimenzije, ki se nanaša na čustveni odnos posameznika do drugih ljudi. Simpatijo bi lahko opredelili kot emocionalno privlačnost ali celo privrženost posameznika neki drugi osebi ali skupini. Povezana je z občutkom prijetnosti ob prisotnosti te osebe ali skupine ter ob razmišljanjih in pogovorih o njej. V nasprotju z njo pomeni antipatija emocionalno odbojnost te osebe ali skupine za posameznika (Kovačev, 1998, str. 50).

Na podlagi delovanja simpatije in antipatije si ljudje izbirajo prijatelje in oblikujejo manjše skupine v okviru večjih skupin ali celotnega podjetja. Oba mehanizma tudi odločilno vplivata na posameznikove ocene drugih ljudi, kar povzroča vrsto pristranosti v medosebnem ocenjevanju. Poleg tega sta pomembna tudi za razvoj stališč in prepričanj.

Socialne situacije so izredno kompleksne in nikoli niso popolnoma predvidljive. Zato so tudi mehanizmi socialne interakcije pogosto težko določljivi. To velja predvsem za tiste mehanizme, ki so pretežno emocionalno obarvani in zato praviloma iracionalni, torej tudi za simpatijo in antipatijo. Pogosto se namreč obe naravnosti do druge osebe ali skupine mešata v posamezniku, kar privede do **mešanih ali celo protislovnih čustev in občutij** do iste osebe ali skupine. Simpatija in antipatija se namreč logično izključujeta, psihološko pa ne. Zato je lahko isti objekt istočasno izvor simpatije in antipatije. V takih primerih lahko človek sicer razumsko dojame protislovnost in nelogičnost svojih občutij, vendar proti temu ne more nič storiti.

Glede na to, da sta simpatija in antipatija **emocionalna doživljaja** in da ljudje ne delujejo preveč razumno pri njunem izbiranju, se oba procesa neredko odvijata na polzavestnem ali predzavestnem nivoju (Kovačev, 1998, str. 51). Zato oseba večkrat niti natanko ne ve, zakaj so njena občutja do druge osebe taka ali drugačna. Velikokrat se razvijejo kot posledica t.i. halo-efekta, tj. nekritičnega sprejemanja informacij, ki jih nekateri širijo o določeni osebi ali skupini. To vodi v neupravičeno in površno posploševanje v zaznavanju ljudi in ima lahko negativen vpliv na njihovo kasnejše ocenjevanje.

V primerih, ko je vodja zaposlenim simpatičen oziroma do njega občutijo simpatijo, ima bistveno večji vpliv na oblikovanje, ohranjanje in spreminjanje kulture, saj so zaposleni bolj dovzetni za njegove sugestije in se prej zasidrajo v njihovem nezavednem. V nasprotnem primeru se lahko pri zaposlenih pojavi nezaveden odpor do predlogov vodje, ki ga niti ne znajo razumsko utemeljiti, saj odpor obstaja predvsem na emocionalni ravni.

Močan vpliv na pojavljanje občutij simpatije ali antipatije do določene osebe ali skupine ima tudi **stopnja podobnosti** s to osebo ali skupino. Ta podobnost mora biti prisotna predvsem na področjih, kot so prepričanja, stališča, norme, vrednote, cilji ipd. Sprejemanje obstoječe organizacijske kulture podjetja (ali subkulture v skupini) je zelo pomembno za posameznikovo integracijo vanjo, identifikacijo z njo, ter možnostjo vodij za vplivanje nanjo.

Značilnost simpatije in antipatije je tudi **vzajemnost**. Ljudje podobno reagirajo drug na drugega. Delno je to posledica zaznanih podobnosti ali razlik med njimi, lahko pa je tudi posledica posameznikove zaznave naklonjenosti ali nenaklonjenosti pri drugi osebi ter avtomatičnega, nezavednega reagiranja z isto naravnostjo. Zaradi vzajemnosti tega mehanizma socialne interakcije lahko tudi skupina in njena organizacijska kultura močno pozitivno vplivata na voditelje ali pa zbujata odpor pri njih.

4.1.1.5. Socialni pritisk

Socialni pritisk je element socialne klime, ki ga opazimo v vsaki skupini. Pojavlja se že v živalskih skupnostih in ni značilen le za človeške skupine. V skupinah z močno izraženim

socialnim pritiskom se pri članih skupine pojavi občutek ogroženosti, če se ne pokoravajo skupinskim normam in pravilom.

Poznamo dve kategoriji **sredstev za izvajanje socialnega pritiska**:

- sredstva prepričevanja ter
- sredstva nagrajevanja in prisile.

Sredstva prepričevanja predstavljajo blažjo obliko socialnega pritiska. Najznačilnejša med njimi so prošnja, nasvet in priporočilo.

- **Prošnja** je najblažja oblika prepričevanja, s katero hoče neka oseba prepričati drugo osebo, da se vede na določen način, vendar je pri tem v pasivnem položaju, zato med vodilnimi osebami ni posebno pogosta. Značilna je predvsem za podrejene, vendar ima le redko vpliv na organizacijsko kulturo podjetja.
- **Nasvet** uporablja določena (največkrat vodilna) oseba z namenom, da bi prepričala drugo (najpogosteje podrejeno) osebo, da bi se ta pričela vesti ali razmišljati na drugačen, zaželen način. To sredstvo prepričevanja omogoča osebi, ki ga uporablja, precej več aktivnosti. Zato je njegov učinek močnejši in ga pogosto uporabljajo tudi vodje, včasih že z zapovedovalnim prizvokom.
- **Priporočilo** je sorodno nasvetu, vendar deluje še nekoliko močnejše od njega. Včasih vsebuje že implicitno grožnjo, ki jo lahko zaposleni zavestno ali nezavedno zaznajo. Če povzroči pri podrejenih nezavedno percepcijo ogroženosti, ima pogosto še večjo sugestivno vrednost, tako da lahko posredno pripomore k precejšnjim spremembam kulturnih predpostavk

Sredstva nagrajevanja in prisile so močan izvor socialne moči. **Moč nagrajevanja** leži v možnosti ene osebe (vodje), da omogoči neko korist ali zadovoljstvo drugi osebi (podrejenemu), **moč prisile** v podjetju pa temelji na voditeljevi možnosti, da kaznuje zaposlene, če se ne podredijo njegovim zahtevam (Kovačev, 1998, str. 53).

Obema oblikama socialnega pritiska je skupno to, da predstavljata kontrolo nad usodo nekoga drugega (Thibaut in Kelley, 1959, str. 85). Vendar je njun učinek lahko zelo različen. Nagrajevanje lahko pripomore k osebnostnemu razvoju, kaznovanje (še posebej, če je pogosto) pa ga lahko otežuje. Sprejemanje moči nagrajevanja in moči prisile ni odvisno od svobodne volje osebe ali skupine, nad katero druga oseba izvaja to moč. Odvisnost od druge osebe pa lahko povzroči občutja ogroženosti in anksioznosti. To se dogaja predvsem tedaj, ko situacija ni jasna, oziroma ko odvisna oseba ne ve, katero vedenje bo druga oseba nagradila in katero kaznovala. Nekonsistentne situacije pa nimajo pozitivnega vpliva niti na utrjevanje niti na spreminjanje organizacijske kulture podjetja, zato je zelo pomembno, da vodja svojo moč uporablja konsistentno in preišljeno. S sredstvi prisile je namreč mogoče vplivati na vedenje ljudi, vendar nimajo učinka na njihove motive, prepričanja in stališča. To pomeni, da zaposleni ne bodo vključili zaželenih oblik vedenja v svoj trajnejši vedenjski repertoar, še

manj pa se bodo zakoreninile v njihovem nezavednem. Njihovo vedenje se bo spremenilo takoj, ko bodo ugotovili, da je nadzor nad njimi popustil.

V kategorijo sredstev nagrajevanja in prisile umeščamo predvsem nagrado, kazen, obljubo in grožnjo.

- **Nagrada** je oblika pozitivnega pritiska. Ob premišljeni in konsistentni uporabi lahko vpliva ne samo na vedenje zaposlenih v podjetju, ampak postopno (tj. če je vedno nagrajeno enako ali podobno vedenje) tudi na njihova prepričanja, vrednote (nagrajeno vedenje pričnejo pojmovati kot dobro, vredno), ter na nezavedne predpostavke, na katerih temelji organizacijska kultura. Seveda pa je za njihovo utrditev potrebno dovolj časa. Nagrade so lahko materialne ali moralne.
 - **Materialne nagrade** so največkrat denarne. Njihov namen je izboljšanje gmotnega položaja posameznika, pogosto pa pripomorejo tudi k njegovemu socialnemu ugledu. Če gre za dolgotrajnejše nagrajevanje (npr. v obliki višje plače), se največkrat poveča tudi učinek posameznikovega dela.
 - **Moralne nagrade** so različna priznanja, pohvale, ki pripomorejo k zvišanju posameznikovega statusa v skupini. Pogosto ima močan učinek že izražanje odobravanja nekega vedenja in izražanje naklonjenosti neki osebi.
- **Kazen** je oblika negativnega pritiska in ima največkrat dvojno funkcijo. Služila naj bi kot vzgojno sredstvo ter kot grožnja vsem članom skupine, ki bi utegnili narediti podoben prestop. Vendar morajo biti kazni premišljene in načrtovane, saj lahko v nasprotnem primeru izzovejo negativno naravnost do organizacijske kulture, ki jo poskuša vodja oblikovati ali utrditi. Tudi kazen je lahko materialna ali moralna. **Materialne kazni** v podjetju so največkrat razne denarne sankcije, npr. ukinitvev dodatkov, pa tudi obravnava pred disciplinsko komisijo, odpustitev ipd. **Moralne kazni** pa največkrat vključujejo različne oblike degradacije (npr. razrešitev odgovornosti ipd.).
- **Obljuba** je šibkejša od nagrade in odpira možnost za njeno pridobitev. Omogoča učinkovito socialno kontrolo celo v tistih primerih, ko se ne uresniči.
- **Grožnja** odpira možnost za kaznovanje. Večina groženj se ne uresniči, vendar imajo kljub temu pomemben regulativen učinek na socialno vedenje.

4.1.2. Vpliv vodenja na oblikovanje in ohranjanje kulture podjetja

Vodstvo s svojimi stališči, prepričanji in vizijami odločilno vpliva na vsakodnevne aktivnosti in oblikovanje pomenov, ki so temeljne komponente organizacijske kulture podjetja. Te so namreč v veliki meri odvisne od stila vodenja v podjetju. Formalno vodstvo sicer nima

popolnega monopola nad oblikovanjem organizacijske kulture, vendar ima pred drugimi zaposlenimi prednost, ki izvira iz njegove legitimne moči, tj. moči, ki je vezana na njegov položaj v podjetju. Ta mu prek njegove možnosti za nagrajevanje zaželenega in sankcioniranje nezaželenega vedenja, omogoča odločilno vplivati na razvoj sistema norm, vrednot in prepričanj v podjetju.

Na proces oblikovanja organizacijske kulture lahko vplivajo tudi drugi zaposleni v podjetju (predvsem velja to za t.i. neformalne vodje), saj se kultura razvija kot posledica socialne interakcije, vendar je njihov vpliv na njen nastanek in razvoj manjši, kot vpliv formalnega vodstva (Mesner-Andolšek, 1995, str. 89).

Tradicionalni pristop k vodenju je usmerjal svojo pozornost na problem povezovanja nalog in ljudi, ki naj bi te naloge izvršili. Končni domet takega pristopa je bila identifikacija primernega vedenjskega stila vodstva, ki naj bi omogočil najboljše rezultate v različnih situacijah. Analiza podjetja z vidika njegove organizacijske kulture omogoča reinterpetacijo vloge vodje in razširitev dometa njegovih aktivnosti, predvsem njegove vloge v konstrukciji organizacijske realnosti. Sprožila je tudi nove raziskovalne usmeritve v odkrivanje novih načinov vodenja v podjetju in uravnavanje aktivnosti članov podjetja prek različnih vidikov kulture.

Voditelji uporabljajo različne mehanizme pri komunikaciji svojih predpostavk. Sem spadajo:

- zavestna, namerna, premišljena dejanja ter
- nezavedna in nenamerna dejanja.

Konfliktne vodilne osebnosti lahko oddajajo tudi protislovna sporočila.

4.1.2.1. Neposredni mehanizmi artikulacije kulture podjetja

Med neposredne mehanizme artikulacije kulture podjetja spadajo:

- sistem posvečanja pozornosti vodstva različnim vidikom organizacijskega življenja in nadzor, ki ga izvaja;
- reakcije vodilnih na organizacijske krize in kritične dogodke;
- natančno oblikovanje vloge vodje;
- jasni kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokojevanje in izključitev iz organizacije (Mesner-Andolšek, 1995, str. 90).

Prvi od zgoraj navedenih mehanizmov (tj. mehanizem pozornosti) je najpomembnejši mehanizem, s katerim vodstvo sporoča svoja prepričanja, stališča in predpostavke in ima večji učinek kot sistematična kontrola v podjetju. To doseže s konstruktivnimi vprašanji, pohvalami, komentarji in eventualnim nagrajevanjem, kar mu omogoča sistematično usmerjanje pozornosti zaposlenih v določeno smer in njihovo prizadevanje za optimizacijo njihovih aktivnosti. Posvečanje voditeljeve pozornosti določenim vidikom organizacijskega delovanja lahko poteka zavestno ali nezavedno.

Emocionalne reakcije vodilnih ljudi v podjetju na specifične situacije imajo pomemben vpliv na procese skupinskega učenja, kar pride do izraza zlasti tedaj, ko je njihova pozornost konsistentna. Taki signali imajo veliko sporočilno vrednost. Podrejeni jih interpretirajo kot dokaz prepričanj in predpostavk vodstva ter ustrezno reagirajo nanje (Mesner, 1995, str. 90). Vendar formalna sporočila niso vedno konsistentna z implicitnimi sporočili, ki se jih da razbrati iz vedenja vodilnih delavcev.

V času, ko se združba sooča s krizo, je emocionalna napetost vseh zaposlenih v podjetju večja, zato so reakcije vodilnih na krizne dogodke zelo pomemben mehanizem komuniciranja. Zaposleni se tedaj kolektivno učijo in njihove spominske kapacitete se intenzivirajo. Tedaj je izredno pomembno, kako v podjetju obvladujejo konflikte, strukturirajo moč, alocirajo sredstva ipd. Različne krize imajo različen vpliv na oblikovanje organizacijske kulture, saj zaposleni (v odvisnosti od svoje percepcije) različno opredeljujejo kritične situacije.

Najpomembnejši mehanizmi učenja in sporočanja kulture so **neformalna sporočila in vedenje vodstva**. Zato je zelo pomembno tudi oblikovanje vlog v podjetju, kjer zlasti vodilni ne smejo kršiti discipline, ki jo zahtevajo od svojih podrejenih. Priporočljivo je tudi, da vodilni uslužbenci, ki so na najvišjih položajih, komunicirajo z večjim številom članov podjetja in ne samo s svojimi neposrednimi sodelavci. S tem se namreč vzpostavljajo neposredni odnosi z večjim številom zaposlenih, kar omogoča doseganje večje stopnje sporočilnosti (Schutz, 1974, str. 67).

Kadar vodstvo želi oblikovati in ohraniti določene predpostavke in vrednote, mora oblikovati sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo konsistenten s temi predpostavkami. V primeru nekonsistentnosti predpostavk z vsakdanjim situacijskim ravnanjem, imamo opravka s t.i. konfliktno kulturo.

V podjetjih pogosto prihaja do paradoksalnih situacij, saj sistem nagrajevanja in napredovanja sporoča, da organizacija deluje prav nasprotno, kot skuša to dokazati vodstvo (Hennestad, 1988, str. 6). Mehanizmi komunikacije in artikulacije kulture tedaj oddajajo konfliktna sporočila, ki so posledica konfliktnih prepričanj, vrednot in predpostavk v podjetju.

Vodstvo npr. lahko razglša za veljavne norme:

- prevzemanje iniciative,
- sporočanje napak,
- dolgoročno načrtovanje,
- obravnavanje podjetja kot celote in
- kooperativnost.

Nagrajuje pa ravnanje, ki ni v skladu z navedenimi normami in vrednotami:

- dosledno upoštevanje pravil,
- kaznovalna politika za storjene napake,
- sankcioniranje neprimerne ravnanja,
- nevmešavanje v področja, za katera so odgovorni drugi in
- tekmovalnost.

Norme, ki jih vodstvo razglša za veljavne, naj bi veljale v zaželenem organizacijskem kontekstu, kjer je vodstvo moderno, demokratično in progresivno. Toda dejansko stanje je pogosto povsem drugačno, saj ravnanje sledi normam, ki so globoko vsajene v praktični zavesti zaposlenih. Te norme so družbeno posredovane in se ohranjajo prek nekonsistentnih sporočil vodstva v podjetju. Končne posledice so lahko pogubne, kajti podjetje hitro izgublja na svoji učinkovitosti.

Za utrjevanje in ohranjanje organizacijske kulture so bistveni **kriteriji kadrovanja**, saj odločilno vplivajo na začetni izbor in kasnejše pridobivanje novih ustreznih članov. Vsako nadaljnje kadrovanje je usklajeno z dotodaj formirano kulturo, kar je lahko dodaten razlog za težave, ki nastopijo pri kasnejši realizaciji morebitnih sprememb.

Mehanizem ohranjanja organizacijske kulture je zelo subtilen, saj v večini podjetij deluje nezavedno. Za podjetja so zanimivi predvsem kadri, ki imajo podobne lastnosti kot tisti, ki so že zaposleni v podjetju in se v svojih temeljnih predpostavkah, vrednotah in prepričanijh bistveno ne razlikujejo od njih. Zato se za vsakega novince ob prihodu v podjetje začne obdobje organizacijske socializacije.

4.1.2.2. Posredni mehanizmi artikulacije kulture

Posredni mehanizmi artikulacije kulture so:

- organizacijska oblika in struktura,
- sistemske rešitve in rutinski postopki v podjetju,
- arhitektura,
- razne zgodbe in miti o pomembnih ljudeh in dogodkih v podjetju,
- formalna organizacijska filozofija (Mesner-Andolšek, 1995, str. 93).

Posredne mehanizme artikulacije kulture pojmujejo kot sekundarne, saj delujejo samo tedaj, ko so usklajeni s primarnimi mehanizmi. Tedaj se oblikujejo v organizacijsko ideologijo. V primeru neskladnosti z neposrednimi mehanizmi organizacijske kulture pa postanejo vir konfliktov v podjetju, ali pa jih zaposleni ignorirajo. Kulturne predpostavke se namreč bistveno prej izrazijo v ravnanju vodstva, kot pa v dokumentiranih načelih v raznih pravilnikih.

Schein (1987, str. 238) poudarja, da prvo vodstvo oblikuje **organizacijsko strukturo**, ki je svojevrstna mešanica zahtev prilagajanja podjetja na okolje in temeljnih predpostavk oz.

prepričan vodstva o urejanju socialnih odnosov v podjetju in doseganju optimalne izvedbe zastavljenih nalog. Navaja tudi štiri različne perspektive, ki lahko prevladujejo pri prvem vodstvu:

- Nekateri vodje so prepričani v svojo ekskluzivno merodajnost pri presojanju pravilnosti in ustreznosti, zato oblikujejo visoko hierarhično in centralizirano strukturo nadzora.
- Drug tip vodij je prepričan, da moč v podjetju izvira iz njegovih uslužbencev, zato oblikuje organizacijo, ki omogoča močno delegiranje oblasti in kontrole na nižje hierarhične ravni.
- Tretja kategorija vodij predpostavlja, da je mogoče doseči najboljše rešitve problemov z argumentiranim razpravljanjem, zato oblikujejo strukturo, ki omogoča doseganje kolektivnih odločitev s soočanjem argumentov.
- Četrta kategorija vodij verjame v minimalno notranjo povezanost podjetja, zato znotraj njega oblikujejo neodvisne enote s precejšnjo avtonomijo.

Vodilna skupina oziroma vodilni posameznik ima pri oblikovanju začetne strukture v podjetju ali v obdobju njene reorganizacije možnost, da konkretizira in vgradi v strukturo svoje temeljne predpostavke o najpomembnejših ciljnih in nalogah podjetja ter sredstvih za njihovo izvršitev.

V podjetjih obstaja množica **rutinskih postopkov in nalog**, ki jih je treba opraviti. Zaposleni pogosto ne poznajo njihovega izvora, toda njihov obstoj podpira in utrjuje strukturo ter predvidljivost organizacijskega življenja. Ti postopki in sistemi omogočajo dolgoročno predvidljivost ter zmanjšujejo negotovost in napetost med zaposlenimi (Mesner-Andolšek, 1995, str. 95).

Morgan (1986, str. 132) ugotavlja, da lahko rutinski postopki in naloge v podjetju utelešajo temeljne predpostavke njegove organizacijske kulture, saj formalizirajo proces usmerjanja pozornosti in omogočajo vodstvu oblikovanje jasnih sporočil. V nasprotnem primeru lahko nedorečenost postopkov privede do pojava zgodovinskih kulturnih konfliktov.

Tudi **arhitektura in urejenost prostorov v podjetju** lahko potencialno prenašata sporočila organizacijske kulture, oziroma odsevata temeljne predpostavke o tem, kako je treba opravljati delo, kako urejati medsebojne odnose in kakšen je odnos vodstva do podrejenih. Tako naj bi bila sama fizična ureditev in opremljenost prostorov za novince v podjetju jasen signal, kdo v prostoru biva in kako deluje, ter kako podjetje obravnava novo zaposlene predvsem z vidika njegovih zaželenih, obveznih in prepovedanih aktivnosti.

Ko se podjetje razvije, se del njegove zgodovine preoblikuje v **zgodbe o ljudeh in dogodkih**. V določenih primerih so take zgodbe namenjene socializaciji novih članov, vendar so lahko njihova sporočila dvoumna in niso vedno zanesljiv indikator organizacijske kulture.

Formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji in načrtih imajo omejene možnosti pri razlaganju organizacijske kulture podjetja, saj se v njih zrcalijo zlasti stališča in vrednote vodstva. Njihova funkcija je predvsem pridobivanje tistih članov, ki se strinjajo s formalnim programom vodstva, in predstavljajo le tisti del organizacijske kulture, za katerega vodstvo meni, da lahko postane javen.

Učinkovitost posrednih, sekundarnih mehanizmov artikulacije organizacijske kulture je odvisna od njihove skladnosti s primarnimi mehanizmi. Sami so namreč preveč dvoumni. Podjetja pa se tudi sicer razlikujejo po jasnosti in konsistentnosti oddajanja svojih sporočil, kar odseva konsistentnost ali nekonsistentnost kulturnih predpostavk v samem vodstvu podjetja.

4.1.3. Vpliv vodenja na spreminjanje kulture podjetja

Vodje, ki si prizadevajo, da bi njihovo podjetje postalo bolj učinkovito v soočanju z različnimi pritiski iz okolja, so včasih začudeni nad vztrajnostjo, s katero posamezniki in skupine v podjetju nadaljujejo z vedenjem, ki je očitno neučinkovito in ki pogosto ogroža obstoj organizacije. Pri nalogah, ki vključujejo različne skupine, pa pogosto ugotovijo, da med njimi ni ustrezne komunikacije in da je stopnja konfliktnosti med njimi včasih presenetljivo visoka. Podjetja se namreč močno razlikujejo v pristopu, tudi v primerih, ko so v isti panogi in na istem geografskem območju.

Ko postane kultura nefunkcionalna, je prva naloga vodstva, da opazi funkcionalne in nefunkcionalne elemente obstoječe kulture ter sproži kulturni razvoj in spremembe v taki smeri, da lahko skupina preživi v spreminjajočem se okolju. Oblikovanje nove kulture je pogosto posledica spremembe organizacijskih ciljev, metod dela, sistemov in struktur v podjetju ipd. Nove strategije namreč zahvetajo spremembo stališč, prepričanj in predpostavk zaposlenih, česar se vodilni v podjetju najpogosteje zavedo. Vodstvo (zlasti najvišje) ima tako odločilno vlogo pri spreminjanju organizacijske kulture. Pri tem je pomemben predvsem njegov vpliv na utrjene vrednote in vrednostne sisteme v podjetju. Zaposleni sicer lahko dajejo spodbude za organizacijske spremembe, vendar brez podpore vodstva ne morejo uspeti, saj to razpolaga z organizacijskimi mehanizmi za spremembe vedenjskih vzorcev in prek njih za spremembe vrednot.

Glavni problem, ki ga morajo vodje pri spreminjanju kulture ustrezno rešiti, je v izbiri ustreznih strategij in postopkov za prodor do globljih nivojev kulture, določanje funkcionalnosti predpostavk na vsakem nivoju organizacijske kulture in obvladovanje strahu, ki se sprosti, ko so ti nivoji izzvani.

Clampitt (1991, str. 64-71) poudarja, da so vodstvu na razpolago naslednje metode za uvajanje sprememb:

- uporaba socializacijskega procesa, tj. vključevanje novih članov,

- uporaba simbolov za sporočanje novih vrednot,
- povezovanje vrednot s specifičnim vedenjem, npr. s spremembami v naslavljanju, oblačenju, vedenjskih vzorcih ipd.,
- reševanje konfliktov med vrednotami in njihovo uravnoteženje,
- finančna podpora uvedbe novih vrednot (npr. v obliki delnic podjetja),
- lastno sodelovanje pri nastajanju novih vrednot oz. "prepričevanje z zgledom" in
- vgrajevanje varnostnih ventilov za sproščanje napetosti, ki omogočajo ohranjanje vrednot.

Med najpomembnejšimi postopki za spreminjanje organizacijske kulture so po Mesnerjevi (1995, str. 139-144):

- **Kadrovske spremembe.** Prihod novih ljudi v podjetje močno olajšuje spreminjanje prepričanj in stališč zaposlenih ter uvajanje novih stališč. Vodje, ki imajo dovolj pretanjen čut za zaznavanje potrebe po spremembah, bodo pravočasno zaznali, kdo najbolj zavira spremembe in podpira vztrajanje pri ustaljenih vedenjskih vzorcih, ter ga bodo pravočasno nadomestili. Pogosto pa se tendenca po vztrajanju kaže prav pri ljudeh na najpomembnejših in najodgovornejših položajih, saj so prav ti ustvarjali obstoječo kulturo in ključno vlogo pri tem imajo prav najvišji voditelji. Tedaj je treba zamenjati prav njih. Spremembe v vodenju namreč lahko prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, kar je pomembno predvsem tedaj, ko so združene z legitimno močjo, ki jo daje vodilni položaj oz. status vodje v podjetju. Zato je treba kadrovske spremembe izvajati subtilno in tako zmanjšati tesnobo in negotovost med tistimi, ki ostajajo v podjetju, saj naj bi kulturne spremembe povečale občutek lojalnosti podjetju in identifikacijo z njim, negotova, napeta in stresna situacija pa ga lahko celo zmanjša.

Kadrovske spremembe so lahko tudi manj drastične in namesto odpuščanja temeljijo na reorganizaciji strukture zaposlenih in premeščanju posameznikov na druga delovna mesta, kjer bodo njihove izkušnje in vednosti bolj koristne in ne bodo zaviralno vplivale na spreminjanje organizacijske kulture v podjetju.

- **Neposredno vplivanje na spremembe stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih.** Pri oblikovanju novih kulturnih predpostavk in njihovem sporočanju je najpomembnejša neposredna interakcija med vodilnimi in podrejenimi člani podjetja, pri čemer igrajo največjo vlogo predvsem dajanje vzora zaposlenim, odkrita komunikacija in participacija zaposlenih pri skupinskem odločanju.
- **Oblikovanje vlog in spreminjanje vedenja.** Posamezniki, predvsem vodje pogosto delujejo kot vzorniki, od katerih zaposleni prevzemajo zaželeno stališča in načine delovanja. Ta proces temelji na dveh psiholoških mehanizmih: imitaciji in identifikaciji za modelom. Zaposleni najraje posnemajo tiste vedenjske vzorce, za katere menijo, da bodo vodili k uspehu in boljšemu nagrajevanju.

- **Participacija.** Uvajanje sprememb je uspešnejše, če temelji na participaciji zaposlenih pri sprejemanju odločitev, zato večina podjetij uporablja to strategijo, ki omogoča kolektivno vodenje in soodločanje pri reševanju organizacijskih problemov. Sem spadajo bolj ali manj formalizirani skupinski razgovori, skupinsko dajanje napotkov, krožki kvalitete ipd. Vsi ti postopki povečujejo identifikacijo s skupino in podjetjem, zavzetost zaposlenih pri reševanju skupnih problemov ter izboljšujejo komunikacijo. Mesnerjeva (1995, str. 141) poudarja, da so skupinske metode potencialno najboljši inštrument za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč. Od njihove narave in vsebine pa je odvisno ali se bodo stališča spremenila ali ne. Pri tem so zelo pomembne sposobnosti vodij za usmerjanje skupinskega odločanja k zaželenim spremembam.
- **Formalno komuniciranje.** Pri formalnem komuniciranju, ki je namenjeno uvajanju strateških sprememb v organizacijski kulturi, vodje uporabljajo vse vrste komunikacije in različne (pisne, avdiovizualne, računalniške ipd.) medije, da bi z njimi učinkovito spremenili stališča zaposlenih.
- **Svetovanje.** Notranje in zunanje svetovanje, ki spada med neformalne oblike komuniciranja, je uporabno predvsem v primerih, ko formalna komunikacija ni dovolj učinkovita, zlasti tedaj, kadar je treba doseči večjo stopnjo vzajemnega zaupanja med zaposlenimi in večjo identifikacijo s podjetjem. Izbira svetovanja kot ene od možnih komunikacijskih strategij je seveda odvisna od odločitev vodstva. To mora imeti dovolj pretanjen čut za razumevanje dinamike v podjetju da uspe ugotoviti, kdaj bo vpliv formalnega komuniciranja negativen (v smislu ustvarjanja napetosti in povzročanja negotovosti) ter ga je treba nadomestiti z bolj neformalnim, osebnejšim pristopom.
- **Izobraževanje zaposlenih** je po Mesnerjevi (1995, str. 142) bistvena strategija za spreminjanje kulture. Vodstvo se najpogosteje odloči za izobraževanje zaposlenih in s tem za posredno spreminjanje socialne interakcije in dinamike v podjetju tedaj, ko se ustaljena kultura izkaže kot preživeta in ne pripomore več k povečevanju učinkovitosti podjetja. Pogosto pa je izobraževanje vodstva še pomembnejše od izobraževanja podrejenih uslužbencev, saj ljudje s pridobivanjem novih znanj spremenijo tudi svoja prepričanja in stališča o lastnih potencialih in možnostih za njihovo realizacijo. Zato je treba izobraževanje stalno uvajati v vse ravni organizacijske strukture v podjetju.
- **Spreminjanje sistemov, struktur in tehnologij.** To poteka predvsem na tri načine: s prestrukturiranjem, s spreminjanjem sistemov nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja ter z uvajanjem tehnoloških sprememb.
- **Reorganizacija podjetja** je navadno odvisna od odločitev vodij za bolj smiselno prerazporeditev delovne sile. Sproži lahko tudi kulturno spremembo, vendar nikdar ne

more biti edini razlog zanjo. Formalna struktura podjetja je namreč bolj posledica organizacijske kulture kot njen vzrok, toda posredno vpliva tudi na komunikacijo med člani podjetja in tako lahko pripomore k spreminjanju kulture ali pa ga otežuje.

- **Spreminjanje sistemov nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja**, ki seveda poteka na pobudo vodij in je stalno pod njihovim nadzorom, lahko odločilno preusmeri delovanje podjetja in ima tudi pomembno vlogo pri spreminjanju kulture. Formalizira namreč tisto, kar vodstvo sporoča na neformalen način, vendar morajo biti spremembe nujno usklajene med seboj, da lahko postanejo ojačevalci kulturnih predpostavk vodstva (Mesner, 1995, str. 143).
- **Tehnološke spremembe**. Uvajanje novih tehnologij, ki je navadno domena tehničnih direktorjev v podjetju lahko počasi in prikrito pripelje tudi do spreminjanja organizacijske kulture. Odločitev za uvajanje novih tehnoloških postopkov in spreminjanje delovanja kot posledica nove tehnologije v podjetju vodi v oblikovanje novih prepričanj in vrednot, ki počasi preidejo v temeljne predpostavke zaposlenih.
- **Spreminjanje zunanje podobe podjetja**. Za to strategijo se vodstvo odloči pogosto tudi iz propagandnih razlogov. Z njo želi vplivati na izboljšanje odziva kupcev, druge javnosti, pa tudi zaposlenih v smislu povečevanja njihove identifikacije s podjetjem in njihove lojalnosti. Spremenjena zunanja podoba podjetja lahko pripomore tudi k spreminjanju temeljnih predpostavk organizacijske kulture, vendar to ni nujno, saj so te globlje zakoreninjene in manj podvržene spremembam (vsaj v krajšem časovnem obdobju).

Vodje lahko odločilno vplivajo na večino zgoraj navedenih dejavnikov, vendar vsi niso enako pomembni. Večina avtorjev se strinja, da so **nujno potrebni dejavniki za spreminjanje organizacijske kulture** predvsem:

- **Vidnost in očitnost kriterijev, ki merijo uspeh**. Organizacijska kultura je namreč primarno namenjena prav povečevanju učinkovitosti podjetja. Podjetja z jasnimi kriteriji in merili uspeha hitreje uspejo določiti šibke točke v primerjavi s sorodnimi podjetji in hitreje prepoznajo globino in zakoreninjenost postavk, ki otežujejo učinkovitost in jih je treba spremeniti. Pri tem bi morali imeti odločilno vlogo vodje, ki naj bi imeli najboljši vpogled v strukturo podjetja in imajo tudi največjo referenčno moč, tako da lahko sprožijo odpravljanje pomanjkljivosti v organizacijski strukturi.
- **Razporeditev moči v podjetju**. Ta je odločilnega pomena za spreminjanje kulture, saj sta prav moč in privrženost podjetju najpomembnejša dejavnika njenega spreminjanja. Moč je navadno skoncentrirana v rokah manjše skupine posameznikov, kar lahko predstavlja izredno močan pospeševalni ali zaviralni dejavnik uvajanja sprememb. V primeru, da so vodje karizmatične, avtoritativne osebnosti je nadaljnji potek dogodkov močno odvisen od njihove osebnosti, ugleda ter pronicljivosti, oz. sposobnosti za ugotavljanje nujnosti

sprememb in prepoznavanje vztrajnosti, s katero se bodo zaposleni upirali načrtovanim spremembam. Seveda pa so taki vodje tudi močan identifikacijski model, zato se bodo zaposleni najpogosteje prilagodili njihovim zahtevam in se identificirali z njimi, kar pa je za spremembe v podjetju dobro le, če vodje uvidijo njihovo potrebnost in niso preveč emocionalno vezani na obstoječo klimo in kulturo (kar se pogosto dogaja pri "očetih-ustanoviteljih" podjetja).

- **Nova organizacijska strategija**, ki jo lahko uvajajo vodje na podlagi strateškega pregleda in analize ciljev, vrednot in aktivnosti podjetja, pogosto pripelje do spreminjanja organizacijske kulture podjetja, saj pokaže na nujnost sprememb v stališčih, prepričanjih in v vedenju. Tak način ustvarjanja novih kulturnih oblik imenujemo nameravano in premišljeno spreminjanje organizacijske kulture (Mesner-Andolšek, 1995, str. 147) v nasprotju s spontanim pojavljanjem različnih kulturnih oblik v socialni interakciji. Pomembno je tudi izkoriščanje ugodnih okoliščin za implementacijo novih organizacijskih strategij in premagovanje odpora do sprememb v organizacijski kulturi, kar je seveda odvisno predvsem od vodstva, ki se mora dobro zavedati pomena različnih kulturnih praks ter potreb in možnosti za njihovo spreminjanje.

V primeru, da vodje ne želijo izpeljati nujnih kulturnih sprememb ali pa niso dovolj sposobni za njihovo učinkovito izvedbo, je **sprememba vodstva** najpogostejša izhodiščna točka nadaljnjega organizacijskega razvoja. Zamenjava vodstva je nujna, če staro vodstvo sprememb ne uvede pravočasno, ali pa se jim celo upira. Kultura, ki se razvije v določenem podjetju, je namreč v veliki meri odvisna od začetnega ravnanja vodstva. Novo vodstvo prinese s seboj nove ideje, drugačne izkušnje in drugačne vizije prihodnosti nadaljnjega razvoja podjetja, največkrat pa tudi drugačne kulturne predpostavke, zato se bolj energično zavzame za spreminjanje neučinkovitega dela obstoječe organizacijske kulture.

Vodenje ima torej odločilen pomen za ustvarjanje in spreminjanje organizacijske kulture podjetja. Vodstvo v začetku pogosto celo vsili svoje predpostavke o tem, kaj bi bilo dobro in primerno. Toda vodje niso edini, ki ustvarjajo in spreminjajo kulturo. Kultura se namreč navezuje na tiste elemente skupine ali organizacije, ki so najbolj stabilni in najmanj prilagodljivi. Je rezultat kompleksnega procesa učenja skupine, na katerega samo delno vpliva vedenje vodij. Zato je mogoče trditi, da organizacijska kultura nikoli ni posledica naključja, ampak se razvije kot posledica interakcij med namernimi in nenamernimi predpostavkami zaposlenih, ter zavestnega in nezavednega delovanja vodstva in drugih članov podjetja. Prav tako pa ima tudi kultura podjetja pomemben, četudi manj opazen vpliv na njegove voditelje.

4.2. VPLIV KULTURE PODJETJA NA VODENJE

Kultura podjetja ima pomemben vpliv na vse aktivnosti in miselnost zaposlenih v podjetju, predvsem pa na vodje in njihova prizadevanja po povečevanju delovne učinkovitosti..

Mesnerjeva (1995, str. 89) poudarja, da je organizacijska kultura difuzen pojav, ki prežema aktivnosti vseh članov podjetja tako, da ni podrejena neposredni kontroli katere koli skupine ali posameznika v njem. Zato jo lahko razumemo predvsem kot določen način dela, ki je vgrajen v stališča, prepričanja in ravnanje zaposlenih.

Vpliv kulture na vse zaposlene, vključno z vodilnimi delavci podjetja, se izraža predvsem prek nekaterih mehanizmov socialne interakcije in drugih sorodnih pojavov. Njen domet je celo širši od neposredno zaznavnega in ga v podjetju zaradi njegove zgolj delne zavestnosti ne moremo v celoti prepoznati.

4.2.1. Vpliv kulture podjetja na vodenje prek mehanizmov socialne interakcije

Osnovni mehanizmi socialne interakcije, ki odsevajo močan vpliv skupine in njene kulture na njene člane in voditelje so predvsem:

- poistovetenje (identifikacija),
- simpatija in antipatija,
- facilitacija in inhibicija ter
- socialni pritisk.

4.2.1.1. Poistovetenje

Poistovetenje (identifikacija) zaposlenih v podjetju z njegovo organizacijsko kulturo temelji na prepričanju, da kultura vključuje vrsto njihovih skupnih stališč, prepričanj, vrednot in ciljev. Potrjuje jo tudi Tajflova in Turnerjeva Teorija družbene identitete (1986, cit. po Kovačev, 1998, str. 36-46), saj članstvo v skupini zelo hitro pripelje do favoriziranja in precenjevanja lastne skupine (pripadnost ugledni, pozitivno ovrednoteni skupini namreč pripomore k zvišanju individualnega samospoštovanja), ki vodi v povečan interes za sodelovanje z glavnimi nosilci organizacijske kulture v podjetju in za identifikacijo z njihovimi cilji.

Teorija družbene identitete postulira dva različna vidika samopodobe (tj. individualno in družbeno identiteto), ki se med seboj dopolnjujeta in včasih tudi delno prekrivata. Vendar ju ni mogoče enačiti, saj se med njima lahko pojavijo celo konflikti.

Pojem "individualne identitete" ima v teoriji družbene identitete obrobni položaj in vključuje prepričanja o lastnih spretnostih, sposobnostih, ali lastnostih, kot sta npr. privlačnost in inteligentnost. Popolnoma drugače je s pojmom "družbene identitete". Ta predstavlja "tisti del samopodobe (self-concept) posameznikov, ki izhaja iz njihovega zavedanja lastnega članstva v družbeni skupini (ali skupinah) skupaj z vrednostjo in emocionalnim pomenom, vezanim na to članstvo" (Tajfel, 1982, str. 9). Vključevala naj bi torej dve komponenti:

- **spoznavno komponento**, ki jo tvori posameznikovo zavedanje lastnega članstva v skupini, in
- **motivacijsko-čustveno komponento**, ki jo sestavljata vrednost in emocionalni pomen posameznikovega članstva v njej.

Zavedanje članstva v podjetju in pripadnost njegovi organizacijski kulturi zahteva socialno kategorizacijo, tj. umestitev posameznikov v eno od dveh skupin, ki ju lahko označimo z osebniima zaimkoma: "mi" in "oni". Vrednost tega članstva je rezultat družbene primerjave med lastno in drugo (tj. tujo) skupino, emocionalni pomen članstva pa je odvisen od stopnje identifikacije z lastno skupino in njeno kulturo.

Kovačeva (1998, str. 37) poudarja, da ljudje v medskupinskih situacijah težijo k precejevanju lastne skupine in njene kulture v odnosu do druge skupine ali drugih skupin in njihovih kultur. Poudarjanje podobnosti med pripadniki iste skupine in razlik med skupinami naj bi se izražalo v zaznavanju, vedenju in stališčih. Pozitivno ocenjevanje lastne skupine v medskupinski situaciji omogoča njenim članom pridobivanje in ohranjanje pozitivne družbene identitete ter povečanje samospoštovanja.

Subjekt oblikuje pozitivno podobo o organizacijski kulturi v lastnem podjetju na podlagi primerjave njenih lastnosti z lastnostmi druge kulture. Proces medsebojnega primerjanja različnih skupin in njihovih organizacijskih kultur lahko imenujemo **proces družbene primerjave**. Zaradi naklonjenosti lastnemu podjetju in njegovi organizacijski kulturi ter identifikacije z njo pa subjekt pogosto ni popolnoma objektivni pri njenem ocenjevanju.

V primerih, ko sta prepričanje o večvrednosti lastne organizacijske kulture in njeno povečevanje ogrožena, si zaposleni močno prizadevajo za ohranitev ali povzročitev pozitivne medskupinske primerjave s pomočjo razvrednotenja značilnosti drugih organizacijskih kultur in odkritega, zavestnega ali nezavednega odpora do uvajanja kulturnih sprememb. Poleg tega se izogibajo primerjavam lastne organizacijske kulture s kulturami, ki so se razvile v uspešnejših podjetjih, predvsem na tistih dimenzijah, ki obetajo njen poraz. Največkrat skušajo celo zmanjšati njihov pomen. Kritiko lastne kulture ali željo po njenem spreminjanju namreč pogosto interpretirajo kot njihovo osebno razvrednotenje in napad na njihovo osebnost. Zato si pogosto z vsemi močmi prizadevajo za ohranitev obstoječe organizacijske kulture (tudi v primeru, da se je v spremenjenih razmerah na tržišču že večkrat izkazala kot neuspešna) in lahko s svojimi aktivnostmi in odklonilnostjo do sprememb vplivajo tudi na vodje, da odstopijo od svojih prizadevanj po uvedbi nekaterih sprememb, oziroma jih pričnejo uvajati postopoma in v bolj zabrisani obliki.

Naklonjenost organizacijski kulturi lastnega podjetja motivirata odnos posameznikovega jaza do skupine, ki ji pripada, ter boj za doseganje pozitivne družbene identitete. Zato lahko posameznikovo potrebo po ohranjanju obstoječe organizacijske kulture (ki se je v preteklih situacijah pogosto izkazala kot uspešna in ga potrdila kot pozitivno, delovno učinkovito

osebnost) pojmuje kot posledico njegove potrebe po pozitivnem samovrednotenju. Njegova družbena identiteta je namreč odvisna od vrednosti skupine, ki ji pripada, in njene organizacijske kulture v odnosu do drugih skupin in njihovih kultur.

4.2.1.2. Simpatija in antipatija

Simpatija in antipatija sta skoraj enako pomembni za vplivanje organizacijske kulture na vodenje kot za vplivanje vodij na organizacijsko kulturo. V primeru, da so zaposleni v podjetju simpatični svojemu novo zaposlenemu voditelju, jih bo raje poslušal ter pravilneje ovrednotil organizacijsko kulturo, ki se je utrdila med njimi. Skušal bo uvajati predvsem take spremembe, ki za zaposlene ne bodo preveč radikalne in ne bodo bistveno vplivale na njihovo dobro počutje v podjetju, kar pomeni, da bo poskušal čim manj izrazito spreminjati njihove temeljne vrednote in predpostavke. V nasprotnem primeru lahko povzroči odpor zaposlenih in bo organizacijska kultura podjetja, ki je zakoreninjena v njihovem nezavednem, močno ovirala uresničevanje njegovih idej.

Organizacijska kultura podjetja pa lahko na vodjo (prek hitro oblikovanih vzajemnih simpatij med vodjem in zaposlenimi) naredi tudi tako pozitiven vtis, da se bo sam osebno spremenil, predvsem v smislu spreminjanja svoje motivacije in vrednostnega sistema. Svoje cilje bo priredil ustaljenim vedenjskim vzorcem in nezavednim predpostavkam zaposlenih, ki so se v številnih preteklih situacijah izkazale kot uspešne in učinkovite.

4.2.1.3. Facilitacija in inhibicija

Prisotnost drugih članov skupine lahko vpliva na posameznikovo učinkovitost pri opravljanju določenih dejavnosti na dva načina:

- **spodbujevalno**, tj. jo olajšuje ali izboljšuje, ali pa
- **zaviralno**, kar pomeni, da jo otežuje, slabša ali celo preprečuje.

V prvem primeru govorimo o socialni facilitaciji, v drugem pa o socialni inhibiciji.

Socialna facilitacija je najbolj očitna predvsem v dejavnostih, ki zahtevajo fizični napor. V teh primerih deluje prisotnost drugih ljudi stimulatивно in pride do vzajemnega spodbujanja posameznikov, ki sodelujejo pri istem opravilu. Podobne učinke ima socialna podpora podrejenih vodenju, če deluje v skladu z ustaljeno organizacijsko kulturo podjetja ali jo še dodatno utrjuje.

Socialna facilitacija se povezuje tudi z nekaterimi drugimi mehanizmi socialne interakcije, npr. s simpatijo in z antipatijo. Podrejeni spodbujevalno vplivajo na vodstveni stil njihovega vodje in ga pozitivno ojačujejo zlasti v primerih, ko večina občuti simpatijo oziroma naklonjenost do vodij.

Socialna inhibicija se pojavi predvsem pri kompleksnih mentalnih nalogah, saj lahko prisotnost drugih privede do dekoncentracije vodij. Ta se lahko pojavi tudi v primeru nedisciplinirane skupine in tako zrcali njeno organizacijsko kulturo. V primerih, ko novi vodja ni vaje nastopanja pred večjim številom ljudi, se lahko pojavi celo trema. Najslabši je učinek njegovih vodstvenih strategij tedaj, ko vodja ve za negativno nastrojenost podrejenih do njegove osebnosti ali želje po spreminjanju njihove utrjene organizacijske kulture. Organizacijska kultura lahko izrazito inhibira njegova prizadevanja po spremembah zlasti zato, ker ta pripomore k reševanju napetosti in strahu pri zaposlenih in se ob prizadevanjih vodje po njenem spreminjanju taka čustva pri zaposlenih pogosto ponovno prebudijo. Zato je socialna inhibicija, s katero se mora spopadati, toliko močnejša in razumsko popolnoma neutemeljena, kar pomeni da tudi njemu ni popolnoma razumljiva. Znano dejstvo pa je, da se dosti težje spopadamo, s tistim, česar ne poznamo, kot s tistim, kar nam je popolnoma jasno in razumljivo.

Pojavljanje socialne facilitacije ali inhibicije v podjetju je močno odvisno od nekaterih psiholoških dejavnikov. Najpomembnejši dejavnik je prav gotovo **delovanje emocij**. Prisotnost drugih ljudi lahko namreč zbudi v posamezniku določene emocije, ki so lahko zelo različne ali celo nasprotni. Najpogostejše emocije, ki se pojavljajo v podjetju in tudi drugih življenjskih situacijah, so:

- **strah** pred neuspehom,
- **samospoštovanje in občutek lastne vrednosti** (ki se lahko v odvisnosti od uspešnosti pri opravljanju aktivnosti poveča ali zmanjša in tvori podlago za povečevanje delovne motivacije), ter
- **zadovoljstvo** po uspešno opravljeni nalogi (Kovačev, 1998, str. 55).

Emocije imajo vedno močan učinek na posameznika:

- omogočijo lahko mobilizacijo njegove energije in tako povečanje delovne učinkovitosti, ali pa
- onemogočijo njegovo zbranost, tj. delujejo distraktivno in tako zmanjšajo delovno učinkovitost ali celo blokirajo dejavnost.

V primerih vplivanja organizacijske kulture podjetja na njegove voditelje lahko pogosto opazimo oba učinka pozitivnih in negativnih emocij.

Socialna facilitacija in inhibicija se ne pojavljata samo v primerih fizične prisotnosti drugih ljudi, ampak ima njihova psihološka prisotnost (tj. občutek povezanosti s svojimi podrejenimi v smislu skupnih prizadevanj za povečevanje učinkovitosti in konkurenčnih prednosti podjetja ter predvidevanje njihovih reakcij na poskuse spreminjanja njihove organizacijske kulture) pogosto še močnejši učinek na voditelje.

4.2.1.4. Socialni pritisk

Socialni pritisk lahko zavzame različne oblike. Lahko gre za pritisk posameznika z višjim statusom oz. višjim položajem v socialni hierarhiji podjetja na skupino s sredstvi prepričevanja ali s precej močnejšimi sredstvi nagrajevanja in prisile, lahko pa gre tudi za pritisk skupine na posameznika.

Vsaka skupina v svojih aktivnostih uporablja določena sredstva in mehanizme skupinskega pritiska, saj brez tega ne more obstajati. Toda če skupinski pritisk preide mejo normale, je spet indikator poslabšanja socialne klime. Kritično je predvsem povečevanje negativnih oblik socialnega pritiska (npr. uporabljanje groženj in kazni), kar pomeni, da skupina ne more več delovati na podlagi spontanih interesov svojih članov.

Na splošno velja do so različni ljudje različno odporni na sredstva socialnega pritiska. Nekateri nikoli ne podležejo pritisku skupine, drugi mu vedno podležejo, nekateri pa mu podležejo le občasno (v odvisnosti od tega, kako močan je pritisk). Vodje se načeloma bistveno manj nagibajo k temu, da podležejo pritisku podrejenih, vendar je včasih ta pritisk tako močan (zlasti če gre pri zaposlenih za krčevito oklepanje obstoječe organizacijske kulture podjetja, ki včasih meji že na iracionalno zagrizenost), tako da tudi vodje vsaj začasno popustijo in odstopijo od načrtovanih sprememb.

Pritisk skupine na posameznika v podjetju je lahko različno močan. V primeru, da ima posameznik v podjetju enak ali podoben status kot drugi zaposleni, je učinek socialnega pritiska bistveno močnejši in hitrejši, saj tak posameznik ne razpolaga z nobenimi sredstvi nagrajevanja in prisile in se zato podredi zahtevam skupine ali pa jo zapusti (npr. prosi za premestitev, odpove službo ipd.).

Tudi vodje niso popolnoma imuni proti sredstvom socialnega pritiska njihovih podrejenih. Nekateri lahko pod vplivom močne in utrjene organizacijske kulture v podjetju odstopijo od svojih želja po spremembah in zamenjavi neučinkovitih elementov z učinkovitimi, ter se podredijo obstoječemu stanju ali zamenjajo delovno mesto. To je zlasti značilno za nove, mlajše vodje, ki še nimajo bogatih izkušenj v socialni interakciji in so polni novih ustvarjalnih idej o morebitnih spremembah in izboljšavah v mentaliteti zaposlenih. Ob stiku z močnim socialnim pritiskom in izrazito zakoreninjeno podobo prejšnjega vodje, tj. očeta-ustanovitelja obstoječe organizacijske kulture ter stalnim poudarjanjem njegovih kvalitativnih med zaposlenimi se lahko zlomijo in odstopijo od načrtovanih sprememb. V takih situacijah je organizacijska kultura (v katero sta močno integrirani podoba in osebnost njenega ustanovitelja) zelo močno sredstvo socialnega pritiska, ki marsikatero željo po spremembah že vnaprej obsodi na neuspeh.

Nekateri vodje, ki imajo dovolj razvite socialne spretnosti ter sposobnost za manevriranje in morebitno manipulacijo z ljudmi in organizacijsko kulturo podjetja, so se sposobni spopadati z direktnim ali indirektnim socialnim pritiskom skupine in njene organizacijske kulture, toda

odpornost obstoječe organizacijske kulture lahko močno upočasni njihova prizadevanja po uvajanju sprememb, ki so v primeru spreminjanja organizacijske kulture že sicer počasne.

Na uspešnost socialnega pritiska odločilno vplivata tudi kohezivnost skupine z enotno organizacijsko kulturo in socialna klima v podjetju.

4.2.2. Vpliv kulture podjetja na vodenje prek kohezivnosti skupine

Kohezivnost skupine navadno prikazujemo kot pojav, ki ga povzročajo številni dejavniki, in kot značilnost skupine, ki ima določene posledice zanjo. Toda v realnih situacijah je včasih sila težko natančno ugotoviti, kaj je izvor in kaj učinek kohezivnosti. Posamezne dejavnike, ki jih različni raziskovalci navajajo kot izvore kohezivnosti, bi lahko pogosto označili tudi kot njene učinke, kajti med njimi in kohezivnostjo skupine obstajajo stalne povratne zveze. Kohezivnost, ki jo pojmujeemo kot rezultanto številnih dejavnikov, deluje na vse te dejavnike, povečuje intenzivnost njihovega delovanja in utrjuje vezi med člani skupine. Prek tesne povezanosti z organizacijsko kulturo podjetja lahko vpliva tudi na vodenje. Njen vpliv je očiten zlasti tedaj, ko poskušajo vodje spremeniti obstoječo organizacijsko kulturo, ki povečuje kohezivnost v podjetju, zato zaposleni relativno enotno nastopijo proti takim spremembam in ovirajo vodstvene strategije, ki naj bi pripomogle k spreminjanju temeljnih predpostavk.

Cartwright (1968, cit. po Lenko, 2001, str. 196) v svojem sistematskem prikazu govori o štirih glavnih posledicah kohezivnosti, ki povratno delujejo na njene vzroke:

- **Moč skupine, da zadrži svoje člane**, kar lahko pomensko kar enačimo s samim pojmom kohezivnosti.
- **Moč skupine, da vpliva na svoje člane**. Ta se v kohezivnih skupinah izraža na različne načine:
 - lažje se oblikujejo skupinske norme,
 - člani skupine so bolj pripravljeni, da sprejmejo skupinske cilje in lastnosti skupine,
 - odločanje je lažje in hitrejše,
 - razdeljeni položaji in pričakovane vloge se ustalijo hitreje kot v nekohezivni skupini.Zaradi navedenih značilnosti lahko kohezivne skupine vplivajo tudi na vodenje, ga podpirajo ali otežujejo v odvisnosti od tega, ali vodje utrjujejo obstoječo organizacijsko kulturo podjetja ali jo hočejo spreminjati.
- **Stopnja participacije v skupinski aktivnosti in stopnja lojalnosti članov**. Tudi ta spada med pomembnejše učinke kohezivnosti. V kohezivni skupini namreč obstaja bolj razgibana komunikacija in intenzivnejša interakcija pri izvrševanju skupnih nalog. Člani skupine so pripravljeni sprejeti obveznosti, vztrajni so pri izvrševanju nalog, intimneje sprejemajo sklepe skupine in jih bolj dosledno izvajajo. Take značilnosti povratno

delujejo na dejavnike, ki so izzvali kohezivnost, tj. na vzajemno psiho-socialno privlačnost članov, kooperativnost in kohezivnost na splošno. V kohezivnih skupinah je lojalnost organizacijski kulturi podjetja izredno močna, zato se tudi močneje zavzamejo za izvedbo tistih nalog, ki so usklajene z njenimi temeljnimi predpostavkami ter tako olajšujejo vodstvu njegovo učinkovitost in zmanjšujejo potrebo po njegovem nadzoru.

- **Občutek varnosti, ki se razvije pri članih.** Med pomembne učinke kohezivnosti skupine spada tudi njen vpliv na določene osebnostne lastnosti članov skupine. Člani v kohezivnih skupinah so manj anksiozni, bolj zadovoljni z bivanjem v skupini ter imajo večji občutek samozaupanja in varnosti. Tudi ta funkcija kohezivnosti se povezuje s temeljno funkcijo organizacijske kulture, ki omogoča občutek varnosti in predvidljivosti v podjetju. Zato zaposleni pozitivno sprejemajo in upoštevajo vodstvene strategije, ki so usklajene z njo, ter zavračajo tiste strategije, ki so usmerjene v spreminjanje temeljnih predpostavk.

Člani kohezivnih skupin z močno organizacijsko kulturo so bolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, kot člani nekohezivnih skupin. Zato so razumljive tudi njihove pozitivne reakcije na prizadevanja vodij za utrjevanje obstoječe organizacijske strukture ter negativne reakcije na usmerjenost vodstva v njeno spreminjanje. V kohezivnejših skupinah praviloma obstaja večja pripravljenost za sprejemanje skupinskih ciljev in povečevanje produktivnosti., vendar se to ne izraža v vseh situacijah. Če zaposleni menijo, da so postavljene delovne norme previsoke ali da so vodstvene strategije rušilno naravnane proti obstoječi organizacijski kulturi (kar je pogosta interpretacija prizadevanj vodstva za njeno spreminjanje), se lahko skupina prav zaradi svoje kohezivnosti sistematično upira zviševanju produktivnosti in načrtovanim spremembam temeljnih predpostavk. V takih primerih je kohezivnost skupine faktor, ki omogoča večji in bolj organiziran odpor kot pri nekohezivnih skupinah.

Kohezivnost in akcijska učinkovitost sta tesno povezani tudi s socialno klimo. Dobra socialna klima povečuje kohezivnost in najpogosteje tudi delovno učinkovitost skupine, slaba pa ju zmanjšuje. Toda ta odnos ni identičen v obeh primerih. Ugodna socialna klima vedno zagotavlja visoko stopnjo kohezivnosti, vendar ni vedno zadosten pogoj za visoko stopnjo delovne učinkovitosti.

4.2.3. Vpliv kulture podjetja na vodenje prek organizacijske klime

Socialna klima v podjetju je tesno prepletena z njegovo kulturo. Nekateri oba pojma celo enačijo, ali pa pojmujejo klimo kot del kulture. Glede na to, da socialno klimo najpogosteje opredeljujemo kot stanje psihosocialnih odnosov med člani podjetja ter njihovih odnosov do skupine v celoti, je razumljivo, da lahko tako objektivni kot tudi subjektivni indikatorji socialne klime prek svoje tesne prepletenosti z organizacijsko kulturo vplivajo na vodje, zlasti tedaj, ko ti želijo uvajati spremembe organizacijske kulture.

4.2.3.1. Objektivni kazalci socialne klime, ki vplivajo na vodenje

Najpomembnejši objektivni kazalci (indikatorji) socialne klime, ki lahko vplivajo na vodenje, so:

- **Napetosti in spopadi.** Ti so izraz večjih ali manjših nasprotij v skupini, s tem da so napetosti po svoji naravi njihove latentne, spopadi pa manifestne oblike. Oboji so lahko izraz osebnostnih nekongruentnosti ali nezmožnosti integracije posameznikov v obstoječo klimo in kulturo podjetja. Izražajo se lahko v obliki preprirov, obrekovanja, metanja polen pod noge in podobno. Vodje morajo napetosti in spopade ustrezno prepoznati, nadzorovati, čim boljje obvladovati in doseči vsaj minimalno stopnjo harmonizacije odnosov med člani skupine. V primerih, ko konfliktov ne uspejo zgladiti, dosežejo harmonizacijo odnosov v podjetju s prerazporeditvijo zaposlenih na druga delovna mesta ali z njihovim odpuščanjem.
- **Osip članov in fluktuacija.** Osip je pojav pri kateri pripadniki neke skupine zapuščajo to skupino, zato se njena velikost zmanjšuje. Fluktuacija pa je pojav, pri katerem se število članov ne zmanjšuje, vendar se neprestano menjajo posamezniki, ki tvorijo skupino. Oba pojava sta očitnejša v manjših kot v večjih skupinah. Navadno pa tudi nakazujeta implicitne probleme v skupini. V podjetjih je prevelika fluktuacija eden najboljših pokazateljev slabe socialne klime in organizacijske kulture, ali pa kakšnih drugih problemov. Upadanje članov ali njihovo hitro menjavanje lahko močno poveča obveznosti vodij, ki morajo stalno skrbeti za pridobivanje novih članov in njihovo uvajanje, namesto da bi svojo pozornost usmerili le v izboljševanje učinkovitosti podjetja. Pogosto morajo iskati vzroke za velik osip in fluktuacijo v sebi in spremeniti svoj vodstveni stil.
- **Pasivnost članov skupine.** Ta se kaže v tem, da člani skupine zavračajo različne naloge in funkcije. To se dogaja celo pri takih nalogah, za katere ponavadi obstaja precejšen interes (npr. za prevzemanje vodstvenega položaja), kar kaže, da so člani skupine izgubili interes za njeno aktivnost, kar je lahko posledica pasivne kulture v podjetju, ki ni razvila zadostnih mehanizmov za spodbujanje samoiniciativnosti. V takih primerih morajo aktualni vodje sprožiti vsako aktivnost posebej in usmeriti veliko energije v spodbujanje prevzemanja iniciative, kar lahko pomeni celo nujnost za spreminjanje obstoječe organizacijske kulture.
- **Oblikovanje podskupin in klik.** Vsaka socialna skupina, še posebej če gre za večjo strukturirano skupino, mora imeti večje ali manjše število podskupin, da lahko normalno deluje. Te lahko tudi razvijejo svojevrstne subkulture. Dokler so te subkulture vsaj delno usklajene z globalno kulturo, lahko kompetentni vodje uspešno manevrirajo med njimi in jih usklajujejo. Problem pa nastane, če se neformalno oblikujejo klike v okviru skupine, kajti to je prav gotovo znak poslabšanja socialne klime v njej. Lahko razvijejo celo svojo kontrakulturo. V takih primerih so razlike v mišljenju med različnimi podskupinami tako

velike, da lahko ogrozijo normalno funkcioniranje celotne skupine. To nedvomno močno vpliva na vodstvo, ki mora hitro ukrepati in zgladiti konflikte.

4.2.3.2. Subjektivni kazalci socialne klime, ki vplivajo na vodenje

Večina subjektivnih kazalcev (indikatorjev) socialne klime je tesno povezana z zaposlitveno identiteto oziroma z identifikacijo zaposlenih s podjetjem in njegovo organizacijsko kulturo ter z občutki solidarnosti, lojalnosti in podobno.

- **Občutek pripadnosti skupini.** Ta pogojuje obstoj skupine, saj je brez nje skupina samo skupek izoliranih posameznikov. Opredeljeval ga je že Cooley (1909, cit. po Lenko, 2001, str. 199) in ga poimenoval "občutek nas samih" - "we-feeling". Kasneje pa je občutek pripadnosti zelo natančno obdeloval Tajfel (1979, 1986, cit. po Kovačev, 1998, str. 37) v sodelovanju s Turnerjem v svoji Teoriji družbene identitete. Ko govorimo o pripadnosti ljudi neki družbeni skupini, je zelo pomembno prepoznati način na katerega se ta pripadnost izraža. Pripadnost je lahko:
 - **namerna ali prostovoljna**, kar pomeni, da se posameznik zavestno, na podlagi lastne volje priključi določeni skupini. Ta je v podjetjih najpogostejša in se pogosto povezuje z občutkom lojalnosti do drugih zaposlenih in s prevzemanjem obstoječe organizacijske kulture.
 - **prisilna pripadnost** se pojavi tedaj, ko postane posameznik član skupine, zaradi socialne ali naravne nuje in bi jo želel zapustiti, če bi se mu ponudila priložnost. Take pripadnosti v podjetjih ni.
 - **naključna**, ki se pojavlja tedaj, ko posameznik pripada neki skupini ne da bi karkoli storil za to. Tudi te pripadnosti v podjetjih skoraj nikoli ne zasledimo.

Občutek pripadnosti podjetju in njegovi organizacijski kulturi močno vpliva na sprejemljivost za njeno spreminjanje. Zaposleni največkrat razvijejo odklonilen odnos do vodenja, ki je usmerjeno k njenim spremembam.

- **Občutek lojalnosti.** Ta predstavlja globoko in iskreno sprejemanje ciljev, nalog, norm, vedenja in drugih značilnosti v podjetju. Nastane kot posledica internalizacije niza stališč, ki so se uveljavila v njem, ter temeljnih predpostavk, ki tvorijo jedro njegove organizacijske kulture. Glede na to, da vsakdo pripada večjemu številu skupin, ki imajo različne cilje in norme, lahko pride pri subjektih do konflikta lojalnosti, kar lahko vodi v vrsto psihičnih težav. V podjetjih se konflikt lojalnosti lahko pojavi, če je ena od temeljnih predpostavk njegove organizacijske kulture lojalnost vodi v podjetju. Z odhodom prejšnjega vodje in nastavitvijo novega, ki želi to kulturo spremeniti, se lahko pojavi močna ambivalentnost do njegovih odločitev pri uslužbencih podjetja, ki so obstoječo kulturo integrirali v lastno notranjost. Nasprotno pa bo imelo vodenje, ki bo usmerjeno v utrjevanje obstoječe organizacijske kulture, močno podporo pri zaposlenih.

- **Občutek solidarnosti.** Nanaša se na pripravljenost posameznika, da se odpove nekaterim prednostim v korist drugih članov skupine. Pogost je predvsem med tistimi zaposlenimi, ki imajo podoben status in približno enako socialno moč v podjetju. Včasih podpira obstoječe vodstvene strukture, pogosto pa jim tudi nasprotuje, predvsem v primeru, ko zaradi spreminjanja organizacijske kulture in maksimiziranja učinkovitosti podjetja vodje pričnejo odpuščati delavce.
- **Občutek kolektivne moči.** Ta tvori podlago skupinske morale. Pojavi se takrat, ko ima skupina občutek, da je dovolj močna za uresničevanje ciljev, ki si jih je zastavila. Na tem občutku temelji odpornost skupine na neuspehe in poraze, kajti če pride do izgube občutka kolektivne moči, pride tudi do izgube osebnega samozaupanja in drugih negativnih občutkov. Hkrati pa občutek kolektivne moči omogoča zaposlenim, da izvajajo socialni pritisk na vodje, ki želijo spreminjati njihove temeljne predpostavke. Te so namreč močno pripomogle k odpravljanju napetosti in krepitvi občutka kolektivne moči.
- **Angažiranost.** Ta se lahko giblje od vsestranske in intenzivne angažiranosti do vloge pasivnega opazovalca. Občutek angažiranosti je odvisen od odnosa do ciljev in aktivnosti skupine, tj. od njihovega sprejemanja ali zavračanja. Angažiranje je lahko tudi selektivno. Posameznik lahko v določenih aktivnostih sodeluje bolj, v drugih pa manj.
- **Zadovoljstvo s skupino.** Ta element socialne klime vključuje dva vidika, ki sta povezana med seboj.
 - Prvi vidik je **zadovoljstvo s pripadnostjo skupini.** Vsakdo namreč ne more biti zadovoljen s tem, da pripada neki skupini. Nezadovoljstvo s pripadnostjo skupini se pojavi predvsem tedaj, ko je ta pripadnost prisilna, pa tudi tedaj, ko skupina ni izpolnila posameznikovih pričakovanj.
 - Drugi vidik je **zadovoljstvo s cilji in aktivnostmi skupine.** V takih primerih se pojavi precejšnja angažiranost njenih članov. V primeru, da zaposleni niso zadovoljni s skupinskimi cilji, normami, vrednotami in temeljnimi predpostavkami podjetja, bodo podprli prizadevanja vodstva za spreminjanje organizacijske kulture (kar se pogosto pojavlja zlasti pri novih uslužbencih podjetja, ki se še niso identificirali z obstoječo organizacijsko kulturo v njem), v nasprotnem primeru, pa bodo ovirali težnje vodstva k spremembam.

Objektivni in subjektivni vidiki socialne klime, so rezultat delovanja niza podobnih znotrajskupinskih in medskupinskih faktorjev, ki jih označujemo s pojmom centrifugalne in centripetalne socialne sile. Dialektika delovanja teh sil omogoča razumevanje neprekinjene skupinske dinamike, ki nastaja iz nasprotij znotraj skupin in med skupinami.

Centripetalne sile ugodno delujejo na socialno klimo in kulturo, saj utrjujejo socialno kohezivnost. Centrifugalne sile pa to kohezivnost rušijo in običajno pripeljejo do oslabitve ali celo razpada skupine. Pomembno je tudi to, da lahko isti psiho-socialni mehanizmi delujejo v

določenih okoliščinah centripetalno, v drugih pa centrifugalno. Te sile so dejavne predvsem v konfliktih, ki se lahko pojavljajo na makrosociološkem ali mikrosociološkem nivoju. Družbeno življenje je namreč polno nasprotovanj in trenj.

4.2.4. Frustracije in konflikti ter njihov vpliv na vodenje

Na pomembnost **konfliktov** so opozarjali že nekateri sociologi in jih celo razlagali kot oblike združevanja. Določena količina nestrinjanja in notranjega razhajanja ter zunanjih kontroverz je namreč organsko povezana z bistvenimi elementi, ki držijo skupino skupaj. Centripetalnih sil namreč ne moremo razumeti brez upoštevanja centrifugalnih.

Centripetalne sile so tisti integrativni procesi, ki združujejo pripadnike skupine, centrifugalne sile pa so tisti antagonistični procesi, ki jih ločujejo in razbijajo skupino. Antagonistični procesi ustvarjajo napetosti v skupini in med skupinami. Sem spadajo tako latentni socialni pojavi ali konflikti kot tudi njihove pojavne oblike. Integrativni procesi pa vključujejo tolerantnost kot latentno in sodelovanje kot manifestno obliko. V skupinah se namreč vedno razvije socialna interakcija in mehanizmi socialne interakcije delujejo v dve možni smeri. Med partnerji interakcije lahko ustvarjajo antagonistične ali integrativne odnose. Ti odnosi trajajo dokler traja interakcija, to je dokler se posamezniki ali skupine ne razidejo, oziroma ne prekinejo odnosa. Vendar noben medosebni ali medskupinski odnos ne more biti izključno antagonističen ali izključno integrativen. Vsak konflikt (ne glede na to, kolikšen je njegov destruktivni potencial) zahteva precejšnjo količino sodelovanja med antagonističnima stranema ter vzpostavljanje številnih subtilnih vezi medsebojnega komuniciranja in razumevanja med njima. Zato celo konflikt (kljub antagonizmu, ki jih implicira) vzpostavlja določene vezi med partnerji, ki jih do tedaj nikoli ni bilo. V primerih, ko so imeli partnerji pred tem kakšnekoli odnose, pa jih konflikti navadno poslabšajo in zmanjšujejo. Z vidika svojega vpliva na socialno klimo v skupini ali med skupinami delujejo antagonistični odnosi kot centrifugalne, integrativni procesi pa kot centripetalne sile.

Frustracijska situacija je specifična konstelacija naravnih, socialnih in psihičnih dejavnikov, ki otežuje ali onemogoča zadovoljitev nekih intenzivnih želja ali potreb. V njej se lahko znajde posameznik ali cela socialna skupina. Različne socialne sile in mehanizmi, ki se povezujejo s socialno klimo in kulturo, lahko v določenih okoliščinah pripeljejo skupino v frustracijsko situacijo. Kako bo skupina reagirala, je odvisno od številnih dejavnikov, predvsem pa od njene frustracijske tolerance, tj. njene odpornosti na frustracijo. Če je ta odpornost dovolj velika, bo skupina brez posebnih težav premagala različne neugodne situacije. Če pa je majhna, lahko pripeljejo stalne frustracije do velikih težav za skupino in v skrajnem primeru do njenega uničenja kot socialnega organizma. Organizacijska kultura podjetja se pogosto razvije prav kot reakcija na občutja tesnobe in pogoste frustracijske situacije, zato je tudi njeno spreminjanje svojevrstna oblika frustracije.

Vodje morajo reševati konflikte in preprečevati nastajanje frustracijskih situacij. K temu jih indirektno sili že obstoječa organizacijska kultura v podjetju. Če so njihove reakcije nekonstruktivne oziroma so vodje konfliktni osebnosti, ki povročajo številne frustracije pri zaposlenih in konflikte med njimi, bodo naleteli na močan odpor skupine in se bodo morali spopadati z njenimi nezavednimi predpostavkami, ki jih je pogosto sila težko prepoznati in premagovati.

Reagiranje skupine na frustracijsko situacijo se ne razlikuje bistveno od individualnih reakcij. Skupine so lahko po svojem vedenju bolj ali manj realistične, racionalne ali neracionalne in podobno. V skupini se pojavljajo tudi določeni obrambni mehanizmi, s pomočjo katerih poskuša ohraniti svojo psihosocialno integriteto. Vodja mora prepoznati frustracijsko situacijo in nanjo reagirati z razvijanjem ene kakšne od realističnih strategij. Skupino mora torej pripeljati do reorganizacije lastne aktivnosti (ki je lahko implicitno povezana že s spreminjanjem organizacijske strukture), mobilizacije lastnih rezerv, ali pa ji omogočiti maksimalno osebno podporo ali zunanjo pomoč.

- **Reorganizacija aktivnosti.** Podobno kot posameznik lahko tudi skupina v primeru, da ne more doseči svojih ciljev in je zato frustrirana, najprej poskuša reorganizirati lastno aktivnost. Ta proces v podjetjih pogosto ne poteka spontano, ampak ga sprožijo vodje, vendar ga pogosto spodbudi skupina sama, s svojo neučinkovitostjo in neadekvatno organizacijsko kulturo. V skupinski situaciji se reorganizacija pogosto kaže v kadrovskih spremembah. V primeru, da stari vodje niso sposobni rešiti krizne situacije (zaradi pretirane utrjenosti neadekvatnih temeljnih predpostavk), je treba poiskati nove vodje, za katere je mogoče verjeti, da bodo uspešnejše vodili podjetje. Pride lahko tudi do organizacijskih sprememb, do sprememb v disciplini, v sami tehniki dela in pa na vseh drugih področjih delovanja skupine.
- **Mobilizacija notranjih rezerv.** V mnogih primerih zaposleni niso zadovoljni samo z reorganizacijami v okviru svojih že obstoječih mehanizmov in struktur, temveč želijo narediti korak naprej in doseči večjo prizadevnost pri vodjih in podrejenih. Tako mobilizacijo notranjih rezerv pogosto spremljajo različne oblike skupinskega pritiska, ki je lahko prikrit ali odkrit, in so namenjene maksimalnemu angažiranju vseh notranjih moči skupine - delovnih, kadrovskih, materialnih, finančnih in drugih.
- **Iskanje zunanje pomoči.** To morajo izvesti vodilni v podjetju tedaj, ko zaposleni z reorganizacijo aktivnosti in mobilizacijo notranjih rezerv ne morejo rešiti svoje situacije. Izvori take pomoči so lahko že vnaprej predvideni in institucionalizirani. Položaj vodilnih pa je tedaj v krizi, saj zaposleni pričakujejo rešitve in iskanje pomoči prav od njega in nanj izvajajo tudi povečan socialni pritisk.

Poleg racionalnih in realističnih reakcij lahko skupine uporabijo tudi različne psihosocialne obrambne mehanizme, da bi vsaj delno ublažile frustracijo, ki jo občutijo. Najpogosteje

uporabljeni obrambni mehanizmi so **agresija, racionalizacija in projekcija**, ki pa negativno vplivajo na socialno klimo in kulturo ter ne podpirajo vodstvenih strategij voditeljev in njegovih prizadevanj za izboljšanje situacije v podjetju.

- **Agresija** je najpogostejša neprilagojena reakcija na frustracijo. Lahko je direktna, tj. usmerjena na realni izvor frustracije, ali indirektna, oz. usmerjena na objekte, posameznike ali skupine, ki niso realni izvori frustracije. Lahko je usmerjena tudi na lastno skupino (tj. na posameznike ali podskupine, ki jo tvorijo) ali izven nje. Posledice takih agresivnih reakcij so pogosto zelo resne, saj pripeljejo do neupravičenega nasilja ali diskriminacije velikega števila ljudi ali skupin znotraj ali izven določene frustrirane skupine. V takih situacijah imajo vodje najtežjo nalogo, saj je agresija lahko usmerjena tudi proti njim, predvsem tedaj, ko želijo spreminjati neustrezno organizacijsko kulturo, ki je pripeljala do neuspeha. V podjetjih je agresija večinoma indirektna in le redko pride do direktnih fizičnih obračunov.
- **Racionalizacija.** Ta obrambni mehanizem se pojavlja tako na individualnem kot tudi na kolektivnem nivoju in predstavlja poskus razumske utemeljitve lastnega neuspeha. Zaposleni v podjetju lahko racionalizirajo svojo slabo poslovno zavest in pomanjkljivo organizacijsko kulturo in zavračajo prepoznavanje povzročiteljev neuspeha, tj. slabe organizacije dela, slabe kadrovske politike, nezadostne delovne discipline ipd. Vodje morajo take racionalizacijske strategije prepoznati in pravilno ukrepati proti njim, najpogosteje spremeniti organizacijsko kulturo, na kar se bodo zaposleni največkrat odzvali z odporom.
- **Projekcija.** Projekcija je obrambni mehanizem, ki ga pogosto uporabljajo različne družbene skupine, in ima lahko nevarne družbene posledice. Skupine lahko namreč lastno nesposobnost in odgovornost za neuspeh pripisujejo vodji in s tem samo dodatno povečujejo napetost v podjetju.

4.2.5. Reakcije zaposlenih na prizadevanja vodij za spreminjanje kulture podjetja

Glede na to, da je kultura podjetja namenjena predvsem zmanjševanju napetosti in strahu v skupini in predstavlja svojevrsten obrambni mehanizem na frustracijske situacije, lahko uvajanje sprememb in zavračanje naučenih in utrjenih vzorcev povzroči svojevrstno frustracijsko situacijo, ki jo skupine različno uspešno rešujejo. Njihove reakcije nanjo pa odločilno vplivajo na vodstvo, ki je iniciator in glavni spodbujevalec uvajanja sprememb.

Vodenje, ki upošteva pomen kulture v podjetju, bo prav gotovo bolj uspešno (Mesner-Andolšek, 1995, str. 65). Schein (1997, str. 15) celo poudarja, da sta kultura in vodenje dve strani istega kovanca. Vodje po Scheinu najprej ustvarjajo kulturo, kar je pomembno predvsem v času oblikovanja skupine oz. organizacije, ko pa je kultura že oblikovana in se

utrudi v podjetju, določa kriterije vodstvu in tako določa, kdo bo lahko in kdo ne bo mogel biti vodja. Bistvenega pomena za vodje je, da morajo razumeti kulturo, ki jo hočejo voditi in uporabljati za doseganje svojih ciljev, sicer bo kultura upravljala z njimi.

Z razvojem podjetja postane kultura bolj vzrok kot posledica številnih dejanj. Vplivati začne na strategije, strukturo podjetja, postopke in načine vzejamnega delovanja ter postane močan dejavnik vplivanja na zaznavanje, mišljenje, in delovanje zaposlenih ter tako determinira tudi vodstvo in vodenje. Zato lahko trdimo, da podjetje prek svoje organizacijske kulture oblikuje tudi vodstvo. V tem je viden največji paradoks organizacijske kulture: vodstvo ima v začetku oblikovanja kulture večji vpliv nanjo kot drugi zaposleni; ko pa je kultura oblikovana in utrjena, določa tudi način vodenja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 102).

Kultura deluje kot pomemben dejavnik zmanjševanja strahu in napetosti, zato se je bodo zaposleni oklepali tudi tedaj, ko bo postala nefunkcionalna v odnosu do okolja. Vodstvo, ki pozorno spremlja življenjski cikel podjetja, bo hitro opazilo znamenja stagnacije in ugotovilo, da je to pravi trenutek za uvajanje sprememb. Vendar lahko pri tem naleti na hud odpor zaposlenih in od njegovih organizacijskih in širših socialnih spretnosti je odvisno, kako uspešno bo pristopilo k spreminjanju kulture. Če staro vodstvo sprememb ne uvede pravočasno, tj. če potrebe po spremembah ne zazna, ali pa je pri njihovem uvajanju neuspešno, se življenjski cikel podjetja prevesi v fazo odmiranja. Tedaj je nujna zamenjava vodstva, sicer podjetje propade. Novi vodja pa mora biti pripravljen na soočanje s številnimi odpori, kajti zaposleni se vedno krčevito upirajo spremembam tistega, kar je v preteklosti pripomoglo k njihovi uspešnosti in psihičnemu blagostanju.

5. ZAKLJUČEK

Bližajoče se članstvo Slovenije v Evropski uniji, bo imelo zaradi globalizacijskih procesov številne neposredne in posredne vplive na slovensko gospodarstvo. Glede na skorajšnje soočenje s tem novim momentom, ki ga je treba sprejeti kot izziv in ne kot grožnjo, slovenska podjetja še vedno vse povprek iščejo opravičila za morebitne novo nastale težave, kjer je pogosto kot vir problemov omenjena država. Pri tem pa v podjetjih usmerjajo bistveno premalo energije, oziroma jim primanjkuje znanja za reševanje notranje problematike, kot tudi lastne skladnosti z okoljem. Skratka, gre za **problematiko koordinacije podjetja**, ki bi morala temeljiti na povezovanju in prilagajanju razmerij (saj prav ta predstavljajo temelj organizacije) in organizacijskih struktur, usklajevanju vseh procesov, ter končno na smotrnem uresničevanju cilja delovanja.

Vodenje in kultura podjetja imata, oziroma bosta morala imeti posebno mesto pri realizaciji dviga uspešnosti slovenskih podjetij, kot tudi (in predvsem) pri zagotavljanju trajnih konkurenčnih prednosti.

Zaradi tesne vzajemne povezanosti med vodenjem in kulturo, je za celovito razumevanje obeh fenomenov potrebna njuna sočasna, interakcijska obravnava, saj prav interakcija med njima omogoča vpogled v tiste vidike podjetja, ki nam pomagajo razumeti, zakaj podjetje deluje tako in ne morda drugače.

Vodstvo s svojim načinom **vodenja** sooblikuje določeno **kulturo**. Stališča vodstva in njegova vizija imajo pomemben vpliv na sistem pomenov, predstav in prepričanj ter aktivnosti, ki prežemajo celotno podjetje. Vodstvo ima ključno vlogo v procesih oblikovanja kulturne identitete podjetja. Vodstvena pozicija in legitimna moč, ki se veže nanjo, omogočata vrsto prednosti pri oblikovanju kulture podjetja, možnosti za razvoj in oblikovanje sistema prepričanj, načinov vedenja ipd.

Tradicionalni pristop k vodenju je usmerjal svojo pozornost k problemu povezovanja nalog in ljudi. Končni domet takega pristopa je bil dosežen z identifikacijo primernega vedenjskega stila vodstva, ki naj bi dajal najboljše rezultate v različnih situacijah. Analiza podjetja z vidika njegove organizacijske kulture pa omogoča reinterpreteracijo vloge vodje in razširitev dometa njegovih aktivnosti, predvsem njegovega vpliva na konstrukcijo organizacijske realnosti. Sproži lahko nove raziskovalne usmeritve k odkrivanju novih načinov vodenja in uravnavanja aktivnosti članov podjetja prek različnih vidikov kulture.

Različni stili vodenja so pogosto predstavljeni v odvisnosti od osnovnih tipov organizacijske kulture podjetja. Tako v organizacijah kjer prevladuje kultura moči in projektna organizacijska kultura vodilni vodijo organizacijo na način pogoste neposredne interakcije z vsemi zaposlenimi ter intenzivno uporabljajo metodo osebnega zgleda, preko katerega je mogoče doseči visoko stopnjo pripadnosti in identifikacijo članov podjetja (oboje hkrati oblikuje določen sistem moralnih obveznosti in sankcij), ki šele omogoča, da se uresničujejo visoki standardi in kriteriji dela, tehnološke discipline, kvalitete, ipd., ki na koncu pripeljejo do visoke učinkovitosti celotnega podjetja. V podjetjih s prevladujočo kulturo vlog in projektno kulturo je poudarjena koordinacijska vloga vodje. Vodstvo dosega potrebno stopnjo pripadnosti predvsem na podlagi zgodovine podjetja. Značilnost tovrstne kulture oziroma vodstvenega stila je zanemarjanje neposrednih interakcij z zaposlenimi in so omejene izključno na krog neposrednih sodelavcev.

Kljub dominantnem vplivu vodstva na **oblikovanje** kulture podjetja, ga številni avtorji enačijo s procesom oblikovanja skupine in to predvsem v smislu skupinske identitete, ki jo opredeljuje kot skupne vzorce mišljenja, prepričanj, čustev in vrednot. Ti so posledica skupnih izkušenj in skupnega učenja, kar naj bi vodilo k oblikovanju vzorcev skupnih **temeljnih predpostavk**. Tako se brez skupine kultura ne more oblikovati, oziroma tudi brez določenih temeljnih predpostavk, tj. minimalne stopnje kulture, ne moremo govoriti o pravi skupini. Zaradi omenjenega sta rast skupine in oblikovanje njene organizacijske kulture neločljivo povezana. Okolje na začetku odločilno vpliva na oblikovanje kulture, ko pa je kultura že oblikovana, potekajo vplivi tudi v nasprotni smeri. Temeljne predpostavke

organizacijske kulture namreč vplivajo na zaznave in definicije okolja. Procesi oblikovanja in ohranjanja organizacijske kulture so odvisni od dveh temeljnih problemov podjetja, tj. problema **zunanje adaptacije** okolju (ki omogoča preživetje in rast skupine) ter problema **notranje integracije** oziroma vzajemne povezanosti članov podjetja (ki omogoča vsakodnevno delovanje in razvoj sposobnosti za prilagajanje).

Na krepitev oziroma **ohranjanje** kulture podjetja vplivajo predvsem dejavniki, ki jim vodstvo posveča največ pozornosti. To so reakcije managerjev na kritične dogodke in organizacijske krize, dorečenost vlog, transparentnost kriterijev za podeljevanje nagrad, kriteriji za izbor in promocijo, organizacijski obredi itd. Navedeni dejavniki vplivajo na to, da se organizacijska kultura sčasoma utrdi in stabilizira ter tako zagotovi stabilno in predvidljivo okolje in jasen komunikacijski sistem. Toda s povečevanjem njene stabilnosti se zmanjšuje njena fleksibilnost. Postaja tradicionalna in konzervativna. Taka organizacijska kultura zato ne predstavlja več identifikacijskega modela novim članom, ki niso sodelovali pri njenem nastajanju. Pojavi se potreba po njenem spreminjanju.

Nujnost **spreminjanja** kulture podjetja pogojujejo številni dejavniki. V grobem jih lahko delimo na notranje dejavnike (nezadovoljstvo zaposlenih, inovacije) in dejavnike okolja (gospodarske krize, spremembe pogojev poslovanja). Za obdobje spreminjanja organizacijske kulture je značilen konflikt med elementi stare in nove kulture. Novi člani pogosto personificirajo elemente stare kulture in jih identificirajo z ustanoviteljem. Pri tem pa pogosto pozabljajo, da je kultura fenomen, ki presega individualne (osebne) značilnosti, da je posledica skupnega učenja in utrditve tistih predpostavk, ki so v preteklosti pripomogle k uspešnemu poslovanju. Če želi podjetje ohraniti uspešnost, mora utrjevati tiste vidike organizacijske kulture, ki so v preteklosti prispevali k poslovni uspešnosti in spreminjati tiste vidike, ki zavirajo njegov nadaljnji razvoj ali celo ogrožajo njegov obstoj.

Glavni problem, ki ga morajo vodje ustrezno rešiti pri spreminjanju lastne organizacijske kulture, je izbira ustreznih strategij in postopkov za prodor do globljih nivojev kulture, določanje funkcionalnosti predpostavk na vsakem nivoju organizacijske kulture ter obvladovanje strahu, ki se sprosti, ko so ti nivoji izzvani.

Glavne **funkcije** kulture podjetja, ki jih podjetje razvije kot rezultat svojega spopadanja s stalnimi izzivi, so zunanja adaptacija, notranja integracija, kohezivnost skupine, zmanjševanje napetosti in strahu, ter doseganje **maksimalne delovne učinkovitosti podjetja**. Vse te funkcije organizacijske kulture se na koncu odražijo v stopnji **uspešnosti** podjetja. Dosedanje raziskave so nedvomno potrdile povezavo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja. Pri teh povezavah sicer obstajajo še določena odstopanja in neenotnosti, saj enopomensko ni mogoče govoriti o vrsti kulture in o sistemu vodenja, ki ga morajo uporabljati uspešna podjetja. Zato so še vedno odprta vprašanja, kot so npr.: ali na uspešnost podjetja bolj vpliva vrsta kulture ali njena moč in ali lahko trdimo, da je neka kultura boljša od druge.

Raziskovalci najpogosteje navajajo tri vidike organizacijske kulture, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetij.

Vidik moči, ki temelji na povezavi med močjo kulture podjetja in njegovimi dolgoročnimi poslovnimi rezultati. Močna kultura omogoča doseganje zastavljenih ciljev in nalog, zagotavlja ustrezno organizacijsko strukturo in motiviranost zaposlenih za izboljšanje rezultatov podjetja.

Vidik prilagodljivosti predpostavlja, da organizacijska kultura omogoča podjetju predvidevanje in prilagajanje spremenljivim razmeram. Proaktivna prilagodljiva organizacijska kultura naj bi pripomogla k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Vidik usklajenosti temelji na prepričanju, da organizacijska kultura, ki je usklajena s poslovnim in strateškim kontekstom podjetja, omogoča doseganje dolgoročne uspešnosti.

Kultura podjetja ima pomemben vpliv na vse aktivnosti, miselnosti in zaposlene v podjetju, predvsem pa na vodje in njihova prizadevanja po povečanju delovne učinkovitosti podjetja. Je difuzen pojav, ki prežema aktivnosti zaposlenih tako, da ni podrejena neposredni kontroli katere koli skupine ali posameznika v podjetju. Zato jo lahko razumemo predvsem kot določen način dela, ki je vgrajen v stališča, prepričanja in ravnanje zaposlenih.

Med vodenjem in kulturo ter **uspešnostjo** podjetja nedvomno obstaja močna povezanost. Eksplikacija optimalnega sistema – načina vodenja v interakciji z vrsto kulture podjetja v smislu univerzalnosti ni mogoča in je specifična za vsako podjetje posebej ter časovno determinirana. Vsa podjetja so bodo morala **sistematično in celovito** posvetiti vodenju in svoji kulturi, kjer bodo poleg specifičnih vrednot, ki so značilne za posamezna področja delovanja, upoštevali tudi splošne vrednote, kot so: usmerjenost k strankam, obvladovanje sprememb, osredotočenje na rezultate, ustrezna struktura zaposlenih in prenos pooblastil.

Vpliv kulture na vse zaposlene (vključno z vodilnimi delavci podjetja) se izraža predvsem prek nekaterih mehanizmov psihosocialne interakcije in prek nekaterih drugih pojavov, ki so tesno povezani z njo. Imitacija, identifikacija in sugestija so psihosocialni mehanizmi prek katerih predvsem vodje vplivajo na kulturo, medtem ko simpatija in antipatija ter socialni pritisk zrealizirajo zlasti vplive vodij na kulturo, vendar tudi vpliv kulture na vodenje. Pomembna psihosocialna mehanizma sta tudi facilitacija in inhibicija, ki zrealizirata potencialni vpliv kulture na vodenje.

Proučevanje vzajemnosti vodenja in kulture podjetij prek mehanizmov psihosocialne interakcije in drugih sorodnih mehanizmov je smiselno predvsem zaradi dejstva, da se iz interakcij med člani podjetja razvije skupinska identiteta, ki tvori jedro kulture podjetja, oziroma se med subjekti definirajo razmerja (vloge), kar je temelj organizacije.

Zavest o pomembnosti tega vprašanja je spodbudila mojo raziskovalno slo po spoznavanju globljih, skupnih mehanizmov, ki določajo vzajemne vplive med vodenjem in kulturo

podjetja. Vplive vodenja na kulturo podjetja je do sedaj raziskoval le Schein, drugi raziskovalci pa so večinoma povzemali njegove ugotovitve. Toda tudi Schein pušča na tem področju odprta številna vprašanja, na katera sem poskušal odgovoriti v pričujočem delu.

Pri ugotavljanju vplivov kulture na vodenje, sem se srečal z nekoliko zahtevnejšim problemom, saj o njih ni pisal skoraj nihče. V delih različnih avtorjev je mogoče zaslediti le nekaj izoliranih izjav, nihče pa ni skušal tega problema natančneje raziskati in svojih spoznanj združiti v integrirano celoto. Zato sem se pri tem vprašanju opiral predvsem na spoznanja sorodnih del in jih poskušal aplicirati na obravnavano problematiko.

Upam da mi je v mojem magistrskem delu uspelo opozoriti na pomembnost vzajemnih vplivov med vodenjem in kulturo podjetja ter nakazati možnosti za njihovo nadaljno raziskovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ansoff Igor H.: Strategic Management. New York: John Wiley & Sons, 1979, str.175-195.
2. Argyle Michael: Social Encounters: Readings in Social Interaction. Chicago: Aldine-Atherton, 1973. 416 str.
3. Argyris Chris: Personality and Organization. New York: Harper, 1957. 235 str.
4. Argyris Chris: Integrating the Individual and the Organization. New York: Wiley, 1964. 450 str.
5. Bate Paul: The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving. London: Sage, 1992. 213 str.
6. Belak Janko in soavtorji: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Založba Obzorja, 1993, str. 210 - 237.
7. Berger Peter L., Luckmann Thomas: Družbena konstrukcija realnosti. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1988. 212 str.
8. Berkowitz Leonard: Advances in Experimental Social Psychology. San Diego, New York: Berkely Academic Press, 1989. 364 str.
9. Bird Charles: Social Pshychology. New York: Appleton, 1940. 564 str.
10. Borgatta Edgar F., Couch A. S., Bales R. F.: Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership. American Sociological Review, New York, 1954, 19, str. 757-759.
11. Brekić Jovo: Zastarelost štabno-linijske organizacije dela. Zagreb: Ekonomski inštitut, 1972. 200 str.
12. Brenkman John: Culture and Domination. Ithaca, London: Cornell University Press, 1987. 239 str.
13. Bristow Nigel: The Leadership Skillls Audit: a Guide to Measuring and Improving the Effectiveness of Leaders at Every Level in your Organization. Cambridge: Cambridge Strategy Publications, 1998. 41 str.
14. Brown John: Organisational Culture. London: Pitman, 1998. 318 str.
15. Carter Leny: Leadership and Small Group Behaviour. New York: Harper,1953, str. 257-284.
16. Cartwright Dorwin, Zander Alvin: Group Dynamics. New York: Harper, 1968. 826 str.
17. Clampitt Philip G.: Comunicating for Mangerial Effectiveness. Newburry: Sage Publications, 1991. 295 str.

18. Collins Bill E., Raven Bertram H.: Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power. V: Lindzey Gardner and Aronson Elliot: The Handbook of Social Psychology. B.k., Vol. 4, 1969, str. 102-104.
19. Collins David: Organizational Change: Sociological Perspectives. New York, London: Routhledge, 1998. 214 str.
20. Crosby Philip B.: The Absolutes of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. 128 str.
21. Daft Richard L.: Organizational Behavior. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
22. Dale Margaret: Assessing Management Skills. London: Kogan Page, 1992. 263 str.
23. Deal Terrence, Kennedy Allan: The New Corporate Cultures. New York: Perseus Books, 1999. 312 str.
24. Festinger Leon: Current Developments in Group Dynamics. London : Harper, 1950. 431 str.
25. Flere Sergej: Sociologija. Maribor: Pravna fakulteta, 1995. 272 str.
26. French Joe. R. P., Raven Bertram H.: The Bases of Social Power. V: Cartwright Dorwin in Zander Alvin: Group Dinamics, B.k., 1960, str. 169-259.
27. Gardner Howard: Leading Minds. An Anatomy of Leadership. London: Harper Collins Publishers, 1996. 400 str.
28. Geertz Clifford: The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books, 1973. 307 str.
29. Gibb Charles. A.: Leadership. V: Handbook of Social Psychology. B.k., Vol. 4, 1969, str. 205-282.
30. Guest Robert H.: Organizational Change Through Effective Leadership. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1986. 235 str.
31. Hackman John R., Morris Caria G.: Group Tasks, Group Interatcion Process and Group Performance Effectivness: a Review and Proposed Integration. V: Berkowitz L.: Advances in Experimental Social Psychology. New York, Academic Press, Vol. 8, 1975, str. 45-99.
32. Halpin Andrew W., Winer B. J.: The Leadership Behavior of Airplaine Commander. Ohio: Ohio State University, Research Foundation, Columbus, 1953. 325 str.
33. Handy Charles B.: Understanding Organizations. London: Penguing Books, 1976. 235 str.
34. Harrison Roger: Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Jossey- Bass, 1992. 30 str.
35. Hassard John: Sociology and Organization Theory. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 167 str.
36. Hemphill Jerry K.: Leader Behavior Description. Ohio State university, Personal Research Board, 1950. str.121.
37. Hofstede Geert H.: Cultures Counsequences: International Differences in Work Related Values, B.k., Sage Publications, 1980. 475 str.
38. Hollander Edwin P.: Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit. Psychology Review, New York, 1958, 65, str.117-127.

39. Hollander Edwin P.: Principles and Methods of Social Psychology. New York: Oxford University Press, 1976. 612 str.
40. Homans George Caspar: The Human Group. London: Routledge & Kegan Paul, 1975. 484 str.
41. Hunt S. M.: The Role of Leadership in the Construction of Reality. V Kellerman B.: Leadership: Multidisciplinary Perspectives. B.k., Prentice- Hall Inc, 1984, str. 157- 179.
42. Katz Daniel, Kahn Robert L.: The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley, 1978. 838 str.
43. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. V: Možina Stane et.al.: Management . Radovljica: Didakta, 1994, str. 174- 212.
44. Kelley Harold H.: Communication in Experimentally Created Hierarchies. New York: Human Relations, 1951, 4, str.39-56.
45. Kelly John: Organizational Behaviour. Homewood: Irwin- Dorsey, 1969. 346 str.
46. Kotter John P, Heskett John.: Corporate Culture and Performance. New York: Simon & Schuster, 1992. 214 str.
47. Kovačev Asja Nina: Individualna in kolektivna identiteta. Ljubljana: VŠZ, 1997a. 180 str.
48. Kovačev Asja Nina: Kritični dogodki, stres in izgorelost. Ljubljana: 20. Izobraževalni dnevi iz onkologije, 1997b, str. 10-24.
49. Kovačev Asja Nina: Socialna interakcija. Ljubljana: VŠZ, 1998. 136 str.
50. Krech David, Crutchfield Richard S., Ballachey Egerton L.: Poedinac u društvu: udžbenik socialne psihologije. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, 1962. 580 str.
51. Kreitner Robert, Kinicki Angelo: Organizational Behavior. Chicago: Irwin, 1995. 594 str.
52. Leavitt Harold J.: Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. J. of Abnormal and Social Psychology, B.k, 1951, 46, str. 38-50.
53. Leavitt Harold J., Bahrami Homa: Managerial Pshychology. Chicago, London: The University of Chicago Press, 1988. 353 str.
54. Lenko Anton: Družbene, kulturne in osebnostne determinante vodenja, identitete in socialne integracije v Slovenskih podjetjih. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 2001. 305 str.
55. Lewin Kurt: Feldtheorie in den Socialwissenschaften. Bern, Stuttgart: Verlag Hans Huber 1963. 395 str.
56. Lewin Kurt: Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". J. of Social Psychology, B.k., 1939, 10, str. 271-299.
57. Lindzey Gardner, Aronson Elliot: The Handbook of Social Pshychology. Reading, Mass.: Addison- Wesley, 1969. 694 str.
58. Lipičnik Bogdan: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS, 1993. 166 str.
59. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorje, 1987. 365 str.
60. Macdonald John: Calling a Halt to Mindless Change. New York: Amacom, 1998. 244 str.
61. Maier Norman R. F.: Industrijska psihologija. Zagreb: Panorama, 1965. 717 str.
62. Mann Ralph D.: A Review of Relationships between Personality and Performance in Small Groups. Psychological Bulletin, B.k., 1959, 56, str. 241-270.

63. MacDavid Johan W., Harari Herbert: Social Psychology: Individuals, Groups, Societies. New York: McGraw- Hill, 1969. 633 str.
64. McGregor Douglas: The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 str.
65. Mesner Dana M.: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
66. Minzberg Henry: An Emerging Strategy of Direct Research, Admenistrative Science Researche, 24, 1979, str. 580- 590.
67. Morgan Gareth: Images of Organization. Beverly Hills: Sage, 1986. 423 str.
68. Morse William C., Reimer Helmut: The Experimental Change of a Major Organizational Variable. J. of Abnormal and Social Psychology, B.k., 1956, 52, str. 120-129.
69. Možina Stane et.al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
70. Parker Martin: Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2000. 266 str.
71. Raven Bertram H., Rubin Jaffrey Z.: Social Psychology: People in Groups. New York: Wiley, 1976. 591 str.
72. Redl Fritz: Groups, Emotion and Leadership. B.k.: Psychiatry, 1942, str. 573-596.
73. Reed Michael I.: The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects. New York, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1992. 301 str.
74. Rot Nikola: Psihologija grupa. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, 1988. 388 str.
75. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: GV, 1993. 312 str.
76. Rozman Rudi: Teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996a. 20 str.
77. Rozman Rudi: Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, 29(1996b), str. 5-18.
78. Sackmann Sonja A.: Cultural Complexity in Organizations: inherent Constrasts and Contradictions. Thousand Oaks: Sage, 1997. 402 str.
79. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership, A Dinamic View. San Francisco: Jossey- Publisher, 1987. 418 str.
80. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 418 str.
81. Schein Edgar H. : The Corporate Culture: Sense and Nonsense about Cultural Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,1999. 199 str.
82. Secord Paul F., Backman Carl W.: Social Psychology. New York: McGraw-Hill, 1964. 456 str.
83. Shaw Marvin E.: A Comparsion of Two Types Readership in Various Communication Nets. J. of Abnormal and Social Psychology, B.k., 1955, 50, str.127-144.
84. Shaw Marvin E.: Group Dynamics. New York: McGraw-Hill, 1971. 414 str.
85. Sherriton Jacalyn: Corporate Culture Team Culture: Removing Hidden Barriers to Team Success. New York: Amacom, 1996. 214 str.
86. Stogdill Ralph M.: Personal Factors Associated with Leadership. J. of Psychology , B.k., 1948, 23, str. 37-71.
87. Sutermeister Robert A.: Ljudi i produktivnost. Zagreb: Panorama, 1967. 699 str.

88. Tajfel Henri: Social Psychology of Intergroup Relations. Annual Review of Psychology, B.k., 33 (1982), str. 1-39.
89. Thiabut John W., Kelley Harold H.: The Social Psychology of Groups. New York: John Wiley and Sons, 1959. 313 str.
90. Warner William L., Lunt Paul S.: The Social Life of a Modern Community. Yale University Press, New Haven, Vol. 1, 1941. 460 str.
91. Wheatley Margaret J.: Leadership and the New Science: Learning about Organisation from and Orderly Universe. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994. 166 str.
92. Wright Peter: Managerial Leadership. London: Routledge, 1996. 262 str.
93. Zvonarević Mladen: Socijalna psihologija. Zagreb: Školska knjiga, 1985. 741 str.
94. Županov Josip: Reizbornost direktora i neformalna struktura uprave u radnoj organizaciji. V: Brekić J.: Organizacija rada. Zagreb: 1970, str. 393- 403.

POJMOVNIK

Ekspertna moč (Expert Power)	Izvira iz strokovnega znanja vodje.
Fiedlerjev situacijski model (Fiedler's Contingency Model)	Model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije skladajo z načinom dela vodje.
Formalna skupina (Formal Group)	Formalna skupina je skupina v organizaciji, ki ima natanko določene delovne naloge in cilje.
Herseyev in Blanchardov model (Hersey and Blanchard's Situational Model)	Model poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine.
Housejev model poti in ciljev (House's Path Goal Model)	Model poti in cilja poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo poti in načine dela, po katerih zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu.
Kohezivnost (Cohesiveness)	Kohezivnost skupine se nanaša na povezanost, to je, koliko si člani želijo ostati skupaj v skupini.
Kontingenčni model (Contingency Model)	Opređeljuje pogoje, v katerih je določena organizacijska oblika ali določena vodstvena praksa ustrezna; opozarja na to, da so določene rešitve primerne samo za določene okoliščine, ne pa za vse situacije.
Legitimna moč (Legitimate Power)	Izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji.
Organizacijska kultura (Organization Culture)	Vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je spopadala s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, in se je kazal kot dovolj učinkovit.
Organizacijska struktura (Organizational Structure)	Je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji.
Ravnanje (Management)	Planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, da bi potekalo smotrno. Ravnanje je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji.

Ravnatelj (manager)	Planira, organizira, vodi in kontrolira zaposlene tako, da skupaj dosežajo cilj podjetja.
Referenčna moč (Referent Power)	Izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo.
Subkultura (Subculture)	Posebna oblika kulture, ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, ki redno sodeluje in komunicira ter sebe opredeljuje kot posebno skupino.
Vodenje (Leading)	Vodenje je usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev.
Vrednote (Values)	So ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno.