

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRANSFORMACIJSKO VODENJE TER
NJEGOVA VLOGA V MALIH PODJETJIH**

V Ljubljani, november 2002

TATJANA ŠTER

IZJAVA

Študentka Tatjana Šter izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Boštjana Antončiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28. 11. 2002

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	VODENJE	4
2.1	OPREDELITEV VODENJA.....	4
2.2	OPREDELITEV FAKTORJEV IN DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA VODENJE	5
2.2.1	<i>Zunanje okolje.....</i>	5
2.2.2	<i>Organizacija podjetja.....</i>	6
2.2.3	<i>Osebnost vodje.....</i>	7
3	TEORIJE O VODENJU.....	8
3.1	TEORIJA NA OSNOVI ZNAČILNOSTI VODJE	8
3.2	TEORIJE NA OSNOVI OBNAŠANJA VODIJ.....	9
3.2.1	<i>Model Univerze Ohio State</i>	9
3.2.2	<i>Model Univerze Michigan.....</i>	9
3.2.3	<i>Model mrežnega vodenja</i>	10
3.2.4	<i>Skandinavske študije vedenja vodij.....</i>	11
3.3	SITUACIJSKA TEORIJA	11
3.4	KONTINGENČNE TEORIJE	12
3.4.1	<i>Fiedlerjev kontingenčni model.....</i>	12
3.4.2	<i>Hersey in Blanchardov situacijski model.....</i>	14
3.4.3	<i>Housejev model poti in ciljev</i>	15
3.4.4	<i>Participativni model vodenja</i>	16
3.4.5	<i>Drugi kontingenčni modeli vodenja</i>	17
3.5	PRISPEVČNA TEORIJA.....	18
3.6	KARIZMATIČNA TEORIJA.....	18
3.6.1	<i>Razvoj karizmatične teorije.....</i>	19
3.6.2	<i>Congerjev model</i>	20
3.7	TRANSAKCIJSKA TEORIJA.....	22
3.7.1	<i>Model transakcijskega vodenja.....</i>	23
3.7.2	<i>Pogojno nagrajevanje</i>	24
3.7.3	<i>Vodenje z izjemami.....</i>	24
3.8	TRANSFORMACIJSKA TEORIJA.....	25
3.8.1	<i>Razvoj transformacijske teorije.....</i>	26
3.8.2	<i>Bassova transformacijska teorija.....</i>	27
3.8.3	<i>Model transformacijskega vodenja</i>	28
3.8.4	<i>Karizma.....</i>	29
3.8.5	<i>Inspiracijsko vodenje.....</i>	33
3.8.6	<i>Intelektualna stimulacija.....</i>	35
3.8.7	<i>Upoštevanje posameznika</i>	38
3.8.8	<i>Empirična potrditev transformacijske teorije.....</i>	40
3.8.9	<i>Razmerje do drugih teorij in njen nadaljnji razvoj</i>	42
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA O TRANSAKCIJSKEM IN TRANSFORMACIJSKEM VODENJU V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI.....	43
4.1	METODA RAZISKAVE	43
4.2	SPLOŠNA PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	44

4.3	ANALIZA FUNKCIJ VODIJ MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI	48
4.4	ANALIZA FAKTORJEV TRANSAKCIJSKEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA PRI VODJIH MALIH PODJETIJ	51
4.4.1	<i>Analiza faktorjev karizmatičnega vodenja</i>	53
4.4.2	<i>Analiza faktorjev vodenja s pogojnim nagrajevanjem</i>	55
4.4.3	<i>Analiza faktorjev upoštevanja posameznika</i>	57
4.4.4	<i>Analiza faktorjev vodenja z izjemami</i>	58
4.4.5	<i>Analiza faktorjev intelektualne stimulacije</i>	60
4.4.6	<i>Analiza faktorjev dodatnega napora</i>	61
4.4.7	<i>Analiza faktorjev inspiracije</i>	63
4.4.8	<i>Analiza preostalih odgovorov vprašalnika o vodenju</i>	64
4.4.9	<i>Korelacije med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja</i>	66
4.4.10	<i>Transformacijsko vodenje v malih podjetjih v Sloveniji</i>	67
4.4.11	<i>Transakcijsko vodenje v malih podjetjih v Sloveniji</i>	68
4.4.12	<i>Kombiniranje transformacijskega in transakcijskega vodenja v malih podjetjih v Sloveniji ...</i>	69
4.5	VPLIV TRANSAKCIJSKEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA NA POSLOVNE REZULTATE MALEGA PODJETJA TER ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	70
4.5.1	<i>Poslovni rezultati anketiranih podjetij</i>	70
4.5.2	<i>Zadovoljstvo zaposlenih v anketiranih podjetjih</i>	73
4.5.3	<i>Vpliv transakcijskega in transformacijskega vodenja na poslovne rezultate malega podjetja</i>	74
4.5.4	<i>Vpliv transakcijskega in transformacijskega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih</i>	76
4.6	POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE	77
5	SKLEP	79
	LITERATURA	81
	VIRI	83

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Model mrežnega vodenja.....	10
Slika 2: Fiedlerjeve situacijske variable in stili vodenja.....	13
Slika 3: Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja.....	14
Slika 4: Faze v karizmatičnem vodenju.....	21
Slika 5: Transakcijsko vodenje in napor podrejenega.....	23
Slika 6: Transformacijsko vodenje in dodaten napor podrejenega.....	29
Slika 7: Model karizmatičnega vodenja.....	31
Slika 8: Intelktualna stimulacija in napor podrejenega.....	37
Slika 9: Anketirana podjetja po številu zaposlenih.....	45
Slika 10: Starost anketiranih vodij.....	46
Slika 11: Število let vodenja podjetja.....	47
Slika 12: Pričetek vodenja pri letih.....	48
Slika 13: Vodje podjetij glede na ustanovitelja ali soustanovitelja.....	49
Slika 14: Vodje podjetij glede na lastniško funkcijo.....	50
Slika 15: Pripravljenost vodje – lastnika prepustiti funkcijo vodenja profesionalnemu managerju.....	50
Slika 16: Povprečna vrednost faktorjev karizmatičnosti.....	55
Slika 17: Povprečna vrednost faktorjev pogojnega nagrajevanja.....	56
Slika 18: Povprečna vrednost faktorjev upoštevanja posameznika.....	58
Slika 19: Povprečna vrednost faktorjev vodenja z izjemami.....	60
Slika 20: Povprečna vrednost faktorjev intelektualne stimulacije.....	61
Slika 21: Povprečna vrednost faktorjev dodatnega napora.....	62
Slika 22: Povprečna vrednost faktorjev inspiracije.....	64
Slika 23: Prisotnost faktorjev transformacijskega vodenja.....	67
Slika 24: Prisotnost faktorjev transakcijskega vodenja.....	68
Slika 25: Razsevni grafikon med transformacijskim in transakcijskim vodenjem.....	69
Slika 26: Kombinacija transformacijskega in transakcijskega vodenja.....	70
Slika 27: Povprečna letna rast prihodkov.....	71
Slika 28: Dobičkonosnost anketiranih podjetij glede na konkurente.....	72
Slika 29: Rast tržnega deleža v anketiranih podjetjih.....	73
Slika 30: Ocene zadovoljstva zaposlenih.....	74
Tabela 1: Razločevalne sposobnosti med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodjami.....	22
Tabela 2: Povprečne vrednosti faktorjev vodenja v bojnih enotah v primerjavi s podpornimi enotami.....	40
Tabela 3: Korelacijski koeficienti med faktorji vodenja ter zadovoljstvom z vodjo ter njegovo učinkovitostjo.....	41
Tabela 4: Leta ustanovitve anketiranih podjetij.....	46
Tabela 5: Povprečja in variance odgovorov na vprašalnik o vodenju.....	52

Tabela 6: Vprašanja faktorjev karizmatičnega vodenja	54
Tabela 7: Vprašanja faktorjev vodenja s pogojnim nagrajevanjem	56
Tabela 8: Vprašanja faktorjev upoštevanja posameznika	57
Tabela 9: Vprašanja faktorjev vodenja z izjemami	59
Tabela 10: Vprašanja faktorjev intelektualne stimulacije	60
Tabela 11: Vprašanja faktorjev dodatnega napora	62
Tabela 12: Korelacijski koeficienti transformacijskih in transakcijskih faktorjev glede na dodaten napor	63
Tabela 13: Korelacijski koeficienti transformacijskih in transakcijskih faktorjev glede na inspiracijsko vodenje	64
Tabela 14: Korelacijski koeficienti med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja ter poslovnimi rezultati v malih podjetjih v Sloveniji	75
Tabela 15: Korelacijski koeficienti med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja ter zadovoljstvom zaposlenih v malih podjetjih v Sloveniji	76
Tabela 16: Ključne ugotovitve empirične raziskave	78

1 UVOD

Poslovanje podjetja je odvisno od številnih dejavnikov. Eden izmed ključnih je nedvomno tudi vodenje. Ne glede na to, da so znani primeri vodij, ki so bili zaradi izrazitih osebnostnih lastnosti vodje, državniki ali managerji v pravem pomenu besede, na splošno velja, da se človek kot vodja ne rodi, ampak vodja postane. Človek lahko spodbudi razvoj vodstvenih sposobnosti takrat, ko jih je sposoben identificirati. Vodje se navadno razvijajo sami, vodenje pa se začne s samostojnim razvojem posameznika, ki se izkaže v situacijah, ki to od njega zahtevajo.

V primeru vodenja podjetja se pozitivni princip vodenja prenaša na zadovoljstvo zaposlenih, posredno na njihovo kreativnost, uspešnost in produktivnost dela. Seštevek dodatnih naporov zaposlenih nadalje vpliva na poslovne rezultate podjetja, ki se odražajo v dobičkonosnosti in rasti podjetja. Čeprav je vodenje eden od pomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja, pa le skupaj z drugimi ključnimi dejavniki uspešnega poslovanja lahko pripomore k preseganju povprečnih poslovnih rezultatov.

Vloga vodje se precej razlikuje glede na velikost podjetja. Vodstvena funkcija v velikem podjetju je stvar managerjev. Ti poleg ostalih treh funkcij managementa, kot so planiranje, organiziranje in kontrole, opravljajo še četrto, imenovano vodenje podjetja. V velikih podjetjih je funkcija managerja navadno profesionalna. Managerji so običajno posamezniki, ki imajo dovolj široka znanja, tako o drugih funkcijah kot tudi o učinkovitem vodenju. Navadno se zavedajo, katere so tiste lastnosti, ki jih kot vodje odlikujejo, in jih pri vsakodnevnem delu z ljudmi tudi uporabljajo.

V malem podjetju je situacija precej drugačna. V malem podjetju se vloge podjetnika, managerja ali vodje ter vloge lastnika precej bolj prepletajo. Medtem ko so v malem podjetju ob ustanovitvi in v začetni fazi rasti podjetja vloge združene v eni osebi, ki je hkrati ustanovitelj, lastnik, podjetnik in manager, se z rastjo takega podjetja spreminjata njegova organiziranost in upravljanje. Kako hitro prihaja do sprememb in kako korenito te posegajo v organizacijo, je odvisno predvsem od stopnje rasti, od tehnologije ter od odnosov, ki znotraj podjetja nastajajo med zaposlenimi. Z rastjo dejansko nastaja vse več konfliktnih situacij, ki jih je težko obvladati s podjetniškim načinom razmišljanja in vodenja podjetja. Podjetniki navadno niso več sposobni obvladati rastočega posla, zato vodenje v večini prepuščajo profesionalnim managerjem, tako kot v primeru velikih in srednje velikih podjetij.

V Sloveniji so se s prehodom v kapitalistično tržni sistem v devetdesetih letih zlasti v velikih in srednje velikih podjetjih managerji začeli intenzivno učiti managerske in vodstvene veščine. V istem obdobju so hitro začela nastajati tudi mala podjetja, ki so bila zlasti glede na karakteristike, opisane v prejšnjem odstavku, v ustanavljanju ali v začetni fazi rasti. Veliko

malih podjetij niti ne doseže večje rasti, ki bi jim omogočila profesionalizirati vodstveno funkcijo. Podjetniki, ki so v tem primeru tudi lastniki in vodje podjetja, niso profesionalni managerji, zato navadno nimajo ustreznih teoretičnih znanj o vodenju. Vodenje malega podjetja je zahtevna naloga, ki od podjetnika – vodje terja veliko. Uspešen podjetnik – vodja mora v eni osebi povezovati ljudi, vire in poslovne priložnosti, in to na tak način, da je podjetje tudi poslovno uspešno.

Vodenje niti v velikih niti v malih podjetjih ne sme biti stvar naključja ali žrtev neznanja. Profesionalni manager ali podjetnik – vodja mora poznati osnove uspešnega vodenja ter se zavedati, da prav s takim vodenjem lahko lažje doseže boljše poslovne rezultate.

Na osnovi raziskav in proučevanj so se v novejši zgodovini izoblikovale številne teorije o vodenju. Vsaka izmed teorij skuša pojasnjevati vlogo vodje ali vodenja na svoj način, pri čemer nekatere boljše druge slabše pojasnjujejo njegov doprinos k boljšim poslovnim rezultatom.

V osemdesetih letih je velik kakovosten preskok nakazala transformacija teorija. Vzroke za pojav transformacijskega vodenja lahko iščemo predvsem v valu sprememb, ki so pričenjale kroititi razvoj. Spremembe so bile usmerjene tako v željo po dvigu količine ali kakovosti outputa in v spremembo ciljev, kot na preusmeritev pozornosti na novo težiščno delovanje podjetja. Poleg naštetih sprememb, ki so vplivale predvsem na osnovno strukturo in delovanje organizacije, je novi val sprememb zajel tudi višje rangirane spremembe človeka. Ta tako imenovana revolucionarna sprememba je zajela spremembe v prepričanjih, zaupanju, vrednotah ter nenazadnje tudi potrebah človeka.

Transformacijska teorija o vodenju pomeni nov kakovosten preskok v razumevanju uspešnega vodenja. Gradi na zaupanju vodje v zaposlene, na spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, s čimer presegajo težave pri delu, na razširjanju koristi zaposlenih ter razvijanju njihove sprejemljivosti za namene in poslanstvo skupine. Transformacijski vodje so za uresničevanje novih ciljev sposobni izvajati korenite spremembe, oblikovati in izražati vizijo ter navdihovati ljudi. Tovrstno obnašanje kakovostno spreminja organizacijo.

Uporaba transformacijskega principa vodenja je možna tudi v povezavi s transakcijskim principom vodenja. Slednji je v primerjavi s transformacijskim principom bolj podoben klasičnemu odnosu med vodjo – nadrejenim, ki ureja poslovanje in vodenje tako, kot je predpisano, in zaposlenim, ki dobiva plačilo v zameno za opravljeno delo.

Z magistrskim delom želim osvetliti principe vodenja, kot veljajo za vodje malih podjetij v Sloveniji. Teoretična spoznanja o vodenju so bolj pisana na roko vodjem v velikih ali srednje velikih podjetjih. Ne glede na to, da v literaturi nisem zasledila posebnega principa vodenja, ki bi specifično veljal za mala podjetja, se v empiričnem delu naloge v celoti naslanjam na

transformacijska in transakcijska teoretična spoznanja, ki jih na podlagi izvedene raziskave preverjam na primeru vodij malih podjetij v Sloveniji.

Z magistrskim delom želim:

- proučiti faktorje transakcijske in transformacijske teorije pri vodjih malih podjetij v Sloveniji;
- preveriti prvo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med transformacijskim vodenjem in dobrimi poslovnimi rezultati v malih podjetjih v Sloveniji;
- preveriti drugo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v malih podjetjih v Sloveniji;
- ugotoviti, ali je v malih podjetjih v Sloveniji vloga podjetnika – vodje malega podjetja, ustanovitelja in lastnika še vedno združena v eni osebi ali pa se je zaradi večje rasti vloga vodenja že prepustila profesionalnim managerjem.

Na izbiro principa vodenja, ki z vplivanjem in usmerjanjem ljudi pomaga pri doseganju ciljev podjetja vplivajo številni dejavniki. Njihova opredelitev ter splošna opredelitev vodenja bo predstavljena v prvem delu magistrske naloge.

V drugem, obsežnejšem delu bom predstavila teorije o vodenju, ki so se izoblikovale od začetka proučevanja vodenja v tridesetih letih dvajsetega stoletja. Razvoj teorij je pomenil številne kakovostne preskoke. Začetne teorije so predvsem opredeljevale vodenje kot tisto komponento, ki je odvisna od osebnostnih lastnosti vodje. Sledile so teorije, ki so proučevale vedenjske vzorce vodje. Večji premik v razvoju teorije o vodenju so predstavljale kontingenčne teorije, ki opredeljujejo vodenje v različnih modelih. Novejše teorije o vodenju so v ospredje postavile vodje, ki so kot protiutež klasičnemu odnosu med vodjo in podrejenim, dobre medsebojne odnose gradili na zaupanju ter razvijali kolektivni duh. To je narekovalo razvoj karizmatične ter transformacijske teorije, ki poleg karizme upošteva še tri druge transformacijske faktorje, in sicer upoštevanje posameznika, inspiracijo zaposlenih ter intelektualno stimulacijo.

Bistvo magistrskega dela je predstavljeno v tretjem poglavju, kjer na osnovi izvedene raziskave podajam ključne ugotovitve o principu vodenja v malih podjetjih v Sloveniji. Pri analizi pridobljenih podatkov sem se osredotočila na štiri pomembnejše sklope. V prvem delu poglavja podajam splošno analizo značilnosti vodij v malih podjetjih. Ta predstavlja osnovo za določitev starosti podjetij ter izkušenj, ki so si jih vodje pridobili z vodenjem. Zato me v drugem delu raziskave zanima, ali je funkcija vodenja v primeru vodij malih podjetij v Sloveniji še vedno stvar ustanoviteljev, navadno tudi lastnikov, ali pa je že prepuščena profesionalnim managerjem. Ti so navadno bolj veščji vodenja, saj ga v primerjavi z podjetniki ne vidijo kot nekaj samoumevnega. Ključni del empirične raziskave bo predstavljen v obliki analize prisotnosti faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja pri vodjih. Za zaključek bo predstavljena še korelacijska analiza o odvisnosti

poslovnih rezultatov ter zadovoljstva zaposlenih s faktorji karizme, pogojnega nagrajevanja, upoštevanja posameznika, vodenja z izjemami ter intelektualne stimulacije.

2 VODENJE

2.1 OPREDELITEV VODENJA

Znanstveniki so se že od začetka razvoja klasične teorije organizacije ob koncu devetnajstega in v začetku dvajsetega stoletja srečevali z vodenjem, kot s segmentom organizacije proizvodnje. V tem obdobju je stopnja tehnološkega razvoja začela omogočati masovno proizvodnjo in pojavila se je težja po nenehnem poviševanju produktivnosti. Tovrstna organizacija je zahtevala, da se zaposleni prilagajajo in podredijo potrebam strojev. Izključno avtoritarno vodenje, ki je ustrezalo takratni stopnji razvoja in prevladujoči ideologiji takratnega časa, je v sredini dvajsetega stoletja začelo izpodrivati bolj demokratično vodenje, ki ga je vzpodbudila teorija o medčloveških odnosih.

Obstajajo številne opredelitve vodenja. Praktično vse poudarjajo, da vodenje pomeni vplivanje. Definiranje vsebine je odvisno tudi od tega, kako široko želimo vodenje proučevati. Tuja in domača literatura namreč označuje proces vplivanja z besedo management kot vodenje v širšem smislu ter leadership kot vodenje v ožjem smislu. Vodenje je torej ena izmed komponent managementa, ki jo lahko opredelimo kot delo s posameznikom ali s skupino z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Dubrin, 1990, str. 306).

Hersey in Blanchard (Možina et al., 1990, str. 10) vidita razliko med pomenoma vodenje in management v besedi organizacija. Vodenje kot management obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. Vodenje v ožjem smislu danes predstavlja poleg funkcij planiranja, organiziranja in koordiniranja četrto temeljno funkcijo managementa.

Vodenje v ožjem smislu lahko opredelimo z bolj ali manj splošnimi definicijami. Tako Cole (1993, str. 52) pravi, da je vodenje dinamičen proces dela v skupini, kjer en posameznik v določenem časovnem obdobju v okviru dane organizacije vpliva na delovanje preostalih članov skupine z namenom izvrševanja skupnih nalog ali doseganja skupnih ciljev. Bass v svojem Priročniku za vodenje (Stogdill's Handbook of Leadership) (Gibson, 1994, str. 401) opredeli vodenje kot interakcijo med člani skupine, kjer so vodje nosilci sprememb, osebe, čigar dejanja vplivajo na druge ljudi bolj, kot drugi ljudje vplivajo nanje. Po Bassu (1985) se vodenje pojavi tam, kjer en član skupine spreminja motivacijo in pristojnosti preostalih članov skupine.

Vsebina in smisel vodenja je tako izražena v doseganju organizacijskih ciljev z vplivanjem, spodbujanjem in usmerjanjem ljudi v organizaciji, kar skupaj z drugimi funkcijami managementa pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

Vodenje se v organizacijah pojavlja zgolj takrat, ko vodja vpliva na podrejene brez uporabe moči ali zastraševanja. Prek sposobnosti vplivanja si vodja izgradi moč in avtoriteto pri zaposlenih, da so mu pripravljeni slediti. Ljudje vodji lahko sledijo zaradi osebnosti oziroma njegovih osebnih lastnosti, njegovega vedenja ali zaradi nagrade, ki jo prejmejo za opravljeno delo.

2.2 OPREDELITEV FAKTORJEV IN DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA VODENJE

Vodenje določajo številni situacijski faktorji in drugi dejavniki. To so zunanje okolje podjetja, ki vključuje zgodovinske, socialne, ekonomske in kulturne faktorje okolja; sama organizacija podjetja, ki jo predstavlja trenutna organizacija, naloge ter ljudje v podjetju; ter nenazadnje tudi osebnost in vrednote vodje.

2.2.1 Zunanje okolje

Zunanje okolje podjetja je tisto, na katerega vodje ali managerji nimajo vpliva in se zato danim faktorjem prilagodijo po najboljših močeh in glede na trenutno znanje. Ti faktorji predvsem določajo različne stile vodenja med državami, družbami ali skupnostmi, ki jih ločijo zgodovinske, socialne, ekonomske in kulturne pregrade.

V nadaljevanju so izpostavljeni pomembnejši faktorji zunanjega okolja podjetja. Trenutna socialna in politična situacija družbe odseva pomen osnovnih institucij družbe, družine, šole, vlade in lahko tudi cerkve. Odseva tudi naklonjenost globalnim spremembam, ki se lahko odražajo na primer v prehodu iz industrijske v informacijsko družbo, iz samozadostne v globalno ekonomijo, iz institucionalne pomoči v perspektivo samopomoči, iz avtoritarnega v demokratičen politični sistem, iz zaprtega sistema v izrazito odprt sistem družbe. V tej perspektivi je zanimiv tudi vpliv, ki ga imajo na vodenje tradicionalne vrednote družbe.

Na vodenje vpliva tudi ekonomska situacija družbe. Pomembno je, ali je družba v recesiji ali prosperiteti, prav tako je odvisna vloga države kot stimulantu ekonomske aktivnosti in podpore ter nenazadnje sama stabilnost trga. V primeru, da gre za nestabilen trg, na katerega vplivajo številni pretresi, ta zahteva naravo vodenja, ki producira številne nove rešitve, stimulira hitre in številne odgovore ter vzpodbuja kooperativnost. V stabilni situaciji na trgu naštetih dejavniki niso tako pomembni, čemur se lahko prilagodi tudi vodenje, ki temelji bolj na dolgoročnem sporazumu, kaj zaposleni dobijo za opravljeno delo.

2.2.2 Organizacija podjetja

Vodenje podjetja nedvomno določa sama narava in organizacija podjetja. Woodward (Bass, 1985, str. 159) je že leta 1965 proučeval vpliv tehnologije podjetja na naravo vodenja. Ugotovil je, da obstaja soodvisnost, na podlagi katere lahko predvidimo, da se bo vodenje za specialne tehnologije odvijalo v krogu skupine strokovnjakov; v podjetjih, ki producirajo zgolj večjo enoto proizvoda v obliki avtoritativnega vodenja; v drugih enostavnejših tehnologijah pa je možno voditi tudi na podlagi soodločanja in individualizacije posameznikov.

Podjetje ima običajno že znane vrednote in tradicijo. Rušenje tega ni učinkovito. Pričakovanja organizacije mora zadovoljevati tudi vodja. Na stopnjo vključevanja zaposlenih na odločanje v podjetju vplivajo tudi velikost delovnih enot, geografska razpršenost in stopnja notranje ali zunanje organizacijske varnosti, potrebne za dosego ciljev.

Vodja mora znati oceniti učinkovitost skupine. Ta kot celota lahko deluje povsem rutinsko ali nasprotno izredno iznajdljivo. Pomembna je njena izkušnost, kooperativnost, medsebojna komunikacija in zaupanje. Vodja v primeru, ko oceni, da je skupina iznajdljiva, izkušena in kooperativna, lahko izkoristi prednosti vključevanja skupine v odločanje, s čimer se poveča kreativnost in originalnost rešitev.

Vodja se mora zavedati narave problema, pri čemer se mora vprašati, ali ima skupina zadosti znanja, da odloči ali soodloči o določenem problemu. Zlasti če gre za visoko strokovna vprašanja, je navadno potrebno mnenje človeka, ki ima zadosti predznanja in izkušenj, da se o problemu sploh lahko odloča.

V vseh tistih primerih, ko so potrebne hitre odločitve, je navadno vodja tisti, ki se mora sam odločati. Prenašanje odgovornosti za odločanje na podrejene je zato možno takrat, ko časovni pritisk ni tako močan.

Še preden se vodja odloči o načinu vodenja, se mora zavedati tudi osebnostnih razlik zaposlenih in njihovih pričakovanj o načinu vodenja. Bolj ko se teh faktorjev zaveda in bolj ko način izbranega vodenja glede na podrejene prilagodi v pravo smer, učinkovitejši je sam pri svojem vodenju. Na splošno lahko vodja svojim podrejenim prepusti več svobode, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Tannenbaum, Schmidt, 1958, str. 98):

- da imajo podrejeni precejšnjo mero potreb po samostojnosti;
- če so podrejeni pripravljene sprejemati odgovornost za odločanje;
- če imajo relativno visoko stopnjo tolerance za negotovost;
- če so zainteresirani za probleme, ki se jim zdijo pomembni;
- če razumejo in se identificirajo s cilji organizacije;
- če imajo potrebno znanje in izkušnje, da se s problemi lahko soočajo;
- če so se naučili sprejemati vlogo pri odločanju.

Če naštetih pogojev v organizaciji ne obstajajo, mora vodja vodenje prevzeti v svoje roke.

Za vodjo je pomembno, da ne glede na izbiro načina vodenja v organizaciji, gradi vzdušje medsebojnega zaupanja in spoštovanja, kar tudi pri podrejenih, ne glede na izbran način vodenja, vzbuja potrebno zaupanje in podporo pri odločanju.

2.2.3 Osebnost vodje

Vodenje določa tudi osebnost vodje. Vzorce vodenja bo ta sprejel na sebi lasten način, na podlagi znanja, izkušenj in lastne preteklosti. Če se vodja teh notranjih faktorjev zaveda in ve, zakaj se v situacijah obnaša na neki način, se lažje učinkoviteje odloča.

Med osebnostne lastnosti vodje prištevamo zrelost in izžarevanje osebnostne moči, zaupanje v lastne sposobnosti, karizmatičnost, odgovornost, vztrajnost, pogum. Vodja mora verjeti v to, kar počne. Pomembni so še njegov vrednostni sistem, njegovo zaupanje v podrejene, njegovi nagibi vodenja in njegova občutja gotovosti v negotovih situacijah. Vodja se mora zavedati tudi svojih osebnih pomanjkljivosti.

Možina (Možina et al., 1994, str. 19) pravi, da je bistvo osebnostnih lastnosti vodje njegova prepričljivost. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati v njegove besede, zaupati, da bo naredil, kar govori. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost podjetju in o njej pripovedujejo prijateljem, vidijo, da so njihove vrednote podobne vrednotam podjetja in imajo občutek solastništva.

Vodenje določajo tudi znanja, sposobnosti in izkušnje vodje. Davis ocenjuje, da mora vodja znati uporabljati tri vrste znanj (Černetič, 1997, str. 180):

1. tehnična znanja so iz posamezne stroke in pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke in metode posameznih strok;
2. znanja o medsebojnih odnosih pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin;
3. konceptualna znanja pa so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Vodja si sposobnosti pridobi na osnovi izkušenj in jih nato s pridom uporablja pri vsakdanjem delu. Osnovne medosebne, komunikacijske in tehnične spretnosti vodje dopolnjujejo še s sposobnostmi: deliti moč, intuicije, analitičnosti in sposobnostmi logičnega mišljenja, fleksibilnosti, načina dela in organizacije. Ustvarjalnost vodji koristi pri iskanju rešitev, izkušnje pa mu pomagajo v situacijah, ko se znajde pred pomembnimi odločitvami.

Za dobro vodenje je pomembna tudi vodjeva pozitivna in visoka motivacija za vodenje. Ta se izraža v želji po tekmovalnosti, po uspešnosti, po izražanju moči in usmerjanju drugih, želji po izpostavljenosti in želji biti v središču pozornosti.

Poleg vseh naštetih dejavnikov je za uspešno vodenje potrebna tudi pravilna kombinacija moči in vpliva vodje, glede na okoliščine. Moč lahko opredelimo kot zmožnost vplivati na posameznika ali skupino in ju usmerjati k želenemu cilju. Moč se izraža z vplivom, ki ga lahko razložimo kot proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališčih in ravnanju drugega posameznika ali skupine. Ločimo več vrst moči (Dubrin, 1990, str. 310):

1. legitimna moč izvira iz položaja vodje v organizacijski hierarhiji podjetja;
2. moč nagrajevanja izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje;
3. moč pritiska izhaja iz bojazni zaposlenih pred kaznijo. Vodja v tem primeru dobiva pristanek zaposlenih s tem, da uporablja razne vrste pritiska in sankcij;
4. referenčna moč izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Takšni vodje so navadno karizmatične osebnosti, ki imajo precejšen ugled in ki se odlikujejo vsaj v nekaterih želenih značilnostih vodenja;
5. strokovna moč pa je tista, ki izvira iz strokovnega znanja vodje in je ključna za sedanje in prihodnje delo vodij.

3 TEORIJE O VODENJU

3.1 TEORIJA NA OSNOVI ZNAČILNOSTI VODJE

Teorija na osnovi osebnostnih značilnosti vodje in na njeni osnovi izvedeni modeli so bili značilni predvsem za prve študije o vodenju, ki so jih opravljali psihologi že v tridesetih letih dvajsetega stoletja. Ti so v številnih študijah želeli izpostaviti tiste značilnosti, ki so prvič razločevali vodje od nevodij ter dalje uspešne vodje od neuspešnih.

Ključne značilnosti za identifikacijo vodje so (Možina et al., 1994, str. 531):

- fizične značilnosti, kot so starost, teža, videz;
- osebnostne značilnosti, med katere so prištevali stabilnost vodje, njegovo samozavest in prilagodljivost;
- socialne značilnosti, kot so izobrazba, mobilnost, olikanost vodje;
- delovne karakteristike, ki so predvsem izpostavljene v iniciativnosti, delavnosti in odgovornosti vodje.

Modeli osebnostnih značilnosti vodij niso bili preveč uspešni, saj so preveč izpostavili fizične in osebnostne lastnosti posameznikov, zanemarili pa so predvsem potrebe in interakcijo z zaposlenimi in druge situacijske faktorje. Teorija kljub svojim izkazanim pomanjkljivostim ni popolnoma nepomembna. Kirkpatrick in Locke (Gibson et al., 1994, str. 406) sta uspela izpostaviti sledeče skupne značilnosti uspešnih vodij: ambicioznost, energičnost, željo po vodenju, poštenost in integriteto, samozaupanje in inteligentnost. Novejše raziskave te teorije poudarjajo, da je visoka fleksibilnost vodje ter njegova prilagodljivost različnim novim situacijam prav tako ena izmed pomembnih odlik uspešnega vodje.

3.2 TEORIJE NA OSNOVI OBNAŠANJA VODIJ

Za razliko od teorije na osnovi značilnosti vodij, ki je razlikovala vodje glede na to, ali imajo potrebne osebnostne lastnosti, so novejša raziskava začele iskati prevladujoče vzorce obnašanja vodij. V tem primeru je šlo za kakovosten preskok, ki je impliciral, da se je določenega vedenja, ki ga izkazujejo uspešni vodje, možno naučiti. Teorijam na osnovi obnašanja vodij je skupno tako proučevanje načina, kako vodje opravljajo svoje naloge, kot tudi izkazovanje razlike med uspešnimi in neuspešnimi vodji.

3.2.1 Model Univerze Ohio State

Raziskovalci Univerze Ohio State (Moorhead, Griffin, 1992, str. 258) so želeli identificirati tiste dimenzije obnašanja vodij, ki najbolj značilno vplivajo na njegove odnose s podrejenimi. Pri tem so preučevali predvsem to, kako vodje za doseganje zelenega cilja prenašajo navodila svojim podrejenim. Ugotovili so, da obstajata dva stila vodenja. Prvi je predvsem usmerjen v izvajanje nalog in drugi predvsem v odnose med vodjo in zaposlenimi.

Vodenje, ki je usmerjeno v izvajanje nalog je usmerjeno v organiziranje dela, aktivno načrtovanje in medsebojno usklajevanje nalog zaposlenih. Vodje, ki so močno usmerjeni v izvajanje nalog, lahko opišemo kot ljudi, ki zaposlenim natančno opredelijo njihove naloge, ki od zaposlenih zahtevajo, da dosegajo določene standarde dela in ravnajo po enotnih postopkih ter poudarjajo pomen opravljenega dela v določenem času. Tak vodja zaposlenim da vedeti, kaj od njih pričakuje.

Vodenje, ki je bolj usmerjeno v medsebojne odnose, v odnosu med vodjo in zaposlenimi poudarja položaj zaposlenih, skrbi za njihove ugodne delovne pogoje in medsebojno sodelovanje. Tovrstni vodja želi najti najustreznejšo pot, da bi zaposleni delali kar najlažje in bili s tem zadovoljni. Njegovo vodenje temelji na naslednjih prvinah: pomoč zaposlenim tudi pri osebnih težavah, prijaznost in dostopnost, enak pristop do vseh.

Vodenje je predvsem pri uspešnih vodjih kombinacija obeh stilov vodenja. Idealna je kombinacija, ki vsebuje najboljše lastnosti tako enega kot drugega stila, kar pomeni, da ima močno poudarjeno usmerjenost tako v medsebojne odnose kot v izvajanje nalog.

3.2.2 Model Univerze Michigan

Raziskovalci Univerze Michigan (Moorhead, Griffin, 1992, str. 257) so prišli do podobnih zaključkov, kot so bili rezultati raziskave Univerze Ohio State. Ugotovili so namreč, da obstajata dva različna stila vodenja, in sicer tisto, ki je usmerjeno v delo, in drugo, ki je usmerjeno v zaposlene. Ne glede na izpostavljene značilnosti vodij enega in drugega stila, ki so navedene v nadaljevanju, raziskave te Univerze niso uspele pojasniti, da je posamezen stil vodenja tudi v praksi uspešnejši.

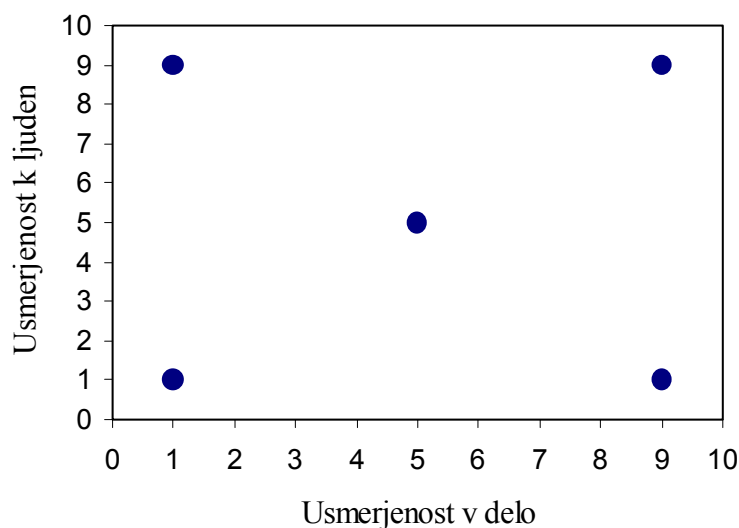
Vodja, ki je usmerjen v delo, daje velik poudarek tehničnim merilom, natančni izvedbi določenih nalog in doseganju rezultatov, tudi na račun skrbi za ljudi, ki si je ne more vedno privoščiti.

Vodje, ki so usmerjeni v zaposlene, precej bolj zanimajo potrebe zaposlenih, njihova osebna rast in dosežki, zato jih pri tem vzpodbujajo, vabijo jih k sodelovanju tudi pri odločanju, želijo si dobrega vzdušja in zadovoljstva med zaposlenim.

3.2.3 Model mrežnega vodenja

Mrežni model dvodimenzionalnega pogleda na vodenje sta razvila Black in Mouton (Moorhead, Griffin, 1992, str. 259). Model opisuje pet različnih vrst vodenja, in sicer glede na dve dimenziji: usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam, kot nekakšna logična zaključka modelov obeh Univerz (Kavčič, 1991, str. 221).

Slika 1: Model mrežnega vodenja



Vir: Moorhead, Griffin, 1992, str. 260.

Mreža je opredeljena na enainosemdesetih različnih situacijah vodenja. Najbolj značilne razlike med vodenjem so na sliki prikazane v petih različnih točkah.

Kombinacija 1.1. kaže tako na nizko usmerjenost k ljudem kot nizko usmerjenost k nalogam in predstavlja tako imenovani siromašni oz. nemočni management (impoverished management), kjer vodja ni aktiven, za svoja dejanja ne prevzema odgovornosti in je nemočen.

Kombinacija v levem zgornjem kotu (1.9.) označuje vodjo, visoko usmerjenega k ljudem, z majhno skrbjo za opravljanje nalog. Tovrstni vodja skrbi predvsem za prijetno in prijateljsko vzdušje v podjetju, kar pa ne vodi k višji produktivnosti.

Kombinacija na desni spodnji strani kvadranta (9.1.) označuje predvsem avtoritativno vodenje, kjer se visoka produktivnost in usmerjenost k cilju dosega na račun minimalne skrbi za posameznika.

Kombinacija 5.5. v sredini kvadranta je po mnenju večine raziskovalcev različnih stilov vodenja najboljša, saj z uravnoteženjem usmerjenosti k ciljem in nalogam podjetja ohranja moralo in potrebe zaposlenih na zadovoljivi ravni.

Vodenje, ki ga označuje kombinacija 9.9., lahko imenujemo tudi timski management. Vodje v tem primeru oblikujejo tim zaposlenih, ki s skupnimi močmi ter z medsebojnim zaupanjem izvajajo skupne naloge podjetja, pri čemer gradijo na zaupanju, spoštovanju in zadovoljstvu zaposlenih.

Mrežni model vodenja je sicer okarakteriziral določene stile vodenja, njegova pomanjkljivost pa je, da učinkovitosti posameznih stilov ni podkrepil z empiričnimi raziskavami.

3.2.4 Skandinavske študije vedenja vodij

Skandinavski raziskovalci so za razliko od predhodnikov iskali realnejše temelje obnašanja uspešnih vodij, ki so se morali prilagajati hitro spreminjajočim se razmeram. Izpostavili so figuro vodje, umerjenega v razvoj ('development-orientated leader'), ki se odlikuje po eksperimentalnosti, išče nove ideje ter ustvarja in uvaja spremembe (Robbins, 1996, str. 417). Le ta model obnašanja vodij je bil sposoben pojasniti dinamično vlogo vodje v devetdesetih letih.

Vsem teorijam, ki temeljijo na osnovi obnašanja vodij, je skupno, da svojih opredeljenih situacijskih faktorjev niso podkrepile z dokazi o pozitivnem vplivu na produktivnost, učinkovitost ter zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako teorije niso upoštevale situacijskih faktorjev, katerim se morajo uspešni vodje v dinamičnem okolju sproti prilagajati, če želijo biti tudi poslovno uspešni. Ne glede na izkazane pomanjkljivosti so modeli na osnovi obnašanja vodij znatno doprinesli k razvoju celostne teorije o vodenju.

3.3 SITUACIJSKA TEORIJA

Iskanje najboljše kombinacije osebnih značilnosti vodje in narave njegovega vedenja še vedno ni odgovoril na vprašanje o učinkoviti vodstveni kombinaciji in stilu, ki bi se bil sposoben prilagajati trenutnim okoliščinam. Zaradi navedenega so se raziskave usmerile v situacijske teorije vodenja. Tovrstni pristop poudarja, da mora za učinkovito izbiro stila vodenja vodja spoznati najprej svojo osebnost in obnašanje, nadalje spoznati in razumeti obnašanje

zaposlenih ter pravilno oceniti situacijo. Raziskovalci so spoznali, da se lahko učinkovit stil vodenja v eni organizaciji v drugi izkaže za popolnoma neučinkovitega in obratno. Osnovni temelj teorije je spoznanje, da je uspešen le tisti vodja, ki je dovolj fleksibilen, da se je zmožen sproti prilagajati razlikam med zaposlenimi in različnim okoliščinam.

Tannenbaum in Schmidt (Gibson et al, 1994, str. 415) sta uspešnega vodjo – predstavnika situacijske teorije opredelila kot človeka, ki ni niti preveč strog niti preveč popustljiv do zaposlenih in ki je sposoben vzdrževati visoko stopnjo natančnosti prepoznavanja sil, ki določajo, kakšno je v določenem trenutku najustreznejše vedenje, in se skladno s tem tudi sam vesti.

Zaradi nedvomnega pomena situacijskih faktorjev in lastne ocene vodenja so nove raziskave o vodenju postajale vse bolj sistematične, kar je imelo za posledico razvoj kontingenčnih modelov vodenja.

3.4 KONTINGENČNE TEORIJE

Bistvo kontingenčnih teorij o vodenju je v osnovi situacijska teorija, ki v različnih kontingenčnih modelih skuša opredeliti obnašanje vodje, in sicer z lastnimi kritičnimi situacijskimi faktorji, ki vplivajo na učinkovitost vodenja, kot so na primer kvaliteta odnosov med vodjo in zaposlenimi, zapletenost dela in nalog, osebnostne značilnosti vodje, vir moči vodje, dostopnost informacij, zrelost zaposlenih in njihova pripravljenost sprejemati odločitve vodje in drugi. Raziskovalci so modele gradili na različnih faktorjih, med katerimi so se za najustreznejše pokazali kontingenčni modeli, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

3.4.1 Fiedlerjev kontingenčni model

Kontingenčna teorija Freda Fiedlerja (Robbins, 1996, str. 421) opredeljuje uspešno vodenje kot princip, ki najbolje usklajuje stil vodenja zaposlenih s trenutno situacijo.

Fiedler je podobno kot teorije o značilnostih vodje izdelal psihološki test, tako imenovani vprašalnik, ki opisuje odnos kandidata do najmanj želenega sodelavca (least preferred coworker) (Robbins, 1996, str. 421), osebe, s katero zaradi vedenjskih lastnosti ne bi rad delal. Vprašalnik je omogočal opredelitev nagnjenosti osebe k nalogam ali k medsebojnim odnosom. Ena izmed predpostavk, ki je bila v modelu uporabljena je, da je stil vodenja posameznega vodje fiksen, ker se ta le stežka spreminja, pomeni pa to, da vodje niso sposobni prilagajati stila vodenja spreminjajočim se situacijam.

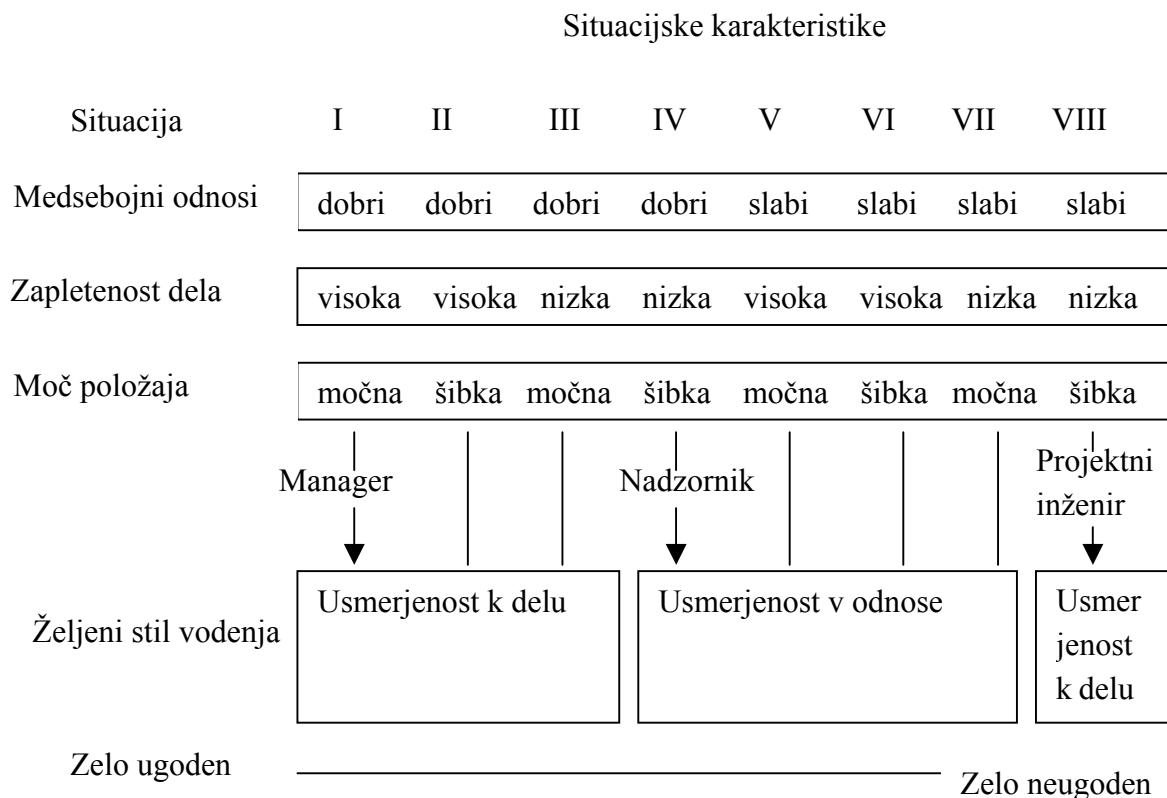
V naslednjem koraku je Fiedler želel uskladiti stil vodenja s situacijo. S tem namenom je opredelil tri situacijske spremenljivke, vzete iz delovne situacije, ki bi pomagale opredeliti najboljši način vodenja. Situacijske spremenljivke so sledeče (Erskine, 1991, str. 420):

- medsebojni odnos vodje in članov – opredeljuje odnos, kako je skupina sprejela vodjo, in sicer stopnjo zaupanja v vodjo in spoštovanja vodje s strani zaposlenih;

- zapletenost dela – opredeljuje, koliko je delo poenostavljeno;
- moč položaja – opisuje stopnjo legitimne moči vodje na zaposlovanje, odpuščanje, disciplino, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih.

Na osnovi predstavljenih stilov, predpostavke in spremenljivk, ki so v tem primeru, kar se tiče odnosa skupine do vodje lahko dobre ali slabe, zapletenost dela velika ali majhna ter moč položaja močna ali slaba, je Fiedler sestavil kontingenčni model vodenja, ki z medsebojnimi kombinacijami išče največjo uspešnost vodenja.

Slika 2: Fiedlerjeve situacijske variable in stili vodenja



Vir. Robbins, 1996, str.423.

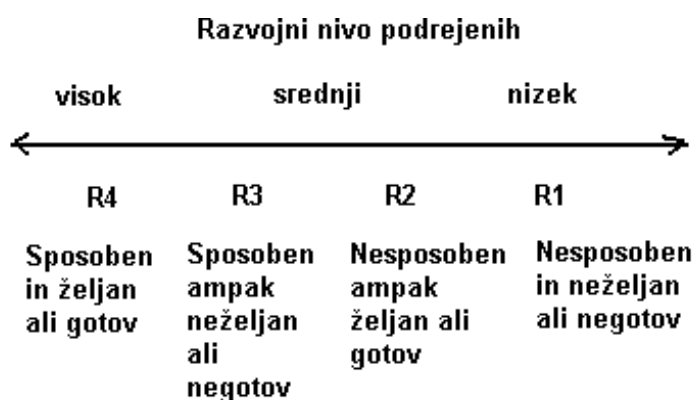
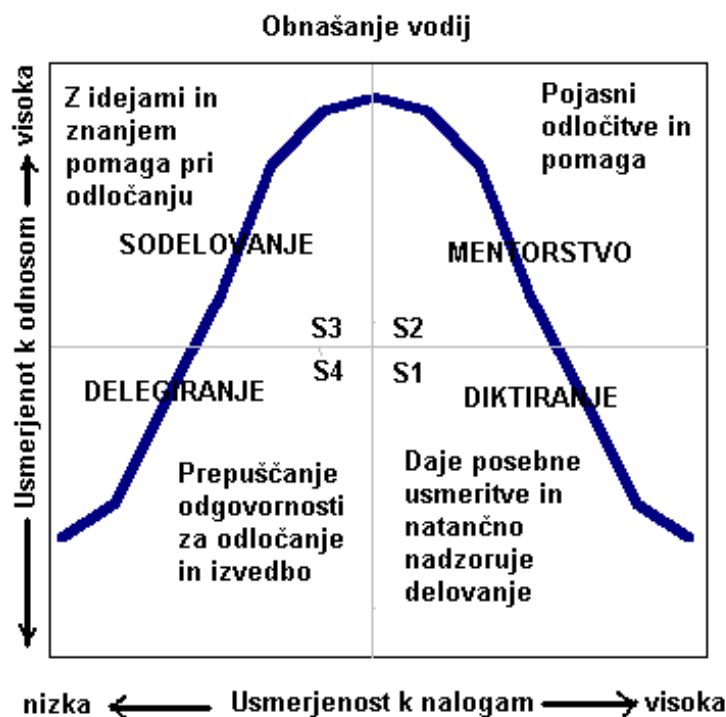
Iz modela lahko zaključimo, da se v situacijah I, II, III in VIII vodje, ki so usmerjeni k delu, obnesejo bolje kot vodje, usmerjeni v odnose. Slednji delujejo bolje v situacijah IV, V, VI in VII, torej heterogenih situacijah, kjer je delo zapleteno in kjer skupina ne mara vodje. Model potrjuje dejstvo, da je posamezen tip vodje učinkovitejši v posamezni situaciji.

Ne glede na dejstvo, da so bile modelu dokazane določene pomanjkljivosti, zlasti glede opredelitve situacijskih variabel in njihovega merjenja, je njegov doprinos k osnovnim principom vodenja velik. Njegov največji prispevek lahko iščemo v dejstvu, da ni dal končnega in edinega odgovora o absolutno najboljšem stilu vodenja, ampak zgolj navaja k proučevanju stanja v organizaciji.

3.4.2 Hersey in Blanchardov situacijski model

Po mnenju avtorjev modela Paula Herseyja in Kena Blancharda (Dubrin, 1990, str. 320) je uspešno tisto vodenje, ki gradi na pravilni izbiri stila vodenja, ta pa je odvisen od stopnje zrelosti članov in njihove pripravljenosti sprejemanja vodje.

Slika 3: Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: Dubrin, 1990, str. 321.

Avtorja poudarjata pomen zaposlenih, saj so nenazadnje to ljudje, ki ali sprejmejo ali zavrnejo vodjo, ne glede na to, kaj ta stori. Gre za novo dimenzijo, ki je bila v številnih teorijah o vodenju pogosto prezrta. Pomembna komponenta modela je tudi pripravljenost sprejemanja,

ki jo avtorja opredelita kot mejo, do katere so zaposleni zmožni in pripravljeni opravljati posamezne naloge. V nasprotju s Fiedlerjevim modelom avtorja poudarjata, da se je vodja zmožen prilagajati spreminjajočim se okoliščinam.

Tako imenovano situacijsko vodenje prav tako kot Fiedlerjevo gradi na dveh dimenzijah vodenja, usmerjenosti v naloge ali v odnose, kar se odraža v štirih različnih vedenjskih vzorcih vodij, ko je delovanje vodje odvisno od stopnje zrelosti članov. V prvem primeru gre za direktiven način (visoka stopnja usmerjenosti k nalogam in nizka k medsebojnim odnosom), kjer vodja daje jasna navodila za delo. V primeru, ko je visoka tako usmerjenost k nalogam kot medsebojnim odnosom, gre za mentorstvo, kjer vodja posameznika že počasi prepušča k samostojnemu delu, pri čemer mu še sam precej svetuje in pomaga. Sodelovalni način vodenja (nizka stopnja usmerjenosti k nalogam in visoka k medsebojnim odnosom) je tista oblika vodenja, kjer vodja in zaposleni sodelujejo pri odločanju in kjer vodja svojim podrejenim pomaga uporabljati svoje sposobnosti in pridobljeno znanje. Ostane še princip vodenja s pooblastili (nizka stopnja usmerjenosti k nalogam in nizka k medsebojnim odnosom), kjer vodja zaposlenim prepusti odločanje o tem, kako in kdaj bodo opravljali svoje delo. Slednji način je možen zgolj v primerih, ko vodja ugotovi, da so posamezniki že dovolj samostojni, da so sposobni prevzeti ustrezen del odgovornosti.

Model, ki sta ga razvila Paul Hersey in Ken Blanchard, je bil ugodno sprejet predvsem kot model za usposabljanje managerjev, medtem ko so v strokovnih krogih opozorili na nekatere njegove omejitve. Največjo lahko iščemo v tem, da model ni odgovoril na vprašanje, kako naj vodja v novi situaciji izbere novi pravi način vodenja. Pomembnejša omejitev modela je tudi ta, da popolnoma zanemarljivo določene dejavnike, kot so osebnostne lastnosti in vir moči.

3.4.3 Housejev model poti in ciljev

Housejev model poti in ciljev (Moorhead, Griffin, 1992, str. 265) sodi med boljše modele vodenja. Zasnovan je na temelju osnovnih elementov raziskave univerze Ohio State ter elementov in osnov teorije pričakovanj kot vzvoda motivacije zaposlenih.

Model poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, že odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom, hkrati pa omogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Obnašanje vodje je za zaposlene vzpodbudno takrat, ko članom nudi zadovoljitev lastnih potreb ter ko vodja poučuje, vodi, podpira in nagraduje z namenom uspešnega delovanja. Da bi podkrepil navedeno, je House opredelil štiri vzorce obnašanja vodij (Buchanan, Huczynski, 1997, str. 618).

Izzivalni način vodenja vodja uporablja takrat, ko postavlja visoke, izzivalne cilje in od zaposlenih pričakuje, da jih bodo dosegli. Usmerjevalnega načina vodenja se vodja poslužuje takrat, ko natančno opredeli, kaj od zaposlenih pričakuje, ter jim pri doseganju naloge nudi vso pomoč. V primeru, da se vodja še pred sprejemom odločitve s člani posvetuje tudi o njihovem mnenju, govorimo o svetovalnem načinu vodenja. Četrta alternativa pa je

prijateljski način vodenja, ki je do članov skupine najbolj prijazen in razumevajoč in s katerim vodja ustvarja izredno pozitivno delovno vzdušje.

Priporočeni način vodenja, ki izhaja iz Housejevega modela, je odvisen od dveh kontingenčnih variabel. Prva variabla je izven kontrole zaposlenih, gre za zunanje faktorje, kot so zapletenost dela, formalna organizacijska struktura in timsko delo, druga variabla so lastnosti zaposlenih. Teorija zaključuje, da je uspešno tisto obnašanje vodje, ki je usklajeno z zunanjimi faktorji in vzpodbujeno z ugodnimi lastnostmi zaposlenih.

3.4.4 Participativni model vodenja

Victor Vroom in Phillip Yetton (Mondy et al., 1991, str. 344) sta leta 1973 razvila participativni način vodenja, ki je opredeljeval vodenje in vključevanje v odločanje v obliki normativnega modela. Ta je za različne situacije opredeljeval pravila za opredelitev načina in stopnje sodelovanja v odločanju, kar je rezultiralo v končnih petih različnih stilih vodenja.

Na tej osnovi sta Vroom in Arthur Jago (Moorhead, Griffin, 1992, str. 268) v kasnejšem obdobju zgradila nov model, ki je sicer ohranil osnovnih pet stilov vodenja prvotnega participativnega modela, te pa sta avtorja razširila z dodatnimi situacijskimi variablami, kot so pomembnost kvalitete, pristanek članov, informiranost vodje, sestavljenost problema, verjetnost pristanka, skladnost ciljev, možnost konflikta ter informiranost tima.

Model predvideva, da je vsak stil vodenja v določeni situaciji izvedljiv. Osnovni stili vodenja so v tem primeru (Black, Porter, 2000, str. 427):

- avtokratični I, kjer vodja odloča sam;
- avtokratični II, kjer vodja pridobi potrebne informacije od zaposlenih in se posvetuje s člani tima, vendar se odloči sam;
- konzultativni I, kjer vodja pridobiva ideje in mnenja od posameznikov, preceni njihovo mnenje, vendar se na koncu odloči sam;
- konsultativni II, kjer vodja deli problem z zaposlenimi kot skupino, kjer o situaciji razpravljajo, vendar se na koncu odloči sam;
- timski pa je tisti stil, kjer vodja in zaposleni skupaj iščejo alternative in o njih sporazumno odločajo.

Avtorja zaključujeta, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih tima. S tem namenom mora vodja v dani situaciji proučiti pet načinov odločanja in se na podlagi odgovorov odločiti, kako bo postopal v konkretni situaciji.

Računalniško podprto drevo odločanja omenjenih avtorjev je bilo sposobno sprejeti njegovo kompleksnost, kar mu je omogočalo, da se je potrdil tudi v številnih raziskavah. Prav tako je model potrdil dejstvo, da je potrebno raziskave o vodenju preusmeriti z vodij na proučevanje različnih situacij, ki se jim morajo uspešni vodje prilagajati.

3.4.5 Drugi kontingenčni modeli vodenja

Obstajajo še drugi kontingenčni modeli vodenja, ki so vsak po svoje prispevali k celostni teoriji o vodenju.

Teorija vodenja 3-D je plod raziskav W. Reddina (Možina et al., 1994, str. 540), ki v svoji teoriji izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Na osnovi usmerjenosti vodje k odnosom ali k nalogam je avtor opredelil štiri vrste vodij: združevalni, zadržani, zavzeti in prizadevni. Navadno vodje uporabljajo več načinov vodenja, zaradi česar je pomembno, da znajo v konkretni situaciji zavestno izbrati najučinkovitejšega.

Teorija menjave vodja – član za razliko od večine predstavljenih modelov temelji na individualiziranem pristopu vodje do vsakega člana. Vsak odnos je edinstven in določa obnašanje posameznega člana. Teorija avtorjev Graena in Dansereau (Moorhead, Griffin, 1992, str. 272) priporoča, da vodje razdelijo zaposlene na člane skupine in tiste, ki niso člani skupine. Člani skupine so med seboj in z vodjo povezani in si delijo skupne vrednote, v nasprotju s tistimi, ki skupini ne pripadajo. Ker so člani skupine bolj pozitivni in prispevajo h grajenju organizacijske kulture ter ob lastnem zadovoljstvu dosežajo tudi boljše delovne rezultate, jim morajo vodje v nasprotju z nečlani skupine dodeljevati bolj izzivalne naloge in jih ustrezneje nagrajevati. V tem primeru je uspešen tisti vodja, ki uspe najbolje prilagoditi stil vodenja potrebam zaposlenih.

Enega od najkompleksnejših modelov formalnega situacijskega vodenja, imenovanega model učinkovitega vodenja, je izdelal G. Yukl (Možina et al., 1994, str. 547). Model opredeljuje sedem posredovalnih variabel, ki opredeljujejo karakteristike skupine ali posameznega podrejenega in ki vplivajo na učinkovitost skupine ter tri situacijske variable. Na tej osnovi je Yukl opredelil devetnajst tipov vedenja vodje, ki so primerni v različnih situacijah. Gre za poudarjanje storilnosti, upoštevanje, inspirativnost, cenjenje in priznavanje, napredovanje in nagrajevanje, sodelovanje pri odločanju, avtonomijo in delegiranje, jasnost vlog, postavljanje ciljev, usposabljanje, razširjanje informacij, reševanje problemov, planiranje, koordiniranje, olajševanje dela, predstavljanje, olajševanje interakcij, reševanje konfliktov ter kritiko in disciplino. Vodja mora tako najprej ovrednotiti situacijo in obstoječe karakteristike organizacije, nakar se ob upoštevanju kratkoročnih in dolgoročnih posledic, stroškov in dobička odloči o stilu vodenja.

Številne kontingenčne teorije so nakazale nove poti in obnašanja vodij, vendar niso enolično odgovorile na vprašanje, kakšna vrsta vodenja je najboljša. Iz teorij lahko povzamem, da mora vodja nedvomno svoje vedenje prilagoditi konkretni situaciji, tistim okoliščinam, ki v danem trenutku vplivajo na delovanje, pri čemer ne sme zanemariti potreb in pričakovanj ljudi, s katerimi dela.

3.5 PRISPEVČNA TEORIJA

Prispevčna teorija že sodi sodobnejše pristope teorije o vodenju. Temelji na osnovnem konceptu odnosa med vzrokom in posledico in v primeru vodenja opredeljuje tisti doprinos, ki ga ljudje naredijo za soljudi.

Po tej teoriji vodja v osnovi išče informacije, namige, zakaj se stvari dogajajo tako kot se, lastne logične razlage pa usmerjajo njegovo vedenje.

Proces je v tem primeru videti tako:

vedenje zaposlenega → funkcija vodje → vedenje vodje

(Gibson, 1994, str. 449.)

Osnovne funkcije vodje so tiste, ki opredeljujejo vzroke obnašanja zaposlenih v treh možnih kategorijah: osebnostne, predmetne ali druge posebne okoliščine dogodka. Vodja zato najprej ugotavlja, ali je vedenje zaposlenega do naloge posebno (pojavlja se zgolj pri opravljanju te naloge in pri nobeni drugi), nato ugotavlja, kako pogosto se isto vedenje pojavlja, opredeli torej njegovo doslednost ter v zadnjem koraku oceni obseg istega obnašanja pri drugih zaposlenih. Model predvideva tudi pravilno presojo vodje o odgovornosti za stanje, uspeh ali neuspeh. To lahko izvira iz osebe, na primer premalo vloženih naporov v delo, ali iz faktorjev, na katere zaposleni nima vpliva. Govorimo lahko o osebnih – notranjih vzrokih ali neosebnih – zunanjih vzrokih. Vodja svoje vedenje prilagodi omenjenim atributom.

Teorija je nasproti teorijam na osnovi značilnosti in vodenja vodij posebna, ker želi razlagati, zakaj se določeno vedenje sploh pojavlja. Prav tako s pomočjo teorije lahko napovemo obnašanje vodje glede na določeno obnašanje podrejenega, kar ji daje veljavo, ki pa žal še ni dovolj podkrepljena z empiričnimi rezultati raziskav.

3.6 KARIZMATIČNA TEORIJA

Šele v novejšem obdobju, po letu 1980, so se pričenjali uveljavljati novi pristopi na področju teorije o vodenju. Karizmatična teorija velja za eno izmed najpomembnejših teorij tako imenovanega novega vodenja (New Leadership) (Bryman, 1992, str. 22).

Pojem karizme je ključen za razumevanje celotne teorije. Gre za grško besedo, ki v prevodu pomeni 'darilo', označuje pa posebno moč, ki je ni mogoče logično opredeliti. Karizma označuje dominantno osebo, prepričljivega govornika, ki lahko prepriča sogovornika o pomenu sporočila. Po svojevrstni privlačnosti so znani primeri voditeljev, kot so John F. Kennedy, Winston Churchill in Mihail Gorbačov. Posebne kvalitete posameznikov le-te ločijo

od drugih državljanov, ki jih navdihujejo s svojo vizijo, s čimer si pridobivajo njihovo zaupanje in pripadnost.

Med karizmatičnimi voditelji pa poleg nekaterih državnikov najdemo tudi vodje podjetij, ki prav tako s svojo osebnostjo vzbujajo v zaposlenih zaupanje, dobro počutje in jih s svojo vizijo in pristopom navdihujejo, da dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Soustanovitelja podjetja Apple Computers Stevena Jobsa so sodelavci zaradi svojevrstnega vpliva, privlačnosti in inspiracije označili za karizmatično osebo z besedami (Gibson, 1994, str. 454):

”Ko sem hodil z njim po zgradbah Macintosh, je bilo jasno, da on ni bil eden običajnih generalnih direktorjev. On in še nekateri drugi vodje podjetja Apple so bili inspiratorji... Nič drugače kot direktor operne hiše, se mora inspirator pametno spopadati s kreativnimi značaji umetnikov... Njegov dar je, da staplja mogočne ideje z igro umetnikov.”

3.6.1 Razvoj karizmatične teorije

Nemški sociolog Max Weber (Bryman, 1992, str. 24) je pričel opredeljevati karizmo v svojem pomemben delu Ekonomija in družba (v izvirniku Wirtschaft und Gesellschaft) že na prehodu v dvajseto stoletje. V družbi je opredelil tri vrste avtoritete: tradicionalno, racionalno-pravno in karizmatično – ta po Webrovem mnenju temelji na posebni čistosti, junaštvu ali vzornem značaju posameznika, ki je v tem primeru drugačen od običajnih ljudi, obdarjen s posebno močjo in kvalitetami, ki niso dostopne običajnim ljudem, se pa prištevajo med tiste, ki so božjega ali zglednega izvora in na podlagi katerih se zadevni posameznik upošteva kot vodja.

Čeprav Weber na to temo ni osnoval nobenega teoretičnega modela in je zaradi sociološkega pristopa zanemaril osebne značilnosti in razmerje med vodjo in podrejenimi, so njegovi osnovni elementi in pojem karizme osnova karizmatične teorije ter predmet proučevanj teoretikov organizacije. Ti so v šestdesetih letih dvajsetega stoletja nadaljevali z raziskavami naslednjih splošnih področij (Conger, Kanungo, 1998, str.12):

- obnašanje karizmatičnega vodje;
- značilnosti podrejenih in njihova gonilna sila;
- medsebojna vplivanja;
- odnosi med vodjo in podrejenimi;
- podvrženost karizmatičnemu vodenju.

Največje število teoretičnih in raziskovalnih proučevanj karizmatičnega vodenja je bilo osredotočenih prav na obnašanje vodje. Omenjeno področje so proučevali Bass in Avolio, Conger in Kanungo, Sashkin in House in Shamir (Conger, Kanungo, 1998, str. 13–19). Robert House (Conger, Kanungo, 1998, str. 16) je v svojem delu Teorija karizmatičnega vodenja poleg obnašanja vodje izpostavil še druge osebne značilnosti in situacijske variable, ki so skupaj predstavljale njegovo teorijo. House je ločil karizmatične vodje od ostalih po njihovi izpostavljeni tendenci po nadvladi, močni prepričanosti vase in v lastne ideale, po potrebi vplivanja na druge in visoki stopnji samozaupanja. Pomanjkljivosti Housejevega

modela je skušal odpraviti Shamir (Conger, Kanungo, 1998, str. 17), ki se je osredotočil na razlago temeljev motivacije, ki je povezana s karizmatično teorijo.

Karizmatični vodja lahko motivira podrejene vsaj prek štirih mehanizmov. Prvi je spreminjanje percepcije podrejenega o naravi samega dela, ki se lahko zlasti s pomočjo vizije kot osnovnega elementa predstavlja precej bolj pomembno, moralno korektno ali celo herojsko. Za vizijo lahko rečemo, da se gradi na številne načine, zgrajena pa je takrat, ko vodja podrejene vzpodbudi tako, da vizija postane za organizacijo realnost (Bennis, Townsend, 1995, str. 45). Drugi mehanizem je prodajanje prijetne vizije prihodnosti, ki povečuje cilje organizacije. Tretji mehanizem motivacije je izgrajevanje močne kolektivne identitete med zaposlenimi in četrti povečanje tako individualne kot tudi kolektivne samoučinkovitosti. Vizija je nedvomno najmočnejše orodje karizmatičnega vodje, ki pa se po Shamirju nadgrajuje še z inspiracijo, postavljanjem visokih pričakovanj, osmišljanjem dela itd.

Področje značilnosti podrejenih in njihovih gonilnih sil je bilo deležno precej bolj omejenih raziskav, na podlagi katerih pa lahko ugotovimo, da zaposlene privlači karizmatični vodja zlasti zaradi konstruktivne identifikacije z njegovimi sposobnostmi, želje, da bi se od vodje učil, prizadevanja po osebem izzivu in rasti ter nenazadnje predanosti nalogi.

3.6.2 Congerjev model

Jay Conger in Rabindra Kanungo (1998) sta svoj model karizmatičnega vodenja izgradila na osnovni ideji, da tovrstno vodenje temelji na percepciji podrejenih o obnašanju vodje. Tovrstno vodenje vpliva tako na vrednote zaposlenih kot na njihovo vedenje. Teorija je ena izmed osrednjih teorij in temelji na obnašanju vodje, ki ga avtorja proučita in analizirata v obliki formalnega modela.

Avtorja sta s svojo teorijo želela izpostaviti ključne in razločevalne vedenjske vzorce karizmatičnih vodij, ki se v praksi med seboj precej razlikujejo. Vzorce obnašanja vodij sta avtorja izpeljala na podlagi opredelitve vodenja kot procesa, ki prikazuje premik članov organizacije iz sedanjega stanja v bodoče stanje, kar navadno predstavlja doseganje zelenih dolgoročnih ciljev organizacije. Proces je prikazan v sliki 4.

V prvi fazi mora vodja kritično oceniti trenutno stanje. Najdene pomanjkljivosti ali neizkoriščene možnosti so tiste, ki vodijo do opredelitve bodočih ciljev, ki so realni in upoštevajo sredstva in omejitve. Poleg tega mora vodja upoštevati še zmožnosti, potrebe in zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi ovrednotenja se v drugi fazi cilji dejansko postavijo. V tretji fazi vodja opredeli, kako se bodo cilji dosegli. V vseh treh fazah je po avtorjevem mnenju mogoče prepoznavati značilno vedenje karizmatičnega vodje.

Slika 4: Faze v karizmatičnem vodenju

OBNAŠANJE VODJE			PREDVIDENI REZULTATI
<p><i>Prva faza: Ocena trenutnega stanja</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ocena zunanjih virov / omejitve in potrebe podrejenih <p>Učinkovita artikulacija</p> <p>Realizacija primanjkljaja v trenutnem stanju</p>	<p><i>Druga faza:</i></p> <p>Opredelitev in artikulacija organizacijskih ciljev</p> <ul style="list-style-type: none"> - opredelitev priložnosti, ki izhajajo iz okolja v strateško vizijo <p>Učinkovita artikulacija navdihujoče vizije, ki močno odstopa od trenutnega stanja, še vedno pa je v območju sprejemljivosti</p>	<p><i>Tretja faza:</i></p> <p>Sredstva za doseg ciljev</p> <ul style="list-style-type: none"> - Po osebnem vzgledu: prevzemanje tveganja, pooblastila, uvedba managerskih tehnik, vodja določa cilje, opredeljuje sredstva za njihovo doseganje, gradi na zaupanju zaposlenih ter motivira zaposlene 	<p>Organizacijski ali skupinski rezultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visoka notranja povezanost - nizka stopnja notranjih konfliktov - visoka vrednost soglasja - velik konsenz <p>Rezultati zaposlenih:</p> <ul style="list-style-type: none"> • v povezavi z vodjo <ul style="list-style-type: none"> - spoštovanje vodje - zaupanje v vodjo - zadovoljstvo z vodjo • v povezavi z nalogo <ul style="list-style-type: none"> - skupinska povezanost pri izvajanju nalog - visoka stopnja delovanja - visoka stopnja pooblastil

Vir: Conger, Kanungo, 1998, str. 50.

V realnosti seveda faze niso tako enoznačne, kar je posledica dejstva, da se podjetja soočajo z nenehnimi spremembami v okolju, čemur se mora s svojim obnašanjem prilagajati tudi vodja. Kljub enostavnosti modela pa ta nudi zadostno osnovo za definiranje vedenjskih značilnosti karizmatičnih vodij, seveda v primerjavi z nekarizmatičnimi vodjami.

V prvi fazi se karizmatičnost vodje opredeljuje glede na občutljivost na omejitve, ki izhajajo iz okolja, sposobnost identificirati možnosti ali slabo izkoriščene priložnosti ter občutljivost na sposobnosti in potrebe zaposlenih. V drugi fazi se karizmatičnost vodje prepoznava predvsem po njegovi viziji in managerskih sposobnostih, medtem ko se v tretji fazi odlikujejo po uporabi inovativnih, neobičajnih sredstev za uresničevanje vizije ter osebni moči za vplivanje na zaposlene. Ključne razlike med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodjami po posameznih fazah so prikazane v tabeli 1.

Empirične raziskave Conger–Kanungovega modela so želele predvsem potrditi ustreznost instrumenta za merjenje karizme. Petstopenjski faktorski model (strateška vizija in artikulacija, osebno tveganje, občutljivost na okolje, občutljivost za potrebe zaposlenih ter neobičajno obnašanje) dejansko odraža obnašanje vodij po posameznih fazah modela. Avtorja

sta na podlagi raziskav ugotovila, da ta model in opredelitev vodenja nadgrajuje Webrovo opredelitev karizmatičnega vodenja ter zaključila, da je orodje ustrezno za merjenje karizme vodij.

Tabela 1: Razločevalne sposobnosti med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodjami

	nekarizmatični vodje	karizmatični vodje
Prva faza		
Občutljivost na okolje	Nizka potreba po občutljivosti okolja, ki omogoča ohranjati trenutno stanje.	Močna potreba po občutljivosti okolja, ki omogoča spreminjati trenutno stanje.
Odnos do trenutnega stanja	Strinjanje s trenutnim stanjem, ki ga želi ohranjati.	Nasprotuje trenutnemu stanju, ki ga želi spreminjati.
Druga faza		
Bodoči cilji	Cilji, ki ne odstopajo preveč od trenutnega stanja.	Idealizirana vizija, ki se močno razlikuje od trenutnega stanja.
Prijetnost	Deljenje perspektive ga dela prijetnega.	Deljenje perspektive in idealizirane vizije ga dela prijetnega in vrednega identifikacije in posnemanja.
Artikulacija	Nizka artikulacija ciljev in motivacije za vodenje.	Močna in/ali navdihujoča artikulacija bodoče vizije in motivacije za vodenje.
Tretja faza		
Vedenjske novosti	Običajen, v skladu z obstoječimi normami.	Neobičajen ali v nasprotju z normativi.
Vrednost zaupanja	Nezainteresirano posredovanje v poskusih prepričevanja.	Strastno posredovanje, ki vključuje visoko osebno tveganje in stroške.
Strokovnost	Strokovnjak v uporabi obstoječih sredstev za doseganje ciljev v okviru običajnih postopkov.	Strokovnjak v uporabi neobičajnih sredstev za preseganje običajnega stanja.
Strategija vplivanja		
Uporaba moči	Moč položaja in osebna moč (temelji na nagradah in/ali strokovni moči ter všečnosti podobnih prijateljev).	Osebna moč (temelji na strokovnosti, spoštovanju in občudovanju enkratnega junaka).

Vir: Conger, Kanungo, 1998, str. 50.

3.7 TRANSAKCIJSKA TEORIJA

Transakcijska teorija je podobna klasičnemu odnosu med vodjo – nadrejenim, ki ureja poslovanje in vodenje tako, kot je predpisano, in zaposlenim, ki dobiva plačilo v zameno za opravljeno delo.

Teorija se je pojavila kot protiutež transformacijski teoriji, temelje katerih je postavil Burns (Bryman, 1992, str. 95) leta 1978. Po njegovem mnenju se transakcijski vodje približujejo zaposlenim z namenom menjave ene stvari za drugo. Gre lahko za menjavo službe za glas na

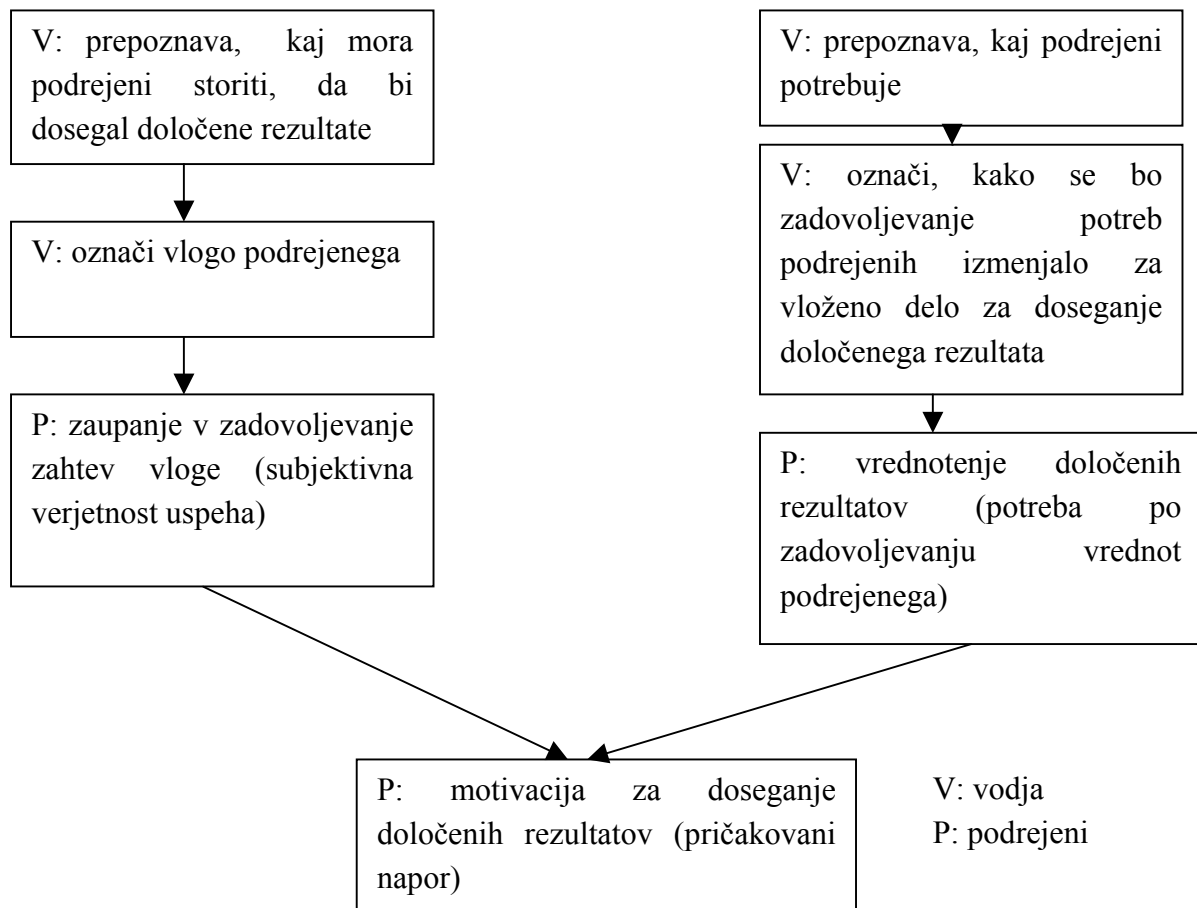
volitvah ali denarno plačilo v zameno za opravljeno delo. Takšne transakcije obsegajo odnose med vodjo in zaposlenimi, kjer pa višjega smisla odnosa ni zaznati.

Možina (Možina et. al, 1994, str. 548) transakcijsko vodenje opredeljuje kot dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec lahko uživa, če dela dobro, v skladu z dogovorjenimi standardi.

3.7.1 Model transakcijskega vodenja

Slika 5 ponazarja model transakcijskega vodenja. Prispevek zaposlenega je enak pričakovanjem, v kolikšni meri se bo njegov trud odražal v zelenem plačilu.

Slika 5: Transakcijsko vodenje in napor podrejenega



Vir: Bass, 1985, str. 12.

Napor zaposlenega je odvisen od dveh elementov. Najprej gre za zaupanje ali osebno pričakovanje, da bo rezultat, v tem primeru plačilo, v skladu z vložnim delom in drugič, da je višina rezultata – plačila njegova zelena višina.

Iz modela lahko zaključimo, da morajo transakcijski vodje prepoznavati in ocenjevati vlogo in naloge zaposlenih, ki želijo prejemati določena plačila. To zaposlenim daje zadostno zaupanje, da vlagajo potrebne napore v delo. Vodje morajo v tem primeru prav tako prepoznavati potrebe in želje zaposlenih ter označiti poti za njihovo zadovoljevanje, kar je potrebno izvrševati v tistih primerih, ko zaposleni dosegajo dogovorjene standarde.

Transakcijsko vodenje lahko temelji ali na pogojnem nagrajevanju ali vodenju z izjemami.

3.7.2 Pogojno nagrajevanje

V primeru, ko transakcijski vodja uporablja pogojno nagrajevanje, pravimo, da se z zaposlenimi sporazumeva o tem, kaj morajo ti storiti, da si bodo zaslužili nagrado za opravljeno delo, oziroma s katerimi deli se bodo izognili kazni, ki se lahko izraža v popravah, opominih, umiku s funkcije ali podobnim. Tovrstno pogojno nagrajevanje ali kaznovanje je torej značilnost vodij, ki so usmerjeni v delo, učinkovitost procesa.

Blanchard in Johnson (Bass, 1985, str. 123) v svojem delu *One Minute Manager* ugotavljata, da pogojno nagrajevanje ne sme biti zgolj neosebna transakcija med vodjo in zaposlenimi, temveč mora postajati osebni odnos med stranema, kjer vsak cikel transakcijskega procesa od definiranja cilja do opredelitve dejanj za njegovo uresničevanja preko samega izvajanja nalog do končne nagrade pomeni prevzemanje višje odgovornosti s strani zaposlenega za lastna dela. Povratne informacije za opravljeno delo v obliki kazni ali nagrade morajo biti sprotne, saj v nasprotnem primeru ne dajejo pravih rezultatov.

Številni avtorji so izpostavljali navedeno komponento vodenja, ne sicer v okviru transakcijske teorije, temveč v lastnih ali izvedenih modelih. Tako na primer Housev model poti in ciljev (Bass, 1985, str. 127) pojasnjuje, zakaj pogojno nagrajevanje deluje ter kakšen vpliv ima na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Novejše raziskave Klimovskega in Hayesa (Bass, 1985, str. 128) so izločile šest različnih obnašanj vodje: pojasnjevanje in podajanje navodil, pogostost komuniciranja o delu, dovoljevanje vključevanja zaposlenih v določanje standardov dela, podpora za vloženi trud, pogostost pregledovanja delovanja ter konsistentost obnašanja do zaposlenih. Avtorja sta ugotovila, da tovrstno nematerialno nagrajevanje vodi do uspešnejšega dela zaposlenih le v primeru pojasnjevanj, vključevanja zaposlenih v določanje standardov, izkazane podpore ter konsistentosti obnašanja vodij.

3.7.3 Vodenje z izjemami

Ko vodja uporablja način vodenja z izjemami, se v delo zaposlenih vmešava le v tistih primerih, ko gre kaj narobe, navadno takrat, ko zaposleni ne dosegajo potrebnih delovnih standardov.

Vodja se toliko časa, dokler stvari po običajni poti potekajo tekoče, v delo ne vmešava in ga ne želi spreminjati. Zanimivo je, da ta stil vodenja ni bolj pozitivno usmerjen, kar bi

pomenilo, da bi bil vodja občutljiv tudi za odklone na bolje, ki bi jih želel nagrajevati. Nekateri avtorji iščejo vzroke za to v organizaciji, kjer se zaradi svoje kompleksnosti in preobremenjenosti z nejasno opredeljenimi cilji ali nestabilnim okoljem vodje enostavno nimajo časa ali moči ukvarjati z nagrajevanjem. Vzroke za 'negativnost' vodij lahko iščemo tudi v enostavnem dejstvu, da nedoseganje določenih standardov po naravi vzbuja precej večjo pozornost kot pozitivno preseganje standardov.

V novejšem času se je dimenzija vodenja z izjemami razdelila v dva modela, aktivnega in pasivnega. V primeru aktivnega modela vodja išče odklone od ustaljenih postopkov, pravil in standardov ter reagira zgolj v primerih, ko delo in rezultati odstopajo od pričakovanj. Pasivna oblika tovrstnega vodenja pa zmanjšuje željo po intervenciji le na tiste primere, ko zaposleni niso sledili ustaljenim postopkom (Bryman, 1992, str. 100).

3.8 TRANSFORMACIJSKA TEORIJA

Karizmatično vodenje predstavlja ključni element za razumevanje transformacijskega procesa. Velika moč in vpliv karizmatičnega vodje tudi transformacijskemu vodji pomaga graditi zaupanje zaposlenih ter njihovo željo po identifikaciji. Poleg karizme predstavljajo pomembne elemente transformacijskega vodenja še inspiracija zaposlenih, s katero vodja navdihuje visoka pričakovanja in izraža pomembne namene zaposlenim na enostaven način, intelektualna stimulacija, ki razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov, ter nazadnje še upoštevanje posameznika, kjer vodja kaže osebno zanimanje za posameznika, ki ga obravnava kot individua.

Transformacijska teorija pomeni nov kakovosten pristop, v nasprotju s precej bolj statičnimi teorijami, ki jih predstavljajo teorija na osnovi značilnosti vodje, teorije na osnovi obnašanja vodje, situacijske teorije in iz njih izvedene kontingenčne teorije. Skupno značilnost omenjenih teorij, ki so vladale pol stoletja, lahko iščemo v dejstvu, da je vodenje temeljilo na vprašanju, kako in kdaj dati usmeritve in naloge, ki jih bodo zaposleni izvršili. Teorija o medčloveških odnosih je poudarila pomen medsebojnih odnosov in s tem nakazala pot v novo dimenzijo tudi v vodenju, ki je lahko v nasprotju z direktivnim participativno ali se namesto na opravljanje nalog preusmeri na vzdrževanje dobrih medčloveških odnosov. Že obstoječe teorije o vodenju so tako temeljile na predpostavki o ekonomski učinkovitosti motivacije in obnašanja. Slednje podpira model poti in ciljev, pri katerem zadovoljstvo in motivacija zaposlenih za delo izhajata iz dejstva, da bodo v zameno za vloženi trud dobili plačilo.

To tako imenovano usmeritev na zadovoljevanje primarnih potreb je začelo izpodrivati vodenje, ki je temeljilo na zadovoljevanju sekundarnih potreb. Transformacijsko vodenje se je pojavilo kot nasprotje transakcijskemu vodenju katerega je opredelil že prvi avtor transformacijske teorije Burns (Bryman, 1992, str. 95). V nasprotju s transakcijsko teorijo, ki temelji na plačilu za dobro opravljeno delo, transformacijski vodja išče vzvode za motivacijo zaposlenih v njihovih potrebah po samopotrjevanju. Maslow (Eyre, 1993, str. 130) je to

potrebo človeka opredelil kot najvišjo, kjer je kot predpogoj za njegovo zadovoljitev potrebno zadovoljiti vse štiri nižje rangirane potrebe, tako fizične kot po varnosti in preživetju, ljubezni in prijateljstvu ter ugledu in spoštovanju. Glede na dejstvo, da je potreba po samopotrjevanju najslabše zadovoljena, imajo vodje priložnost izkoriščati kreativnost prav prek te komponente.

Transformacijsko vodenje je našlo potrditev tudi v praksi. Med najboljšimi ameriškimi podjetji so izpostavljena prav tista, ki so imela močno transformacijsko vodenje. Holt (1993, str. 463) opredeljuje, da se sploh v času globalizma in večje mednarodne konkurence stopnjuje pomen podjetij, ki so sposobna ustvariti kvalitetni management. Tako so na primer vodje Richard Ruch iz podjetja Herman Miller Furniture, Jack Welch iz General Electric, Don Petersen iz Ford Motor Company svojo predanost podjetju izkazovali z neprestanim tokom izboljšav kvalitete, ki je temeljila na strateški viziji vodij, kar pa se je odražalo v poslovnih rezultatih in rasti podjetja.

3.8.1 Razvoj transformacijske teorije

Prve zametke transformacijskega vodenja lahko iščemo pri politologu Jamesu McGregorju Burnsu (Bryman, 1992, str. 95), ki je leta 1978 osnoval termin transformacijsko vodenje, ki je bilo predstavljeno kot protitež transakcijskemu vodenju. Slednje temelji na izmenjavi med vodjo in zaposlenim, ki v zameno za svoje delo prejema plačilo. V nasprotju s tem je Burns transformacijsko vodenje opredelil kot tisto, kjer vodja in zaposleni črpajo motivacijo drug iz drugega z namenom doseganja višjega smisla. Burns transformacijskega vodjo označi kot osebo, ki ne vidi v zaposlenih zgolj ljudi, ki želijo zadovoljevati svoje potrebe. Zaposlene obravnava kot celovite osebnosti, pri katerih poleg primarnih potreb upošteva še višje rangirane potrebe. V tem primeru se tako vodje kot zaposleni spreminjajo v smeri doseganja zastavljenih ciljev, ki odražajo njihova pričakovanja s katerimi se lahko identificirajo.

Glede na obstoječe teorije o vodenju je Burnsov vidik pomenil večji kakovosten preskok. Nova teorija je vzpodbudila tudi nova razmišljanja. Peters in Waterman (Bryman, 1992, str. 97) sta tako v letu 1982 ugotovila, da so uspešna podjetja tista, ki gradijo močno in povezano kulturo podjetja. Ta predstavlja sistem prepričanij in vrednot, kar poleg transformacijskega vodenja pomeni ključni element za razvoj organizacije.

Svoj prispevek k razvoju teorije so vsak po svoje prispevali še drugi avtorji. Zaleznik (Bryman, 1992, str. 96), ki sicer pojma transformacijsko vodenje ni uporabljal, je vseeno vodji v nasprotju s konceptom managerja pripisal lastnosti, ki jih je za podlago teorije vzel Burns. Zaleznik pravi, da je vodja aktivna oseba, ki oblikuje ideje, namesto da se nanje samo odziva. Njegov vpliv se odraža v različnem razpoloženju, izzivanju predstav in pričakovanj. Opredeljevanje želja ter določanje ciljev usmerja delovanje podjetja. Rezultat tovrstnega vodenja je sprememba v mišljenju ljudi, in sicer o tem, kaj si želijo, kaj je mogoče ter kaj potrebno.

Bandurin prispevek lahko iščemo v povezavi s pomenom samomotivacije. Po njegovem mnenju si človek sam kreira vzgibe za delovanje. Sam se odloča, zakaj nekaj dela raje kot drugo. V skladu s tem se človek tudi obnaša. Transformacijski vodja lahko v tem primeru uravnava delovanje zaposlenih na tak način, da postavlja standarde dela in gradi inspiracijo za doseganje teh standardov do tiste stopnje, ko se lahko podrejeni samopotrjujejo (Bass, 1985, str. 16).

Pomen vizije sta izpostavila Peters in Austin v letu 1985 (Bryman, 1992, str. 97). Opredelila sta jo kot ključno za določanje poti razvoja, kjer kot strnjena izjava ali slika podjetja zaposlene usmerja.

Najobsežnejšo raziskavo transformacijskega vodenja pa je izdelal Bass (1985).

3.8.2 Bassova transformacijska teorija

Bass (1985) je na osnovi Burnsove teorije gradil in raziskoval transformacijsko vodenje in ga tako prištevamo med ključne avtorje omenjene teorije.

Po Bassu je transformacijski vodja tisti, ki nas motivira, da storimo več, kot smo prvotno načrtovali. Enostavna teza daje prostor za razvijanje koncepta transformacijskega vodenja. Postavljajo se vprašanja, kakšna so prvotna pričakovanja in koliko smo sposobni storiti. Odgovor je odvisen od stopnje zaupanja, ki ga človek ima in s katerim dosega želene rezultate.

Po Bassu (1985, str. 20) lahko vodja opisano transformacijo dosega na sledeče načine:

- s povečanjem stopnje zavesti o pomenu in vrednosti določenega rezultata ter načinu za doseg rezultata;
- s tem, da ljudi pripravi do tega, da presežejo lastne interese v dobro skupine, organizacije ali širše skupnosti;
- s spreminjanjem stopnje potreb na Maslovi lestvici ali širjenjem portfolia potreb in želja drugih ljudi.

Kar Bass v tem primeru označi za transformacijsko vodenje, so nekateri državniki že na sredini dvajsetega stoletja imeli za karakteristike vodenja. Tako je Eisenhower (Bass, 1985, str. 17) vodenje opredelil kot zmožnost odločitve, kaj je potrebno storiti in v naslednjem koraku pripraviti še druge, da bodo to storili. Podobno je vodjo opredelil Truman (Bass, 1985, str. 17). Vodji je pripisal zmožnost pripraviti druge ljudi, da storijo, česar si ne želijo, a jim je to v naslednjem koraku všeč.

Transformacijsko vodenje, ki gradi zaupanje in zvišuje zavest o pomenu in ki ga vodja lahko prenaša tako na sodelavce, zaposlene, podrejene, stranke ali druge ljudi, izvajajo zgolj ljudje s specifičnimi sposobnostmi. Vodja mora imeti vizijo, zadostno mero samozaupanja, notranjo

moč, da se bori za tisto, kar se mu zdi prav ali dobro in kar v določenem trenutku ni nujno obče sprejemljivo.

Bass (1985) se v osnovi strinja s konceptom transformacijskega in transakcijskega vodenja, kot ga je postavil Burns, vendar gre na konceptualni ravni dalje v vsaj treh pomembnejših pogledih. Prvič: nadgradil je portfolio potreb in želja zaposlenih. Drugič: Bass ne soglaša z Burnsom, da mora transformacijsko vodenje biti nujno pozitivno. Po mnenju Burnsa Hitler ni bil transformacijski vodja, ker je vladal na osnovi tiranije in se ni odzival na potrebe in želje državljanov. Bass se z navedenim ne strinja in pravi, da je bila Nemčija po Hitlerju transformirana, ne glede na to, da je bilo vodenje nemoralno, brutalno, brez priznavanja svobode.

Tretja konceptualna razlika med avtorjema je, da Burns vidi transakcijsko in transformacijsko vodenje kot med seboj izključujoča se, Bass pa opredeli, da je vodja lahko obenem transakcijski in transformacijski, kar v praksi vodje v določenem obsegu tudi dejansko izvajajo.

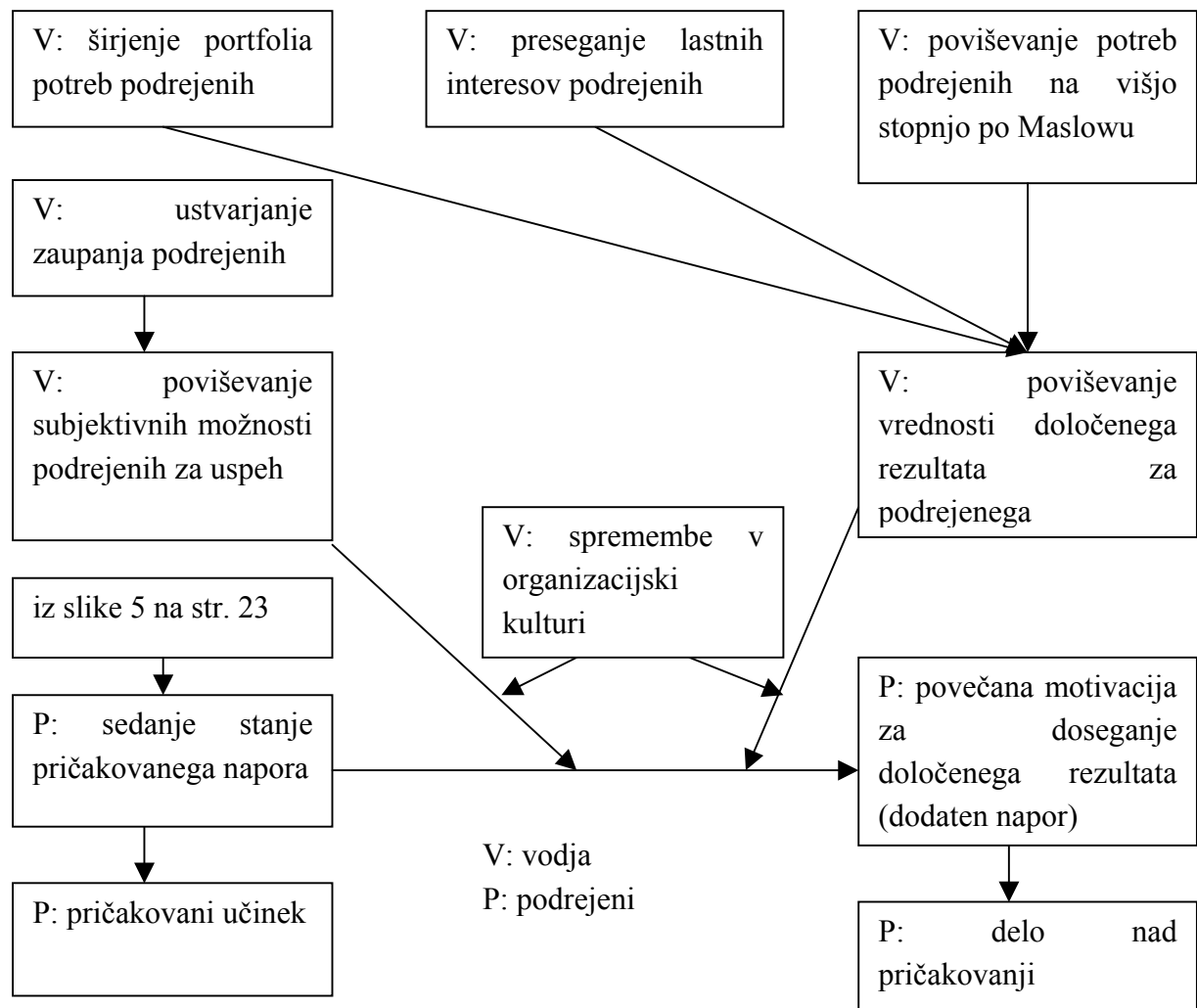
3.8.3 Model transformacijskega vodenja

Bass je model transformacijskega vodenja zaokrožil v obliki predstavljeni na sliki 6. Za začetno točko modela je določil sedanjo stopnjo navora, ki temelji tako na stopnji zaupanja, ki jo ima podrejeni v vodjo, kot želji po doseganju določenih rezultatov. V primeru transakcijskega vodenja vodja povečuje stopnjo zaupanja s pojasnjevanjem, kolikšno delo je potrebno in kako se bo na njegovi osnovi zadovoljevalo potrebe. Transformacijski vodja za razliko od transakcijskega vzpodbuja dodaten napor s še večjim ustvarjanjem zaupanja in poviševanjem vrednosti rezultatov za podrejene. To je mogoče dosežati z razvijanjem potreb podrejenih, s poudarjanjem višjih interesov in ali s spreminjanjem ali razširjanjem stopnje potreb po Maslowi lestvici.

Sedanje stanje pričakovanega navora podrejenega temelji na tem, kar je dosegel že transakcijski vodja. Ta napor se nadgrajuje s transformacijskim procesom, kjer je stopnja rezultatov podrejenih povišana z razširjanjem portfolia njihovih potreb, vplivanjem na podrejene, da podrejajo lastne interese višjim ciljem, ali razširjanjem stopnje potreb podrejenih po Maslowi lestvici. S tem, ko vodja ustvarja zaupanje, povišuje subjektivno možnost za uspeh podrejenih. Na slednjo vpliva še organizacijska kultura, ki jo sestavljajo temeljne vrednote, osnovna filozofija in tehnične, finančne in humanistične zadeve. Organizacijska kultura med člani ustvarja občutek skupnosti, pripadnosti in zvestobe.

Transformacijski vodja se za razliko od transakcijskega ne zadovolji z obstoječim stanjem. Stvari nenehno spreminja, njegove spremembe in akcije vplivajo tudi na prenovo organizacijske kulture.

Slika 6: Transformacijsko vodenje in dodaten napor podrejenega



Vir: Bass, 1985, str. 23.

3.8.4 Karizma

Pojem karizme ter osnovne karakteristike karizmatičnega vodje so bile predstavljene že v okviru karizmatične teorije. Medtem ko je ta del naloge podajal splošno opredelitev karizme, karizmatično teorijo v razvojnih stopnjah ter končno opredelitev modela karizmatične teorije, bo karizma v okviru transformacijske teorije opredelila poleg osebnostnih značilnosti karizmatičnega vodje še osnovne značilnosti karizmatičnega vodenja, opredelila pomen karizme za transformacijsko teorijo ter predstavila model karizmatičnega vodenja s transformacijskim učinkom.

Osebnostne značilnosti karizmatičnih vodij

Karizmatični voditelji so v okolju zlahka prepoznavni, saj imajo neke vrste magnetno privlačnost, ki daje ljudem v njihovi družbi občutek lastne moči, ki jih vzpodbuja, da so tudi

sami bolj polni moči in potencialov. Karizmatični vodja je oseba, ki je v svojem okolju dominantna. Karizmatični voditelji v sebi združujejo določene značilnosti, ki jih razlikujejo od običajnih ljudi. Osebne razločevalne značilnosti so (Richardson, 1993, str. 74):

- Optimizem – življenje se karizmatičnemu voditelju zdi lepo in polno izzivov, ki jih izraža že z svojim vedenjem. Zaradi svoje aktivnosti, samozavesti in usmerjenosti v prihodnost ne podlegajo problemom in se nikoli ne vdajo. Karizmatični voditelj optimizem odraža tako v sebi, svojem vodenju kot tudi svojem cilju.
- Strastna predanost – karizmatični voditelj je strastno predan stvarim, ki jih dela. Z energičnostjo, predanostjo in ljubeznijo do lastnega dela navdihuje in motivira ljudi okrog sebe in jih je zmožen prepričati, da verjamejo, da je prav vse mogoče. Prav ta prenos strasti z vodje na ljudi okrog sebe sili ljudi, da sledijo svojim sanjam in se ne vdajo v situacijo.
- Čustveno izražanje – karizmatični voditelji povsem specifično komunicirajo z drugimi ljudmi. Besedna sporočila praktično utelešajo, kar jim omogoča, da njihova prisotnost entuziastično govori zanje. Karizmatična komunikacija temelji na celotni psihologiji in nevrologiji človeškega telesa in presega govorico telesa.
- Osebna skladnost – s to značilnostjo karizmatični vodja resnično čuti, kaj govorijo njegove besede. Vodja mora v tem primeru povzemati točno tisto informacijo, o kateri govori, in ji verjeti, saj dejanja povedo več od besed. Prvi predpogoj za oblikovanje osebne skladnosti je osredotočenost vodje v določen cilj, ki mu je strastno predan in ga vznemirja in usmerja. V tem primeru je osebna skladnost popolna naravna logična posledica. S tovrstnim pristopom si karizmatični vodja gradi kredibilnost in spoštovanje.

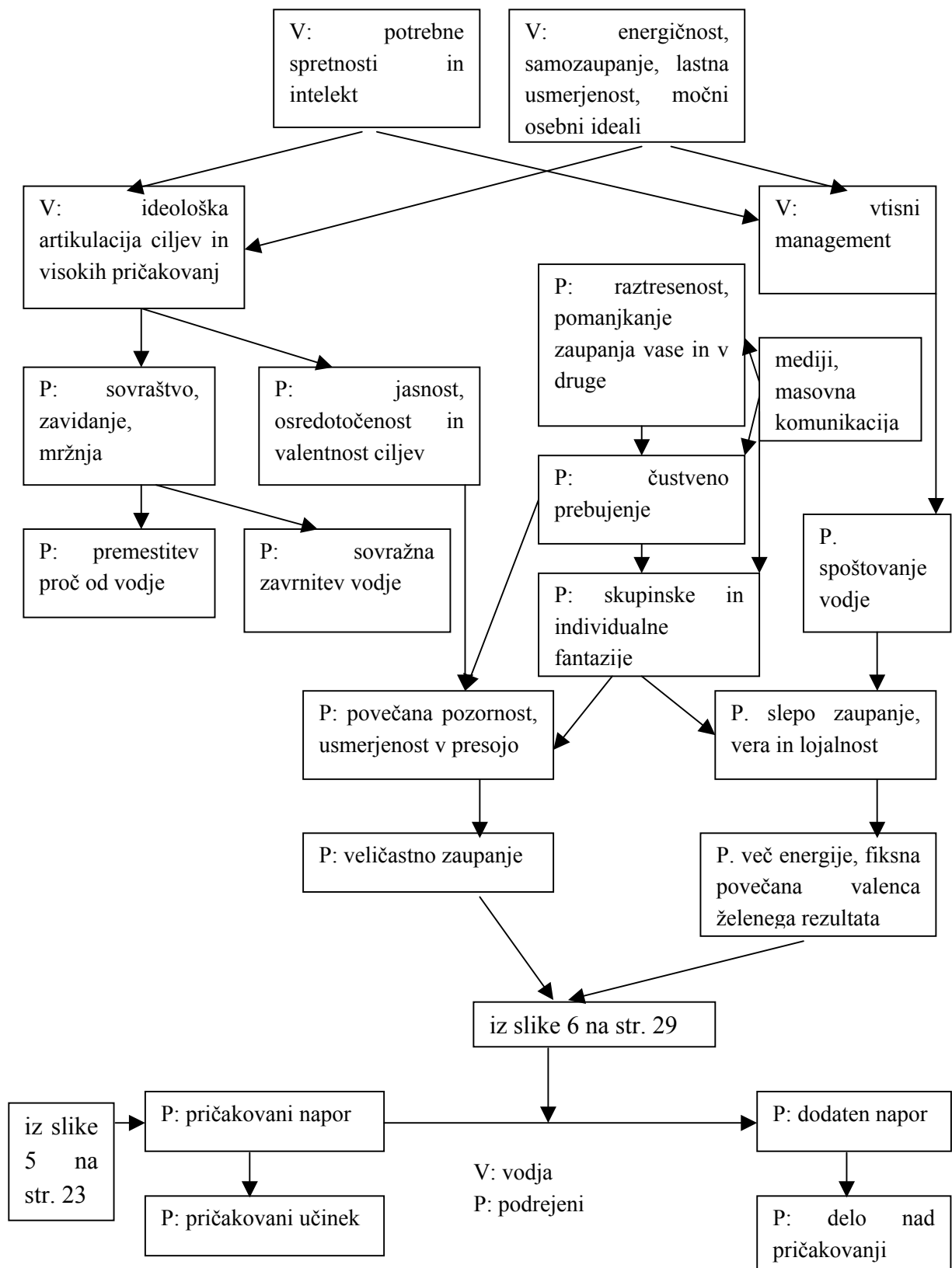
Čeprav govorimo o osebnostnih lastnostih karizmatičnih vodij, te niso prirojene značilnosti. Precej karizmatičnih vodij je navedene razločevalne značilnosti razvilo šele v procesu vodenja.

Značilnosti karizmatičnega vodenja

Usmerjanje je ena izmed osnovnih značilnosti samega vodenja in tu karizmatično vodenje v osnovi ni izjema, čeprav nadgrajuje klasičen princip usmerjanja. Karizmatični vodja namreč presega običajno občutljivost za priložnosti in omejitve, ki izhajajo iz okolja, ter občutljivost na zmožnosti podrejenih. Občutljivost za potrebe članov se navadno odraža v participativnih in k ljudem usmerjenih oblikah vodenja (Conger, Kanungo, 1990, str. 121).

Učinkovit vodja mora biti sposoben s pomočjo opazovanja in ocenjevanja pripravljati realistične ocene okolja. S tem identificira priložnosti ter zazna možne probleme in ovire za doseganje ciljev. Za razliko od običajnih vodij je karizmatični vodja precej bolj občutljiv za prepoznavanje pomanjkljivosti v sedanjem stanju. Tako lahko na primer raziskuje prezrte tržne priložnosti ali vzpodbudi lansiranje novih standardnih postopkov. Karizmatični voditelji so v odnosu do okolja lahko označeni kot podjetniki in dejavniki sprememb.

Slika 7: Model karizmatičnega vodenja



Vir: Bass, 1985, str. 60.

Karizmatični vodja mora biti občutljiv tudi za potrebe podrejenih. Sposobnost opazovanja in ocenjevanja sposobnosti posameznikov je zato ključna za izrabo talentov in zmožnosti, ki jih posamezniki sami ponujajo.

Oblikovanje vizije je prav tako ena izmed osrednjih značilnosti karizmatičnega vodenja, čeprav se je v teoriji o vodenju začela pojavljati šele po letu 1980. Z vizijo karizmatični vodje značilno označijo usmerjenost v prihodnje cilje. Vizija odraža osnovne vrednote in prepričanja vodje, in prav na podlagi vizije vodja opredeljuje osnovno filozofijo organizacije, ta pa se odraža v poslanstvu (Kets de Vries, 1994, str. 4).

Poleg osnovne usmerjenosti, ki jo vodja z vizijo dosega, predstavlja ta še možnost za doseganje številnih drugih ciljev, ki jih podrejeni čutijo v višji stopnji motivacije, osebni predanosti, grajenju organizacije ter ustvarjanju skupinske identitete.

V naslednjem koraku mora biti vodja sposoben vizijo uresničevati tudi v praksi. Pri tem se sooča s tremi osnovnimi izzivi, ki jih mora upoštevati, če želi, da bo vizija tudi v praksi zaživela (Conger, Kanungo, 1990, str. 189):

- zagotavljanje visoke stopnje predanosti in delovanja s strani podrejenih;
- vcepljanje vrednot, prepričanj in obnašanja, potrebnega za uresničevanje vizije, v podrejene;
- izumljanje in uresničevanje strateških vzpodbud, ki koristijo viziji v zunanjem tržnem okolju.

Model karizmatičnega vodenja je predstavljen na sliki 7 na strani 31.

Pomen karizme za transformacijsko teorijo

Karizmatični vodje so transformacijski v tem smislu, da so zmožni med podrejenimi prebujati občutke po potrebah boljše kot običajni vodje in to zato, ker poznajo potrebe, vrednote in upe, ki jih imajo podrejeni. Poleg tega, da prepoznavajo obstoječe stanje, imajo sposobnost graditi na potrebah, vrednotah in upih. Navadno jim to uspeva s pomočjo dramatičnih, prepričevalnih besed in dejanj. Karizmatični voditelji so pri podrejenih sposobni tudi doseči, da se za uresničitev ciljev potrudijo po najboljših močeh.

Karizmatične voditelje v okviru transformacijske teorije lahko označimo kot velike igralce, ki vedno igrajo glavno vlogo. Nasproti podrejenim izražajo veliko stopnjo samozavesti in prepričanosti. Yukl (1981) je opredelil, da karizmatični vodje javno govorijo tisto, kar drugi pri sebi čutijo, vendar tega ne izrazijo.

Karizmatični vodje ustvarjajo prednosti tudi zaradi pigmalionskega učinka¹, ki je predstavljen v okviru inspiracijskega vodenja, vzbujajo optimistična pričakovanja pri podrejenih, predvsem tista, ki se nanašajo na rezultate njihovega dela. Prav tako vzbujajo željo po dosežkih, pripadnosti in uresničevanju misije podjetja.

Seveda pa karizmatičnost voditelja še ne pomeni nujno, da je ta tudi uspešen. Tako na primer poznamo predsednika Kube Fidela Castra, ki je izredno karizmatična osebnost in ki je sicer transformiral Kubo, česar pa kljub dragim poskusom ni uspel prenesti še na ostala področja Latinske Amerike (Bass, 1985, str. 49).

Vzroke za neuspeh karizmatičnih voditeljev navadno ne moremo iskati v njihovih osebnostih značilnostih. Bolj gre za to, da gradijo svoja prizadevanja na nerealnih osnovah ali pretiranih težnjah. Vzroke lahko iščemo tudi v ogromnih omejitvah, ki lahko izhajajo tako iz okolja kot iz organizacije.

Tudi če je vodja karizmatičen še ni nujno uspešen pri preobrazbi ali navdihovanju podrejenih. Uspešnost transformacije je odvisna od tega, kako se karizma kombinira z ostalimi faktorji transformacijskega vodenja. Uspešen karizmatični vodja se razlikuje od učinkovitega transformacijskega vodje. V tem primeru se uspešnost izraža v tem, da podrejeni pridobijo zaradi transformacije. Uspešnost in učinkovitost transformacijskega vodje temelji na avtentičnih potrebah podrejenih. Karizmatični transformacijski vodja bo torej gradil na teh potrebah bolj s pomočjo racionalnega in intelektualnega prepričevanja, medtem ko bo lažni mesija brez transformacijskih kvalitet gradil bolj na čustveni privlačnosti.

Transformacijska uporaba karizme je za transformacijo organizacije dandanes nedvomno nujnost, kar potrjujejo številni primeri na primer George F. Johnson iz podjetja Endicott–Johnson shoes, Thomas J. Watson iz Sr. V IBM ali Alfred P. Sloan iz General Motorsa (Bass, 1985, str. 53).

3.8.5 Inspiracijsko vodenje

Za tistega, ki vodi inspiracijsko, pravimo, da pri podrejenih navdihuje visoka pričakovanja in izraža pomembne namene na enostaven način.

Inspiracijsko vodenje je tesno povezano s karizmatičnim vodenjem in ga lahko prištevamo med podrejeni faktor obnašanja karizmatičnega vodje, kar smo ugotovili že pri opredelitvi karizme, ali pa ga obravnavamo kot ločeno komponento, za katero niti ni nujno, da izhaja iz vodenja. Ljudi namreč navdihujejo tudi razni simboli, zapisane besede ali podobno. V

¹ Pigmalionski učinek na splošno lahko opredelimo kot stimulant, ki s pozitivnimi pričakovanji deluje na učinkovitost delovanja. Ljudje, o katerih imajo vodje pozitivna pričakovanja in od katerih pričakujejo dobro opravljeno delo, dejansko delajo bolje od ljudi, od katerih vodje nimajo posebnih pričakovanj ali celo pričakujejo slabo opravljeno delo (Bass, 1985, str. 71).

nadaljevanju se bomo osredotočili na proučevanje inspiracijskega procesa vodenja, ki pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in ki v glavnem izhaja iz karizmatičnega vodenja.

Stimulacija je lahko čustvena ali intelektualna. Slednjo vzpodbudi miselni preblisk ali lepota argumenta in bo podrobneje predstavljena v naslednjem sklopu naloge. Karizmatični vodja inspirira zaposlene s tem, da prebuja njihova čustva, kar prinaša neintelektualne – čustvene kvalitete procesu vplivanja, kar je zlasti pomembno v obdobju, ko se organizacija sooča s problemi ali novimi izzivi. Spoštovanje s strani zaposlenih seveda precej pripomore k izgradnji močne čustvene podpore vodji, ki premakne njihovo stopnjo motivacije nad pričakovano raven.

Yukl in Van Fleet (Bass, 1985, str. 67) sta inspiracijsko vedenje vodje opredelila z besedami, da tak vodja stimulira navdušenje med zaposlenimi za skupinsko delo in z besedami izgrajuje med njimi zaupanje v lastne sposobnosti za uspešno opravljanje nalog in doseganje ciljev skupine.

Tovrstnemu vodenju lahko pripišemo značilnosti usmerjenosti v dejanja, izgrajevanju zaupanja, vzpodbujanju vere v ideal, uporabljanju pigmalionskega učinka, nenehno uvajanje novih projektov, ki v izredno fleksibilni organizaciji vedno znova predstavljajo izzive zaposlenim, vzpodbujanje prostovoljstva, eksperimentalnost pri testiranju idej ali prevzemanje manjših tveganj v manjših dodatnih korakih pri izvajanju nalog. Med možnosti inspiracije prištevamo še ustvarjanje zaupanja v organizacijsko strukturo in odprtost ter neformalnost komunikacije. Prav vsi navedeni koncepti lahko precej vplivajo na čustva in celo intuicijo. Vodja uporablja v tem primeru močne, prepričevalne besede ter pomembne simbole in podobe.

Usmerjenost v dejanja najlažje ponazorimo s pozitivnim pristopom vodje v kontinuirane in odločne akcije, po možnosti skrbno načrtovane, ki predstavljajo pravo nasprotje lenemu, omejenemu ter formalističnemu birokratskemu sistemu.

Verjetno je za inspiracijskega vodjo eden najpomembnejših elementov vplivanja sposobnost izgrajevanja zaupanja podrejenih tako v lastne sposobnosti kot v skupino, v sposobnosti in znanja vodje in nenazadnje tudi v uspeh in smisel celostnega delovanja. Seveda je predpogoj za ustvarjanje zaupanja precejšnja realističnost in verodostojnost sporočil, v nasprotju z nepreverjenimi informacijami, ki kredibilnost vodje celo izpodkopavajo.

Poleg zaupanja med pomembnejše elemente inspiracije prištevamo tudi vero v ideal. Veliki državniki so moč vere v praksi potrjevali predvsem z zaupanjem vojakov, ki so se v boj za višje ideale spuščali kljub velikemu tveganju. V primeru organizacije pa zaradi prepričanja zaposleni lahko verjamejo, da delajo za najboljše podjetje, kjer izdelujejo najboljše proizvode. V tem primeru so zaposleni podjetju predani in tudi zaradi zvestobe pripravljani v delo vlagati dodatne napore.

Nekateri avtorji so pigmalionski učinek preverili v praksi in ugotovili, da pozitivno vpliva predvsem na motivacijo za delo. Vodja si skladno s pigmalionskim konceptom predstavlja, da dela z najboljšimi ljudmi, od katerih pričakuje, da bodo dobro delali. Zaposleni skušajo dejansko opravičevati pozitivna pričakovanja vodje, kar vodi do povečanih naporov in želje po uspehu. V primeru, da vodja nima pozitivnih pričakovanj, pri zaposlenih ne more ustvarjati dobre motivacije za delo, saj tudi tu ljudje zgolj izpolnjujejo njegova pričakovanja (Bass, 1985, str. 71).

Poleg pozitivnih učinkov, ki jih inspiracijsko vodenje nedvomno prinaša, pa je treba opozoriti na to, da učinki navadno niso enaki. Odvisni so od tega, ali naletijo na gluha ušesa, kar se lahko pojavi takrat, ko ljudje nimajo osnovnih vrednot in prepričanj, ko ne priznavajo avtoritete ali ne spoštujejo tradicije, predanosti ali zvestobe organizaciji. Prav tako mora vodja inspiracijsko vodenje uporabljati predvsem takrat, ko so te akcije umestne, ko je predanost zaposlenega bistvenega pomena za delovanje, ko delo frustrirajoče vpliva na zaposlene, je težko in so rezultati le počasi vidni, ko so zaradi nevarnega dela ljudje boječi in podobno.

Glede na dejstvo, da inspiracijsko vodenje vpliva na čustva je za vodje njegova moralna uporaba nedvomno osnova, ker v nasprotnem lahko izzove tudi negativna čustva, kot so jeza, rivalstvo, strah pred porazom, nezaupanje v sodelavce in podobno.

3.8.6 Intelktualna stimulacija

V primerih ko vodja pri podrejenih vzpodbuja razvijanje novih kreativnih in kakovostnih rešitev problemov predvsem z njihovo lastno domišljijo, razumevanjem in vrednotami, govorimo o intelektualni stimulaciji v vodenju. S tem tak transformacijski vodja razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov.

Številni avtorji ugotavljajo, da bi se moralo vodstvo podjetja namesto s trenutnim reševanjem kratkoročnih problemov ukvarjati predvsem s strateškim razmišljanjem in intelektualnimi aktivnostmi, ki v nalogah analiziranja, formuliranja, implementacije, interpretacije in vrednotenja zadevajo tako vodstvo kot ostale zaposlene.

Sama sposobnost človeka, da kreira nove ideje še ne prinese nujno pozitivnih rezultatov. V primeru vodenja organizacije je pomembna zlasti lastnost vodje, da zna ideje prenašati dalje. Transformacijski vodja je v tem primeru učitelj, ki lahko korenito spreminja prepričanja in tudi vrednote zaposlenih. Komunikacija med vodjo in zaposlenimi mora biti odprta, ker vodji le takšna omogoča, da jasno izrazi svoje ideje, ki jih zaposleni razumejo. Vodja mora prav tako znati oceniti sposobnosti zaposlenih, predvsem njihovo sposobnost sprejemanja sporočila, ker v nasprotnem primeru ne dosega zelenih rezultatov.

Vodja mora intelektualno stimulacijo uporabiti še posebej takrat, ko se podjetje sooča s napačno strukturiranimi problemi. Yukl (1981, str. 196) v nadaljevanju podaja tiste situacije,

v katerih je za transformacijo delovanja podjetja način reševanja problemov s pomočjo intelektualne stimulacije še posebej pomemben:

- ko je podjetje v sovražnem okolju in njegov obstoj ogrožajo konkurenti ali zunanji nasprotniki;
- ko obstajajo resni problemi, ki zmanjšujejo učinkovitost podjetja, kot so na primer neustrezna oprema, neprimerni postopki, zamude, previsoki stroški in podobno;
- ko obstajajo velike motnje pri delu, npr. zaradi kvarjenja opreme, težav z oskrbo, odsotnosti zaposlenih in podobno;
- ko ima vodja zadostno avtoriteto, da je sposoben izpeljati spremembe in vzpodbuditi akcije, ki bi rešile resne težave, s katerimi se sooča podjetje.

Intelektualna stimulacija se v realnosti lahko pojavlja v štirih različnih oblikah, ki so odvisne od osebnostnih preferenc vodje po racionalnosti, eksistencializmu, empiričnosti ali idealizmu. Ti štiri tipi vodij se med seboj razlikujejo po tem, v kolikšni meri so njihovi naporji transformacijski ali transakcijski. Tako se na primer eksistencialist osredotoča na kreativnost in idealist na rast, kar predstavljata transformacijsko komponento, v nasprotju s racionalistom in empiristom, ki svoj intelekt uporabljata za vzdrževanje sedanjega stanja. V tem primeru gre za transakcijsko ali transformacijsko vodenje. Slednje se pojavlja takrat, ko so ustvarjeni primerni strukturni pogoji za prihodnost (Bass, 1985, str. 110–112).

Značilnost racionalne intelektualne stimulacije vodje se odraža v njegovi moči motiviranja. Največji poudarek daje pristojnosti, neodvisnosti in podjetnosti pri delu ter hitrosti in učinkovitosti dela. Zaupajo formalni strukturi organizacije. Tovrstni vodje hitro sprejemajo odločitve. Že na podlagi manjšega števila informacij generirajo rešitve, ki so končne.

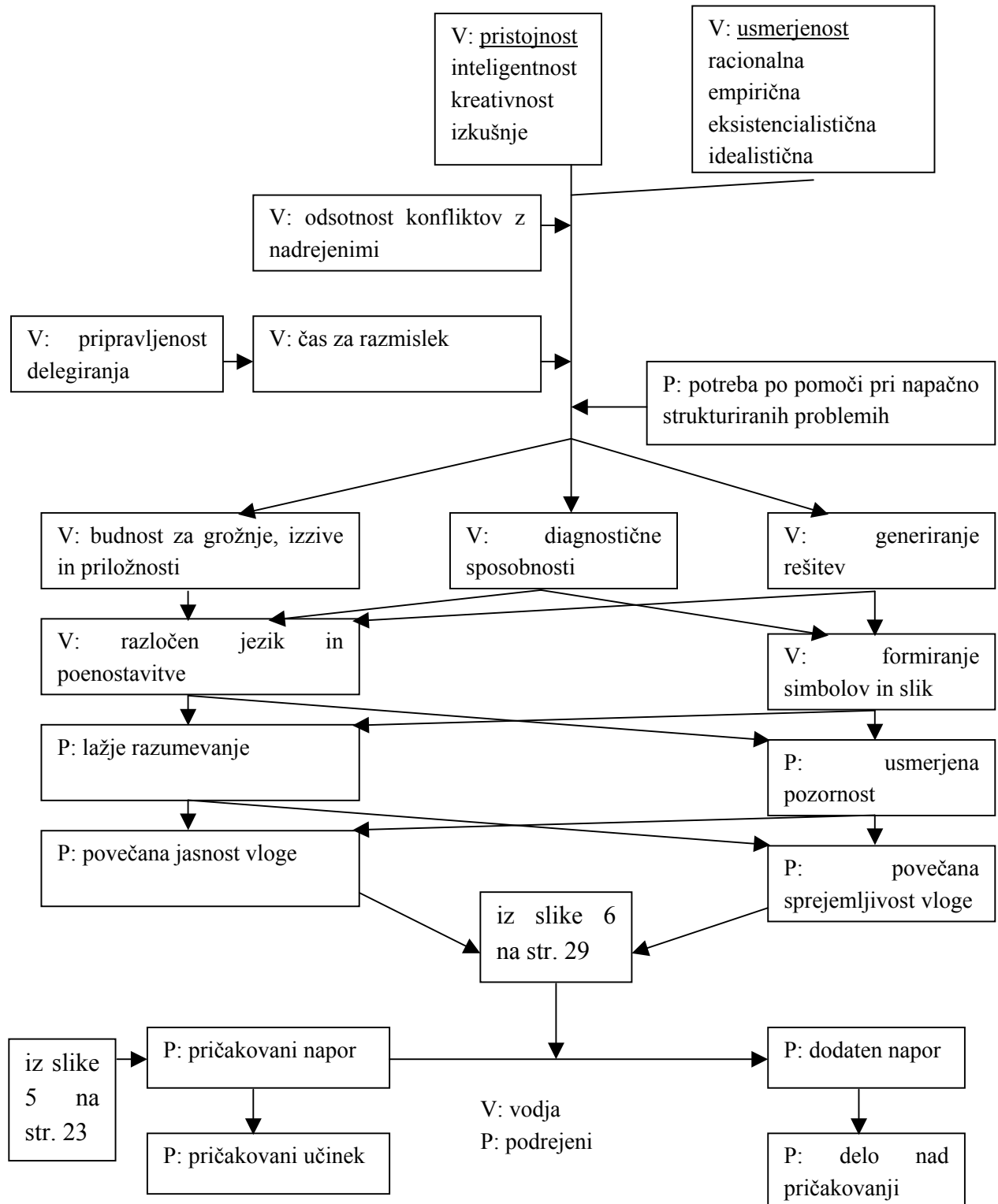
Eksistencialistični vodje poudarjajo predvsem varnost, medsebojno zaupanje in delo v timu. Vzpodbujejo neformalni proces. Na osnovi številnih informacij generirajo številne možne rešitve. Razumsko presojujejo ustreznost lastnih ali tujih rešitev.

Vodje empirist teži k nenehnemu izboljševanju varnosti, zaščite in kontinuitete. Zanaša se predvsem na zunanji vir informacij. Uporablja hierarhičen način odločanja, kjer na osnovi številnih informacij skrbno izoblikuje najboljši odgovor. Tovrstni vodje so konservativni in previdni pri vzpodbujanju intelektualne stimulacije pri zaposlenih.

Idealisti so za razliko od ostalih treh tipov usmerjeni v rast, prilagajanje, učenje, znane cilje, raznolikost in kreativnost. Največji pomen dajejo notranjim, intuitivno zbranim informacijam. Idealistični vodje že na osnovi manjšega števila informacij prihajajo do zaključkov, ki jih z nenehnim zbiranjem dodatnih informacij lahko spreminjajo. Cenijo predvsem hitrost, prilagodljivost, intuicijo in sklepanje kompromisov. Idealistični vodje so znani po veliki iznajdljivosti in po tem, da ob delu prevzemajo kar precejšnje tveganje.

Intelektualno stimulacijo najlepše prikazuje model, ki ga je izdelal Bass in je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Intelektualna stimulacija in napor podrejenega



Vir: Bass, 1985, str. 115.

Iz modela je razvidno, da pristojnost in usmerjenost vodje določata njegov pristop in učinkovitost reševanja problemov. Delovanje vodje lahko spreminja njegov čas za premislek in odsotnost konfliktov z nadrejenimi ter opredeljuje narava problema. Vplivanje sposobnosti in delovanja vodje se najprej odraža v razumevanju sporočil na strani podrejenih in v njihovi pozornosti, kar povečuje jasnost njegove vloge in pripravljenost, da prispeva k transformacijskemu procesu, ki ga pojasnjuje model na sliki 6 na strani 29.

3.8.7 Upoštevanje posameznika

Upoštevanje posameznika se v praksi najenostavneje odraža v dejanjih vodje, ko ta prepušča odgovornost zaposlenim, najbolje na vseh nivojih, s čimer se kar najbolj izkoristijo sposobnosti in znanja vseh. Prepuščanje odgovornosti mora biti seveda izvedeno v tolikšni meri, kot jo zaposleni lahko obvladajo. Prav tako sodi v ta kontekst osebna pomoč posamezniku s strani vodje, ne glede na to, da je ta lahko povezana z delom ali pa tudi ne (Bass, 1985, str. 81).

Omenjena komponenta transformacijskega vodenja je zelo podobna konceptu usmerjanja pozornosti kontingenčnega modela Ohio state.

Ta komponenta postaja v odnosu med vodjo in zaposlenimi vedno bolj pomembna. Zadovoljstvo zaposlenega z vodjo je večje, kar lahko vpliva tudi na njegovo produktivnost. Za transformacijske vodje ki kažejo osebno zanimanje za posameznike in te obravnavajo kot individume, lahko rečemo, da so sočloveku prijazni, neformalni, da podrejene obravnavajo skoraj kot sebi enake. Radi pomagajo, svetujejo, vzpodbujajo ali podpirajo zaposlene tudi pri njihovem osebnem razvoju. Čeprav gre za eno bistvenih sestavin transformacijskega vodenja pa ni nujno tudi njegova vsebina. Transformacijsko vodenje se lahko izvaja tudi samo na osnovi karizme in / ali intelektualne stimulacije.

Upoštevanje posameznika sodi tudi med pomembnejšo komponento participativnega managementa, ki skrbi za potrebe zaposlenih po rasti in jih vključuje v odločanje v tolikšni meri, kot se to nanaša na njihovo delo in kariero.

Usmerjanje pozornosti je lahko po Millerju (Bass, 1985, str. 82) ali na skupino, ki je sicer vključena v odločanje, vendar se vsi člani obravnavajo enako, ali na posameznika, kjer se vsak posameznik glede na sposobnosti in potrebe obravnava drugače. Slednje je predmet tega proučevanja. Lahko se odraža v številnih oblikah. Med najpomembnejšimi je nedvomno izražanje spoštovanja ali odobravanja opravljenega dela. Njegovo nasprotje je lahko konstruktivno opozarjanje na pomanjkljivosti. Podelitev raznih projektov lahko gradi samozaupanje zaposlenega, izrabi njegov talent ter ponudi možnosti za učenje in razvoj. Izmenjave informacij med vodjo in zaposlenimi o pričakovanjih, vezanih na delo ter na medsebojne odnose, nedvomno izboljšuje hierarhičen odnos.

Usmerjanje pozornosti na posameznike se v praksi odraža z razvojno usmerjenostjo nasproti zaposlenim, z individualiziranim odnosom vodje prav do vsakega člana ter tudi z mentorstvom, individualiziranim svetovalnim odnosom do navadno mlajšega člana kolektiva.

V primerih ko vodja izraža razvojno usmerjenost, s tem odpira pot razvitju potencialov zaposlenih, in sicer tako za opravljanje sedanjega dela kot večjim možnostim prenosa odgovornosti v prihodnje. V praksi se odraža tako, da vodja postavlja pravila ter dodeljuje naloge posameznikom, kar pripomore k znatnemu izboljšanju njihovih sposobnosti in motivacije, to pa k uresničevanju organizacijskih ciljev. Razvojno obnašanje vodje predstavlja karierno svetovanje, pozorno spremljanje dela zaposlenih ter vzpodbujanje zaposlenih k osvajanju tehničnih postopkov. Med razvojno naravnost vodje prištevamo tudi delegatski pristop, ki v praksi najprej ustvarja večje izzive pri delu ter nato tudi poveča odgovornost zaposlenih.

Individualizacijo lahko opredelimo kot osebni vpliv in poseben odnos vodje prav do vsakega zaposlenega. Individualizacijo vodja lahko odraža s tem, da gradi na prijateljstvu ter pogostih osebnih stikih na vseh ravneh, kar ustvarja sproščeno vzdušje, posebno pozornost pa namenja še sprejemanju odločitev na podlagi znanja v nasprotju s sprejemanju odločitev na osnovi položaja. Naslednji korak k individualizaciji je pridobivanje informacij, ki pomembneje prispevajo k sprejemanju pomembnih odločitev na osnovi neformalne komunikacije. Ta ima v primerjavi s formalno komunikacijo številne prednosti, kot so odzivnost, časovnost, sporočilnost govoric, špekulacije, pridobivanje mnenj in pomembnejših dejstev, ki jih formalna poročila pogosto izpustijo.

Individualizacijo lahko vodja v praksi izvaja tudi s tem, da zaposlenim neprestano prenaša informacije o tem, kaj se dogaja in zakaj. Dvosmerna komunikacija je bolj priporočljiva saj omogoča zaposlenim postavljanje dodatnih vprašanj, vodi pa proučevanje njihovih reakcij ter pomislekov. Vodja lahko posebno pozornost namenja še razlikam med zaposlenimi ali zaposlenim tudi individualno svetuje. S slednjim vodja posega na področja, ki se nanašajo na možnosti za napredovanje, ugotavlja vzroke nezadovoljstva z delom, razume finančne in družinske probleme zaposlenih in podobno. Samo s poslušanjem ali z izkazano podporo vodja pomembno prispeva k celostnemu opravljanju svoje funkcije.

Rezultati individualiziranega pristopa vodje se lahko odražajo v stopnjevanju samopodobe zaposlenega, v povečanju njegove želje po informacijah, zadovoljevanju predvsem specifičnih potreb zaposlenih ter ustvarjanju občutka zaposlenih, da prispevajo k sprejemanju odločitev in so zato tudi sami zaslužni za posledice.

V sklopu vedenja, ki upošteva posameznika, lahko obravnavamo še mentorstvo. Gre za individualiziran pristop strokovnjaka, ki svojo funkcijo opravlja že daljše časovno obdobje nasproti mlajšemu članu organizacije, na katerega prenaša svoje znanje in izkušnje.

Nekateri avtorji opozarjajo na pomanjkljivost, ki se lahko najde v individualiziranem pristopu: ustvarjanju razlik med člani kolektiva. In sicer lahko obstajata dva kroga, notranji, kjer je medsebojna povezanost, prenos odgovornosti in pomoči večja, ter zunanji, kjer se omenjene komponente izvajajo precej bolj omejeno. Poudarek transformacijskega vodje mora biti nedvomno usmerjanje ustrezne pozornosti prav na vse člane, kar prispeva k vlaganju dodatnih naporov zaposlenih in torej k njihovi učinkovitosti nad pričakovanji.

3.8.8 Empirična potrditev transformacijske teorije

Na osnovi teoretičnih spoznanj je Bass (1985) koncipiral metodo za kvantitativno analizo transformacijskega in transakcijskega vodenja. S testiranjem vprašalnika o odnosu med vodjo in podrejenimi je opredeljeval značilne faktorje vodenja: karizmo, pogojno nagrajevanje, upoštevanje posameznika, vodenje z izjemami, intelektualno stimulacijo ter inspiracijo in izzvan dodatni napor.

Glede na to, da bo moja empirična raziskava temeljila na osnovnem Bassovem metodološkem konceptu, v tem delu metode ne opredeljujem, ampak se bom osredotočila zgolj na osnovne izsledke izvedenih raziskav. Osnovna raziskava je bila izvedena na primeru 104 vojaških poveljnikov. Ugotovljene so bile določene razlike med vodenjem v bojnih enotah v primerjavi s podpornimi enotami. Povprečne vrednosti posameznih faktorjev vodenja so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Povprečne vrednosti faktorjev vodenja v bojnih enotah v primerjavi s podpornimi enotami

Faktor	Bojna enota	Podporna enota
Transformacijski		
I. Karizma	2,65	2,12
III. Upoštevanje posameznika	2,83	2,17
V. Intelektualna stimulacija	2,05	1,63
Transakcijski		
II. Pogojno nagrajevanje	2,63	1,55
IV. Vodenje z izjemami	2,04	2,08

Vir: Bass,1985, str. 218.

Na podlagi rezultatov raziskave, prikazanih v tabeli 2, je Bass ugotovil, da poveljniki bojnih enot v primerjavi s poveljniki podpornih enot v večji meri uporabljajo transformacijske principe vodenja. Zgolj vodenje z izjemami je bolj značilno za poveljnike podpornih enot, kar napeljuje na ugotovitev, da gre pri njih bolj za pasivno–reaktivno vodenje (značilno samo za vodenje z izjemami) v nasprotju s poveljniki bojnih enot, ki izvajajo precej bolj aktivno

usmerjeno vodenje (najbolj značilno za karizmatično vodenje, sledi upoštevanje posameznika, intelektualna stimulacija ter nazadnje tudi transakcijski faktor pogojnega nagrajevanja).

Najzanimivejši del raziskave so bile končne ugotovitve o medsebojni korelaciji posameznih faktorjev vodenja z učinkovitostjo enote ter z zadovoljstvom zaposlenih. Izsledki raziskave so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Korelacijski koeficienti med faktorji vodenja ter zadovoljstvom z vodjo ter njegovo učinkovitostjo

Faktor	Zadovoljstvo	Učinkovitost
Transformacijski		
I. Karizma	.91	.85
III. Upoštevanje posameznika	.76	.70
V. Intelektualna stimulacija	.55	.47
Transakcijski		
II. Pogojno nagrajevanje	.45	.41
IV. Vodenje z izjemami	.29	.23

Vir: Bass, 1985, str. 219.

Kot je ugotovil Bass (1985), gre v primeru učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih za močno bivariatno odvisnost (bivariatni korelacijski koeficient znaša 0,85), kar pojasnjuje približno enako močne ali šibke vrednosti med posameznimi faktorji vodenja ter učinkovitostjo ali zadovoljstvom. Transformacijski faktor karizme največ prispeva k uspehu in najbolj vpliva na pozitivno razpoloženje v nasprotju s faktorjem vodenja z izjemami, ki je najbolj negativen glede na opredeljena kriterija.

Bass (1985) je osnovno raziskavo razširil še na večji vzorec, ki osnovnih rezultatov o principu vodenja vojaških poveljnikov ni bistveno spremenil. Druge raziskave v manjšem ali večjem obsegu so bile izvedene še za svetovno znane državnike, strokovnjake in managerje. Zanimivo pri analizi tako pridobljenih podatkov je, da obstajajo precejšnje razlike med vrednostmi korelacijskih koeficientov in posameznimi faktorji z učinkovitostjo ter zadovoljstvom. Glede na osnovno raziskavo Bass izredno močne bivariatne odvisnosti med vsemi tremi faktorji transformacijskega vodenja ter faktorja pogojnega nagrajevanja med transakcijskim vodenjem v nadaljnjih raziskavah ni mogel več potrditi.

Vzroke za tovrstna odstopanja bom iskala v empiričnem delu magistrske naloge, kjer mi bodo kot osnova analize služili izsledki lastne raziskave. Na osnovi le-teh bom poleg faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja preverjala dve hipotezi:

- da obstaja pozitivna korelacija med transformacijskim vodenjem in dobrimi poslovnimi rezultati v malih podjetjih v Sloveniji;
- da obstaja pozitivna korelacija med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v malih podjetjih v Sloveniji.

3.8.9 Razmerje do drugih teorij in njen nadaljnji razvoj

Transformacijska teorija je že v osnovi zastavljena kot nasprotje transakcijski teoriji, temelje katere je postavil že Burns in jo kasneje nadgradil Bass. Bass je v svojem delu *Leadership and Performance Beyond Expectations* (1985) poleg razločevalnih značilnosti obeh teorij opredelil tudi smiselnost uporabe načina vodenja glede na okolje, organizacijo ter osebne značilnosti. Smiselnost se v tem primeru obravnava kot tista dimenzija, ki pozitivno vpliva na poslovno uspešnost. V nasprotju z Burnsom po Bassovem mnenju lahko vodja v eni osebi izvaja tako transformacijsko kot transakcijsko vodenje.

Tako je po Bassu na primer v dinamičnem in nepredvidljivem okolju smiselno uporabljati transformacijsko vodenje, medtem ko je lahko organizacija v stabilnem okolju prav tako uspešna s transakcijskim vodenjem.

Bistvo transformacijske teorije predstavlja vloga karizme, ki mora biti v vodenju nujno prisotna, čeprav po Bassu ne zadostuje za celovito transformacijsko vodenje.

Prav teoretiki, ki so proučevali karizmatično vodenje, so v delu svojih modelov gradili tudi na primerjavi z Bassovo transformacijsko teorijo. Tako je Bryman v svojem delu *Charisma and Leadership in Organizations* (1992) opozoril na določene metodološke pomanjkljivosti transformacijske teorije. Ena izmed ključnih je po Brymanovem mnenju ta, da je Bass umestil vizijo kot komponento inspiracije, ki jo sicer teorija o vodenju umešča med komponento karizmatičnega vodenja. Odstopanja od začetne opredelitve karizmatičnega vodenja po Maxu Weberu lahko najdemo tudi v dejstvu, da Bass v svojem vprašalniku ni izpostavil, da je vodja izredna osebnost.

Transformacijske teorije ne moremo enačiti s karizmatično teorijo, čeprav nekateri avtorji poleg same vsebine enačijo celo naziv, na primer Avolio in Gibbons, House in Shamir, Hunt (Conger, Kanungo, 1995, str. 16). Razlike med teorijama seveda obstajajo. Bassov model temelji na vodji z vizijo, ki navdušuje podrejene in jih usmerja v vedenje, ki intenzivira zvestobo in zaupanje, kar precej presega klasične karizmatične teorije o vodenju.

Transformacijsko teorijo so dopolnjevali še drugi avtorji. Tako sta Lewis in Kuhnert (Bryman, 1992, str. 101) v želji, da bi ločila transformacijske in transakcijske vodje večji poudarek pripisala osebnim karakteristikam vodje. Avtorja ugotavljata, da obstajajo nižje in višje rangirani transakcijski vodje. Višje rangirani so v nasprotju z nižje rangiranimi precej bolj fleksibilni in se precej bolj odzivajo na potrebe podrejenih. Po avtorjevem mnenju v slednjih že lahko iščemo zametke transformacijskega vodenja. Pravo transformacijsko

vodenje se pojavi na tretji stopnji, ko vodja oblikuje še vrednote in cilje. Empirično raziskavo teorije sta kasneje opravila Avolio in Gibbons (Bryman, 1992, str. 102), ki sta proučevala predvsem osebne karakteristike, ki prispevajo k temu, da vodja osebne zmožnosti prenese na višji nivo.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O TRANSAKCIJSKEM IN TRANSFORMACIJSKEM VODENJU V MALIH PODJETJIH V SLOVENIJI

4.1 METODA RAZISKAVE

Na osnovi teoretičnih spoznanj o vodenju, kjer mi je kot osnova služila predvsem transformacijska in transakcijska teorija, ki jo je opredelil Bass, sem skušala potrditi osnovne hipoteze naloge.

Empirično analizo sem zasnovala na osnovi raziskave, ki sem jo izvedla v mesecu maju 2002. Pripravila sem vprašalnik, ki sem ga razdelila v dva dela. Prvi del vprašalnika je povzet po Bassovem vprašalniku o transakcijskem in transformacijskem vodenju (Bass, 1985, str. 201), na osnovi katerega je ta koncipiral osnovno transformacijsko empirično analizo. Za razliko od Bassa, kjer so zaposleni odgovarjali na vprašanja, sem sama vprašanja prilagodila za vodjo malega podjetja. Direktorji malih podjetij so v prvem delu vprašalnika subjektivno ocenjevali odnos med njimi in zaposlenimi. V drugi del vprašalnika sem vključila le osnovne podatke, ki sem jih potrebovala za izvedbo analize, za potrditev osnovnih hipotez oziroma izvedbo ciljev naloge. V drugem delu vprašalnika so direktorji navedli osnovne podatke o podjetju, o sebi (vezano na izvajanje vodstvene funkcije), podali osnovne finančne izkaze, ocenili uspešnost podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji ter nazadnje ocenili še zadovoljstvo zaposlenih. Vprašalnik je bil dokaj obsežen, predvsem zaradi vprašanj o vodenju. Vsebina vprašalnika je razvidna iz priloge 1.

Podjetja sem vzorčila iz baze Poslovnega registra RS (september 2001), med podjetji, registriranimi pravnimi osebami, ki so imela v letu 2000 od deset do petdeset zaposlenih oseb. Iz raziskave sem tako izločila mikro podjetja (do 10 zaposlenih), saj sem menila, da z vidika izvajanja vodstvene funkcije tovrstni vodje niso dovolj reprezentativni. Nadalje sem iz baze izločila podjetja, ki niso imela registriranih prihodkov od leta 1998 dalje, torej podjetja, ki so prenehala obstajati v tem obdobju, ali na novo registrirana podjetja, gazele, ki so že v prvih treh letih obstoja zaposlile vsaj 10 ljudi. Kriterijem o številu zaposlenih ter poslovanju v obdobju od leta 1998 dalje je iz osnovne baze ustrezalo 3337 podjetij.

Vprašalnik sem direktorjem malih podjetij v Sloveniji dostavljala pisno. In sicer sem iz baze 3337 podjetij naključno izbrala 500 podjetij, katerim sem dostavila vprašalnik. Ker je bila

odzivnost na vprašalnik precej nizka, sem po telefonu kontaktirala približno 50 naslovnikov. Odzivnost je po telefonskem pogovoru narasla s približno 10 % na 35 %. Končna številka vrnjenih vprašalnikov je bila 72, kar predstavlja 12 % odzivnost celotnega vzorca.

Glede na celotno bazo, ki je ustrezala kriterijem odzivnost, 72 vrnjenih vprašalnikov, odraža 2,16 % celotne populacije. Menim, da je vzorec podjetij dovolj velik, da je raziskava lahko dala realne in zanesljive rezultate.

Glede na to, da so direktorji v vprašalniku pomanjkljivo podajali osnovne finančne izkaze (indeks rasti prihodkov in rast dobička na celotno prodajo – na kar je odgovorilo zgolj 45 % vprašanih), sem za izdelavo relevantne študije o korelaciji principa vodenja s poslovno uspešnostjo potrebne podatke pridobila iz IBON-a leta 2002. Osnovne finančne izkaze sem črpala za obdobje od 1998 do 2001.

Analizo faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja sem izvedla na osnovi principa, kot ga je v svoji teoriji opredelil Bass. Direktorji so v prvem delu vprašalnika odgovarjali na 73 vprašanj, z možnimi odgovori A – pogosto ali vedno, B – precej pogosto, C – včasih, D – komaj kdaj ter E – nikoli. Za izvedbo analize sem opisnim odgovorom pripisala vrednosti: A – 4, B – 3, C – 2, D – 1 ter E – 0. Vprašanja, na katera direktorji niso mogli odgovoriti sem obravnavala kot manjkajoče vrednosti.

Odgovori, ki glede na Bassovo empirično analizo pojasnjujejo posamezne faktorje transformacijskega in transakcijskega vodenja, so mi služili kot osnova za podrobnejšo analizo faktorjev karizme, upoštevanje posameznika, intelektualne stimulacije, pogojnega nagrajevanja ter vodenja z izjemami.

Prejete podatke sem analizirala s statističnim programom SPSS in programom MS Excell.

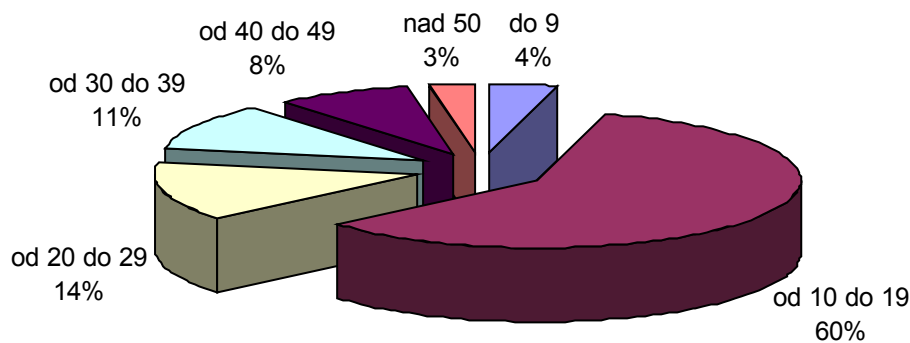
4.2 SPLOŠNA PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

Kot sem že predhodno omenila, sem v raziskavo vključila podjetja, registrirane pravne osebe, ki so imela po podatkih Poslovnega registra za leto 2000 med 10 in 50 zaposlenih oseb. Glede na rezultate raziskave sem ugotovila, da podatki o številu zaposlenih v osnovni bazi vzorčenja, podatki IBON-a za leto 2002² ter tistih vrnjenih vprašalnikov malo variirajo. Podjetja so vprašalnike večinoma izpolnjevala v mesecu maju 2002, kar je glede na leto 2001 odstopalo od zadanih kriterijev o številu zaposlenih v primeru štirih podjetij. Eno izmed anketiranih podjetij je na novo zaposlilo precej ljudi, s čimer je preseglo mejo malega podjetja, ki naj bi zaposlovalo do 50 ljudi. Preostala tri podjetja so se soočila z odpuščanjem in so imela v letu 2002 že manj kot 10 zaposlenih.

² Vir podatkov: Agencija za plačilni promet 2002.

Na vprašalnik so v največjem obsegu odgovarjala podjetja z 10 do 19 zaposlenimi, kar predstavlja 60 % vzorca. Število zaposlenih v malih podjetjih iz vzorca pada s 14 % (s številom zaposlenih od 20 do 29), na 11 % (od 30 do 39 zaposlenih) do končnih 8 % (od 40 do 49 zaposlenih). Povprečno število zaposlenih v vzorcu je 20,29 osebe. Glede na to, da tudi osnovna populacija iz katere sem podjetja vzorčila, predstavlja podobno strukturo (kriterij števila zaposlenih) lahko vzorec anketiranih podjetij označim za reprezentativnega.

Slika 9: Anketirana podjetja po številu zaposlenih



Vir: Raziskava, maj 2002.

Anketirana podjetja so, razen ene registrirane delniške družbe, vsa družbe z omejeno odgovornostjo. V 94,4 % so anketirana podjetja v celoti v zasebni lasti, z vidika kapitala prevladuje s 93,1 % domači kapital, mešani kapital ima 4,2 % anketiranih podjetij, celotni tuji kapital pa zgolj dve podjetji, kar predstavlja 2,8 % celotnega vzorca. Podjetij glede na dejavnost nisem posebej analizirala, saj z vidika opravljanja vodstvene funkcije ta ni pomembna.

Anketirana podjetja so bila v večini ustanovljena v začetku devetdesetih let. V obdobju od leta 1990 do vključno leta 1993 je bilo ustanovljenih kar 63,9 % vseh anketiranih podjetij. Novoustanovljenih podjetij, ki so bila registrirana po letu 1999, v vzorcu nisem zajela z namenom, da bi korelacijo s poslovno uspešnostjo od leta 1998 dalje lahko relevantno izpeljala. Leto ustanovitve anketiranih podjetij je razvidno iz tabele 4. Glede na to, da novo nastala podjetja skladno s teorijo o življenjskem ciklusu podjetja za razvoj do določene stopnje potrebujejo običajno več let, je porazdelitev podjetij po letih relevantna. V našem primeru imamo opraviti s podjetji na določeni zreli stopnji razvoja malega podjetja. Nedvomno se bodo določena mala podjetja razvijala dalje in kmalu prešla v srednje velika in velika podjetja, medtem ko bodo druga podjetja ostala na sedanji stopnji razvoja. Iz poslovnih

izkazov za obdobje od 1998 do 2001, ki bodo predstavljeni v korelacijski analizi, bo analizirana rast podjetij.

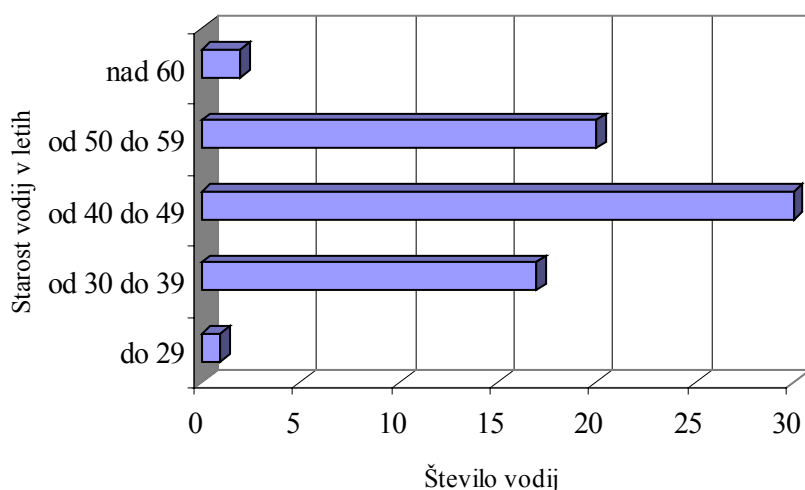
Tabela 4: Leta ustanovitve anketiranih podjetij

	Št. podjetij	Odstotek	Kumulativni odstotek
1964	1	1,4	1,4
1988	2	2,8	4,2
1989	4	5,6	9,7
1990	12	16,7	26,4
1991	9	12,5	38,9
1992	16	22,2	61,1
1993	9	12,5	73,6
1994	3	4,2	77,8
1995	7	9,7	87,5
1996	5	6,9	94,4
1997	1	1,4	95,8
1998	3	4,2	100

Vir: Raziskava, maj 2002.

V nadaljevanju predstavljam osnovne podatke o vodjih analiziranih podjetij.

Slika 10: Starost anketiranih vodij



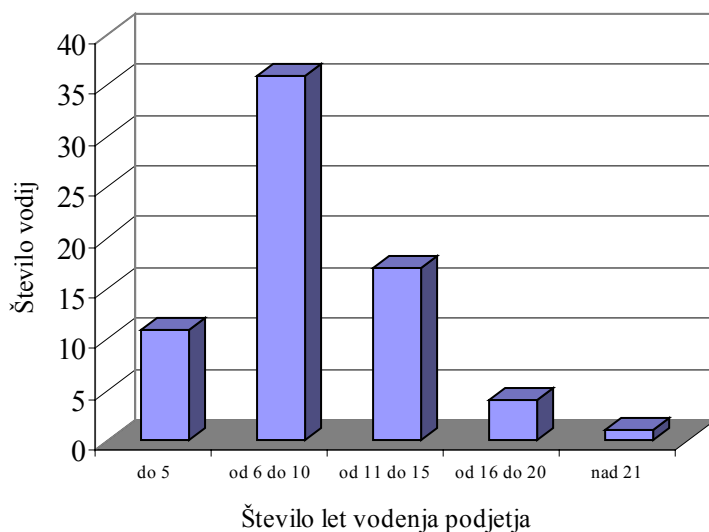
Vir: Raziskava, maj 2002.

Na vprašalnik so odgovarjali direktorji malih podjetij v Sloveniji. Odgovarjalo je 60 moških (83,3 % vzorca) in 12 žensk (16,7 % vzorca). V nadaljevanju nisem raziskovala razlik med principom vodenja ženskih in moških vodij. Iz slike 10 je razvidno, da prevladujejo direktorji (beseda vključuje moške in ženske vodje), stari od 40 do 50 let. Najmlajši direktor je star 26 let, najstarejši pa 65 let. Povprečna starost anketiranih vodij je 45 let.

Med direktorji prevladujejo s srednješolsko izobrazbo, kar predstavlja 37,7 % vseh anketiranih. Le 4,2 % anketirancev ima manj kot četrto stopnjo izobrazbe. Po 29 % anketiranih vodij ima šesto ali sedmo stopnjo izobrazbe.

Anketirani direktorji so si z vodenjem nabrali že precej izkušenj. Le manjši delež direktorjev vodi podjetje manj kot 5 let. Prevladujejo direktorji, ki vodijo podjetje od šest do deset let, kar približno odseva leta ustanovitve njihovih podjetij. Podrobneje bodo funkcije direktorjev, glede na ustanovitelja ali soustanovitelja ter lastnika, predstavljene v naslednjem sklopu. Minimalno število let vodenja podjetja je 1 leto, maksimalno 30 let. Povprečno število let vodenja med anketiranimi podjetji je 9,64 let.

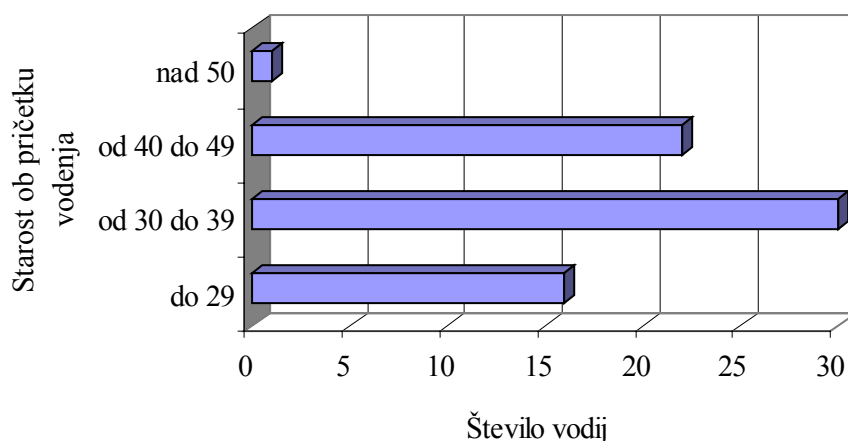
Slika 11: Število let vodenja podjetja



Vir: Raziskava, maj 2002.

Anketirani direktorji so z vodenjem pričeli po starostnih skupinah precej različno. Minimalna starost za vodenje je bila 20 let, maksimalna 54 let, prevladovali pa so tisti, ki so z vodenjem pričeli v tridesetih letih. Povprečna starost, pri kateri so direktorji začeli voditi podjetje je 35 let.

Slika 12: Pričetek vodenja pri letih



Vir: Raziskava, maj 2002.

4.3 ANALIZA FUNKCIJ VODIJ MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Vloga vodje se precej razlikuje glede na velikost podjetja oziroma na fazo življenjskega ciklusa podjetja. Churchill in Lewis (Osteryoung et al, 1997, str. 102–104) sta opredelila pet različnih stopenj rasti malega podjetja:

1. Boj za eksistenco – podjetje se na trgu pojavi ter ugotavlja, ali ima trg za svoje proizvode. Cilj podjetja v prvi fazi je, da si zagotovi preživetje, s čimer si zagotovi možnost nadaljnega razvoja.
2. Preživetje – to, da se podjetje pojavi v drugi fazi, pomeni, da je trg za proizvode zagotovljen. Dobičkonosnost podjetja postane pomembna. Gre za ključno fazo v razvoju malega podjetja. Na tej stopnji razvoja ostane precej manjših obrtniških podjetij, ki se ne razvijajo dalje.
3. Uspeh – s tem ko podjetje vstopi v tretjo fazo, je izkazalo sposobnost preživetja rasti tako v velikosti kot dobičkonosnosti. Podjetje v tej fazi rasti posluje z dobičkom, zagotovljen ima trg za prodajo. Gre za kritično fazo v razvoju malega podjetja, kjer se mora to odločiti, ali bo raslo dalje ali pa ostalo na tej stopnji.
4. Vzpon – v četrti fazi postane rast podjetja ključna, pri čemer se navadno pojavljajo veliki problemi financiranja rastočega posla.
5. Zrelost – v zadnji fazi podjetje postane zrelo, velika rast ni več mogoča, podjetje pa skuša obdržati prednost, ki si jo je pridobila v fazi hitre rasti.

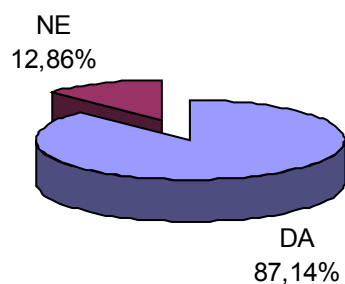
Anketirana podjetja se v glavnem nahajajo v dveh različnih fazah rasti, uspeha ali vzpona. Kolikšna je rast podjetja tako v velikosti kot dobičkonosnosti, bom proučevala v naslednjem sklopu naloge. Rast podjetja je ključna tudi z vidika opravljanja vodstvene funkcije. Ta je v velikem podjetju stvar profesionalnih managerjev, ki jo opravljajo poleg ostalih treh funkcij managementa, kot so planiranje, organiziranje in kontrole.

V malem podjetju pa je situacija precej drugačna. V malem podjetju se vloge podjetnika, managerja ali vodje ter vloge lastnika precej bolj prepletajo. Medtem ko so v malem podjetju ob ustanovitvi in v začetni fazi rasti podjetja vloge združene v eni osebi, ki je hkrati ustanovitelj, lastnik, podjetnik in manager, se ob rasti malega podjetja spreminja organiziranost podjetja in njegovo upravljanje (Tajnikar, 1997, str. 21). Kako hitro prihaja do sprememb in kako korenito te posegajo v organizacijo, je odvisno predvsem od stopnje rasti, tehnologije ter od odnosov, ki znotraj podjetja nastajajo med zaposlenimi. Z rastjo dejansko nastaja vse več konfliktnih situacij, ki jih je težko obvladati s podjetniškim načinom razmišljanja in vodenja podjetja. Podjetniki navadno niso več sposobni obvladati rastočega posla, zato v večini prepuščajo vodenje profesionalnim managerjem.

Mala podjetja so v Sloveniji hitro pričela nastajati s preходом v kapitalistično tržni sistem v devetdesetih letih, ko so bila glede na opisane karakteristike rasti malega podjetja v začetnih dveh fazah razvoja. Anketirana podjetja, ki zaposlujejo nad 10 zaposlenih, so fazo preživetja v glavnem končala. Ali bodo mala podjetja prešla fazo uspeha, je odvisno tudi od izvajanja vodstvene funkcije.

Iz podatkov, zbranih v raziskavi, ugotavljam, da mala podjetja v večini vodijo ustanovitelji ali soustanovitelji (87,14 %), kar pomeni, da je samo dobra desetina podjetij od ustanovitve do maja 2002 zamenjala vodjo.

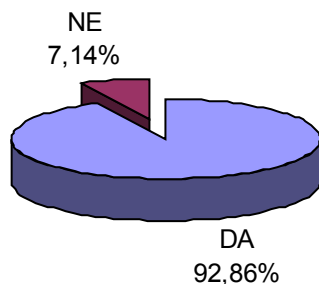
Slika 13: Vodje podjetij glede na ustanovitelja ali soustanovitelja



Vir: Raziskava, maj 2002.

Vodje malih podjetij so večinoma tudi lastniki. Iz raziskave ugotavljam, da so z eno izjemo vsi lastniki ustanovitelji ali soustanovitelji. V primerih, ko je podjetje zamenjalo vodjo, ta ni nujno postal lastnik. To se je zgodilo zgolj v 55 odstotkih.

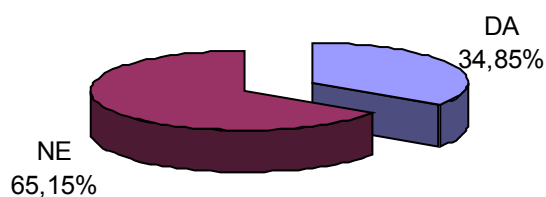
Slika 14: Vodje podjetij glede na lastniško funkcijo



Vir: Raziskava, maj 2002.

Glede na to, da je vodstvena funkcija še vedno združena v podjetniški in lastninski in gre v večini za ljudi, ki vodijo podjetje od ustanovitve in ne profesionalne managerje, sem direktorje ustanovitelje in lastnike podjetja vprašala, ali so že razmišljali o tem, da bi vodenje prepustili profesionalnemu managerju. Le dobra tretjina vprašanih je odgovorila pritrdilno.

Slika 15: Pripravljenost vodje – lastnika prepustiti funkcijo vodenja profesionalnemu managerju



Vir: Raziskava, maj 2002.

Ne glede na to, da imajo glede na teoretična spoznanja podjetniki v določeni fazi rasti podjetja s prepletanjem vodstvene, managerske in lastninske funkcije navadno težave, pri slovenskih podjetnikih ugotavljam, da nekateri tovrstne probleme rasti podjetja že zaznavajo, vendar se za prepuščanje vodstvene funkcije v praksi težko odločajo.

4.4 ANALIZA FAKTORJEV TRANSAKCIJSKEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA PRI VODJIH MALIH PODJETIJ

Na osnovi principov transakcijskega in transformacijskega vodenja, ki so bili predstavljeni v tretjem poglavju dela, je osnovana empirična analiza faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja za vodje malih podjetij v Sloveniji. Kvantitativna analiza proučuje osnovni vedenjski vzorec vodje, njegov odnos do podrejenih, način motiviranja. Temeljni namen analize faktorjev je ugotoviti, ali so slovenski direktorji malih podjetij sposobni usmeriti svoje napore oziroma princip vodenja k višjim transformacijskim ciljem.

Analiza faktorjev je narejena na osnovi izvedenega vprašalnika o vodenju, ki ga je za potrebe empirične analize zasnoval Bass. Na osnovi analize 73 odgovorov z vprašalnika najprej podajam osnovno analizo zbranih odgovorov, nato analiziram posamezne vprašanja, glede na kriterije pripadanja posameznim faktorjem transformacijskega in transakcijskega vodenja, ter analiziram odvisnost med posameznimi faktorji. Ta del analize zaključujem z odgovorom, ali so vodje slovenskih malih podjetij transformacijski ali bolj transakcijski, ter analiziram njuno medsebojno odvisnost. Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, so lahko vodje hkrati transformacijski in transakcijski.

Na osnovi analize vseh odgovorov na vprašalniku o vodenju sem izračunala povprečja in variance, ki so prikazani v tabeli 5. Vodje malih podjetij v Sloveniji so v povprečju najvišjo vrednost pripisali šestemu odgovoru, in sicer, da si v primeru, ko zaposleni dobro opravljajo svoje delo, pri vodji ustvarjajo ugled in pridobivajo njihovo zaupanje. Povprečna vrednost odgovora je kar 3,68. V primerjavi z vsemi ostalimi odgovori gre v tem primeru tudi za najnižjo vrednost variance, zgolj 0,33. Izredno visoke povprečne vrednosti ugotavljam tudi pri odgovoru na vprašanje, ali vodja občuti zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene standarde kakovostnega dela (povprečje 3,47), na vprašanje, ali vodja zaposlenim omogoča medsebojno komunikacijo (povprečje 3,42), ter na vprašanje, ali vodja pri zaposlenih vzbuja občutek zvestobe do podjetja (povprečje 3,42). V primeru vseh odgovorov z najvišjimi povprečnimi vrednostmi ugotavljam tudi nizke variance, saj ne presegajo vrednosti 0,51.

Odgovori na vprašalnik najbolj variirajo pri vprašanju, ali vodje zaposlene vzpodbujajo h koristni izrabi prostega časa. Varianca je v tem primeru 2,08, povprečna vrednost odgovorov pa nizka, zgolj 1,91. Iz analize odgovorov na omenjeno vprašanje ugotavljam, da slovenski vodje malih podjetij na zaposlene skušajo vplivati, jih motivirati zgolj takrat, ko ti opravljajo delo v podjetju, ne namenjajo pa posebne pozornosti temu, kaj zaposleni počno od trenutka, ko zapustijo službo.

Povprečne vrednosti v primeru sedmih odgovorov ne dosežejo vrednosti 2, ki odseva odgovore, na katere so vodje odgovarjali najpogosteje z odgovorom 'komaj kdaj' ali 'nikoli'. Najnižjo vrednost povprečja ugotavljam v primeru odgovora 47 (povprečje 1,50), in sicer na vprašanje, ali vodja zaposlenim predstavlja figuro očeta.

Tabela 5: Povprečja in variance odgovorov na vprašalnik o vodenju

Št. odg.	Povprečje	Varianca	Št. odg.	Povprečje	Varianca
1	3,00	0,41	38	3,15	0,50
2	2,56	1,00	39	2,10	1,34
3	3,47	0,48	40	3,42	0,45
4	3,03	0,88	41	3,09	0,40
5	2,87	0,88	42	3,26	0,51
6	3,68	0,33	43	3,06	1,03
7	3,20	0,50	44	2,48	0,88
8	2,68	0,68	45	2,80	0,74
9	2,97	0,53	46	2,99	1,04
10	2,92	0,65	47	1,50	1,39
11	3,36	0,71	48	2,53	1,01
12	3,04	0,52	49	2,54	1,06
13	2,96	0,58	50	3,14	0,47
14	2,41	0,68	51	2,90	0,52
15	2,28	0,80	52	2,90	0,58
16	2,72	0,65	53	2,26	1,25
17	2,35	0,70	54	2,18	1,78
18	2,31	0,87	55	3,45	0,51
19	2,44	0,65	56	1,91	2,08
20	2,87	0,70	57	1,62	1,12
21	2,35	0,96	58	2,46	1,46
22	3,35	0,43	59	2,61	0,79
23	1,56	1,44	60	2,78	0,67
24	2,47	0,40	61	2,46	1,66
25	2,54	1,06	62	3,10	0,45
26	2,60	0,60	63	3,01	0,63
27	2,56	0,96	64	2,01	1,26
28	3,14	0,80	65	1,89	1,04
29	2,80	0,55	66	3,06	0,65
30	2,51	0,91	67	2,88	0,67
31	3,10	0,60	68	2,20	0,88
32	2,81	0,72	69	2,21	1,74
33	3,03	0,75	70	1,86	0,98
34	2,89	0,82	71	1,96	1,27
35	3,27	0,68	72	2,49	0,95
37	2,96	0,66	73	2,51	1,34

Vir: Raziskava, maj 2002.

4.4.1 Analiza faktorjev karizmatičnega vodenja

Po Bassu sem povzela koncept opredelitve faktorjev v pet osnovnih sklopov: karizme, pogojnega nagrajevanja, upoštevanja posameznika, vodenja z izjemami ter intelektualne stimulacije. Bass je namreč vprašanjem na podlagi posebne empirične analize pripisal vrednosti, oziroma težo, ki jo ti prinašajo posameznim faktorjem. V primeru faktorjev karizme gre za vprašanja, ki so v povprečju opredeljevala nad 70 odstotkov faktorja. Navedenemu kriteriju ustreza 18 od 73 vprašanj. Največjo mero karizmatičnosti pojasnjuje vprašanje številka 68, da zaposleni v bližini vodje opravljajo naloge entuziastično (90 odstotkov faktorja) (Bass, 1985, str. 210).

V tabeli številka 6 so navedeni odgovori, ki pojasnjujejo karizmatičnost vodje ter opredeljene vrednosti odgovorov vodij malih podjetij v Sloveniji z navedenimi povprečnimi vrednostmi odgovorov.

Na osnovi odgovorov faktorjev karizme ugotavljam, da slovenski vodje malih podjetij svojo karizmatičnost ocenjujejo precej visoko. Najnižjo povprečno vrednost odgovora ima odgovor na vprašanje, ali zaposleni v bližini vodje opravljajo naloge entuziastično, kar je zanimivo glede na dejstvo, da ravno to vprašanje pojasnjuje največjo mero karizmatičnosti vodje. Menim, da se tudi v primeru drugih dveh vprašanj z nižjimi povprečnimi vrednostmi in modusom vrednosti 2 (najpogostejši odgovor je bil zgolj 'včasih') odraža dejstvo, da se je težko samoocenjevati in presojeti, v kolikšni meri vodje pri zaposlenih vzbujajo občutek ponosa, da delajo z njimi, ali da zaposlene s svojo osebnostjo navdihujejo. Pri ostalih odgovorih so vodje najpogosteje odgovarjali z odgovorom B – precej pogosto, v teh primerih pa gre za odgovore na vprašanja kjer je presoja na strani vodje, ki ocenjuje svoje stališče do obnašanja zaposlenih. Na vprašanje številka 40 – ali vodje pri zaposlenih vzbujajo občutek zvestobe do podjetja, so vodje kar v 52 % odgovorili z odgovorom 'pogosto ali vedno', kar je tudi najboljše ocenjen odgovor med faktorji karizmatičnega vodenja.

Za posamezno podjetje sem na podlagi odgovorov in pripisanih vrednosti izračunala povprečno vrednost vseh osemnajstih odgovorov, ki ustrezajo kriteriju faktorjev karizme. Tako dobljene povprečne vrednosti vodij so mi služile za opredelitev karizmatičnosti vodij slovenskih malih podjetij. Povprečne vrednosti faktorjev karizme sem razdelila v šest razredov. Vse tiste vodje, ki so zapadli v četrti, peti ali šesti razred in dosega 70 odstotkov maksimalne vrednosti 4, označujem v nadaljevanju kot karizmatične.

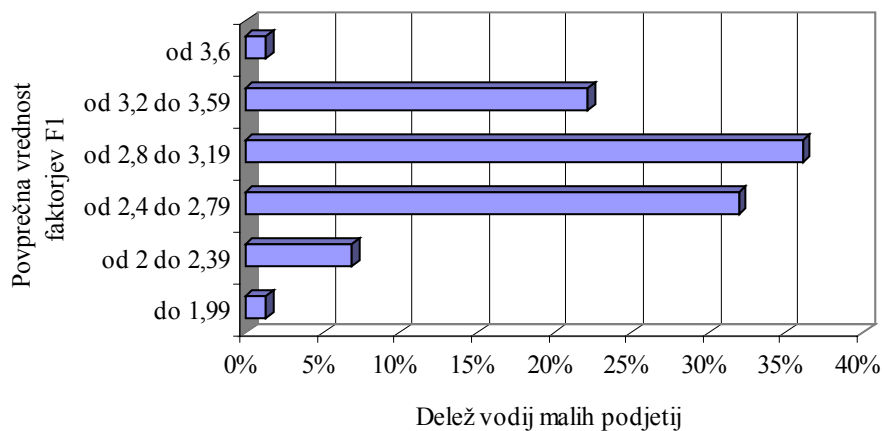
Iz slike 16 na strani 55 lahko razberemo, da ima največ vodij malih podjetij v Sloveniji povprečno vrednost karizme v razponu od 2,80 do 3,19, kar predstavlja več kot 35 odstotkov celotnega vzorca. Visoka deleža imata še višji razred ter nižji razred. Iz grafikona je lepo razvidna gostitev povprečnih vrednosti karizme v srednjih razredih, saj le manjši delež odgovorov odpade na skrajno nizke oziroma visoke vrednosti.

Tabela 6: Vprašanja faktorjev karizmatičnega vodenja

Odg. št.	Odgovor	Povprečje	Delež odg. z vrednostjo					Mo dus
			4	3	2	1	0	
1	Zaposleni se okrog vas počutijo dobro.	3,00	19	64	16	1	0	3
12	Zaposleni vas spoštujejo.	3,04	25	57	15	3	0	3
17	Zaposleni vam želijo slediti in vas posnemati.	2,35	6	38	45	9	3	2
18	V zaposlenih vzbujate občutek, da ste simbol uspeha in dosežkov.	2,31	13	22	49	15	1	2
22	Zaposleni zaupajo vašim zmožnostim in presoji v primeru, ko naletijo na težave.	3,35	44	46	10	0	0	3
26	S svojo osebnostjo zaposlene navdihujete.	2,60	13	38	44	4	0	2
27	Pri zaposlenih vzbujate občutek ponosa, da delajo z vami.	2,56	17	38	33	9	3	3
29	Imate poseben dar, da veste, kaj morajo zaposleni pri delu posebej upoštevati.	2,80	17	46	35	1	0	3
37	Zaposleni so vam zvesti.	2,96	28	43	26	3	0	3
38	Pri zaposlenih vzbujate optimističen odnos do prihodnosti.	3,15	34	48	18	0	0	3
40	Pri zaposlenih vzbujate občutek zvestobe do podjetja.	3,42	52	38	10	0	0	4
41	Zaposleni vam popolnoma zaupajo.	3,09	25	59	16	0	0	3
42	Zaposlene vzpodbujate s svojo vizijo, kaj je mogoče storiti s skupnim delom.	3,26	40	47	11	1	0	3
50	Zaposlene vzpodbujate, da izražajo svoje ideje in mnenja.	3,14	31	52	17	0	0	3
60	Vzpodbujate razumevanje različnih stališč in pogledov.	2,78	19	46	29	6	0	3
62	V zaposlenih vzbujate pozitivne občutke .	3,10	28	54	18	0	0	3
66	Imate vizijo, ki jo prenašate na zaposlene.	3,06	31	46	21	0	1	3
68	Zaposleni v vaši bližini opravljajo naloge entuziastično.	2,20	3	38	42	9	8	2

Vir: Raziskava, maj 2002.

Slika 16: Povprečna vrednost faktorjev karizmatičnosti



Vir: Raziskava, maj 2002.

Najnižja povprečna vrednost karizme je 1,63, najvišja pa 3,83. Povprečna vrednost analiziranih odgovorov faktorja karizme je 2,89. Pri 43 od 72 vodij (59,7 odstotka vzorca) ugotavljam, da njihove povprečne vrednosti presegajo 2,8, iz česar lahko zaključim, da je pri vodjih malih podjetij v Sloveniji karizmatično vodenje prisotno.

4.4.2 Analiza faktorjev vodenja s pogojnimi nagrajevanjem

Po Bassu kriteriju vodenja s pogojnimi nagrajevanjem ustreza 7 vprašanj osnovnega vprašalnika (pojasnjujejo nad 40 % faktorja). Največjo težo pogojnega nagrajevanja ima vprašanje številka 63, ko vodja zaposlenim pove, kaj morajo ti storiti, da bodo nagrajani za svoje napore.

Vodje malih podjetij v Sloveniji so na odgovore transakcijskega faktorja – vodenja s pogojnimi nagrajevanjem odgovarjali z nižjimi vrednostmi odgovorov. Kar v primeru štirih odgovorov so bili najpogostejši odgovori 'včasih'. Tudi povprečne vrednosti odgovorov presegajo vrednost 3 le v primeru dveh odgovorov. Zanimivo je, da so vodje na vprašanje, če zaposlenim v zameno za izkazano podporo dajejo, kar si žele, odgovarjali z izredno nizkimi vrednostmi. Kar 14 % vodij je odgovorilo, da zaposlenim za izkazano podporo nikoli ne daje tistega kar si žele, le 3 % vodij pa želje zaposlenih v tem smislu upošteva pogosto ali vedno. Analiza odgovorov faktorjev pogojnega nagrajevanja je razvidna iz tabele 7.

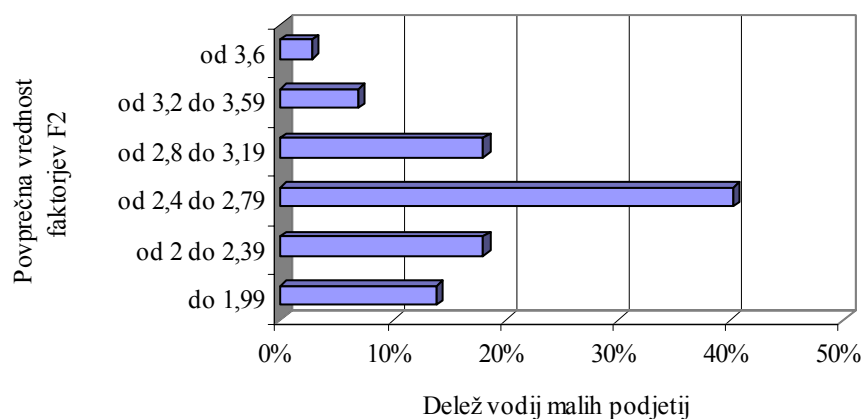
Analiza povprečnih vrednosti vseh odgovorov pogojnega nagrajevanja je prikazana na sliki 17. Iz te lahko ugotovimo, da vodje kar v 40 % zapadejo v razred od 2,4 do 2,79, torej pod mejo, za katero lahko rečemo, da ustreza kriteriju pogojnega nagrajevanja. Nad vrednostjo 2,8 najdemo le 27,8 % vodij. Precejšen delež odpade tudi na najnižji razred.

Tabela 7: Vprašanja faktorjev vodenja s pogojnim nagrajevanjem

Odg. št.	Odgovor	Povprečje	Delež odg. z vrednostjo					Mo dus
			4	3	2	1	0	
7	Zaposlenim zagotavljate, da v zameno za njihov trud lahko dosežejo tisto, za kar si osebno prizadevajo.	3,20	35	51	13	1	0	3
21	Zaposlenim precej govorite o pohvalah in napredovanjih za dobro delo.	2,35	15	21	51	8	4	2
48	Zaposlenim omogočate, da se sami odločajo, kaj žele doseči, pri čemer jim vi pomagate.	2,53	16	37	37	4	6	2
53	Z zaposlenimi se na njihovo željo pogajate o tem, kaj lahko dobijo za opravljeno delo.	2,26	14	26	39	12	9	2
63	Zaposlenim poveste, kaj morajo storiti, da bodo nagrajeni za svoje napore.	3,01	28	50	18	4	0	3
65	Zaposlenim v zameno za izkazano podporo dajete, kar si žele.	1,89	3	24	46	13	14	2
72	Ustvarili ste 'sporazum' med tem, kaj od zaposlenih pričakujete, in tem, kaj lahko sami dobe iz tega.	2,49	13	39	36	7	4	3

Vir: Raziskava, maj 2002.

Slika 17: Povprečna vrednost faktorjev pogojnega nagrajevanja



Vir: Raziskava, maj 2002.

Najnižja povprečna vrednost pogojnega nagrajevanja je 1,14, najvišja pa 3,86. Povprečna vrednost analiziranih odgovorov faktorja pogojnega nagrajevanja je 2,53. Iz analize faktorjev pogojnega nagrajevanja lahko zaključim, da je v primeru vodij slovenskih podjetij to slabo prisotno.

4.4.3 Analiza faktorjev upoštevanja posameznika

Transformacijska komponenta vodenja se v praksi izkazuje tudi z dejstvom, v kolikšni meri vodje upoštevajo posameznike kot individue. Sedem vprašanj iz vprašalnika pojasnjuje mero omenjene komponente.

Po Bassu povzemam tista vprašanja, ki pojasnjujejo nad 40 odstotkov faktorja. V največji meri (s 56 %) faktor upoštevanja posameznika pojasnjuje vprašanje vodji, če posebno pozornost namenja zaposlenim, ki se zdijo zapostavljeni. Iz tabele 8 so razvidni odgovori, ki so jih o upoštevanju posameznika podali vodje malih podjetij.

Tabela 8: Vprašanja faktorjev upoštevanja posameznika

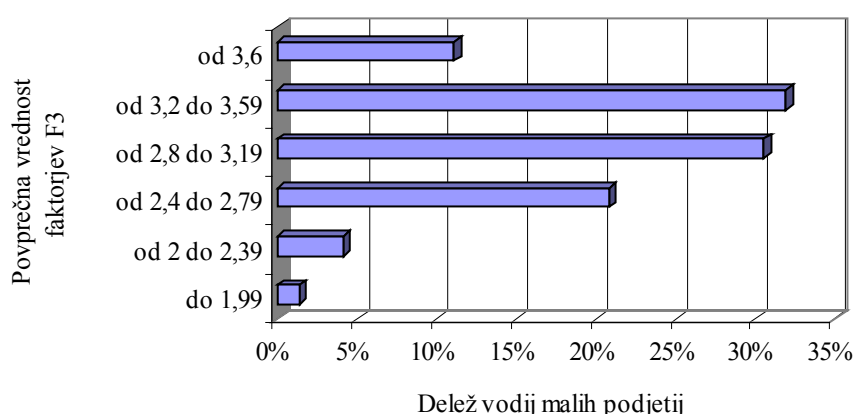
Odg. št.	Odgovor	Povprečje	Delež odg. z vrednostjo					Modus
			4	3	2	1	0	
3	Občutite zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene standarde kakovostnega dela.	3,47	58	31	11	0	0	4
5	Pri zaposlenih vzbujate občutke, da v primeru, če je to potrebno, lahko dosežejo cilje tudi brez vaše prisotnosti.	2,87	27	44	21	7	1	3
6	V primeru, ko zaposleni dobro opravijo svoje delo, si pri vas ustvarjajo ugled in pridobivajo vaše zaupanje.	3,68	72	25	1	1	0	4
10	Ob delu ugotavljate, kaj posameznik želi doseči, in mu pri uresničitvi tega cilja pomagate.	2,92	24	46	28	0	1	3
11	Zaposleni lahko v zameno za dobro opravljeno delo pričakujejo vašo pohvalo.	3,36	56	28	15	0	1	4
15	Posebno pozornost namenjate zaposlenim, ki se zdijo zapostavljeni.	2,28	9	28	49	12	3	2
43	Zaposlene obravnavate posamično.	3,06	42	30	23	3	3	4

Vir: Raziskava, maj 2002.

Ugotavljam, da so na vprašanja o faktorjih upoštevanja posameznika vodje v povprečju odgovarjali zelo pozitivno. Kar v primeru štirih odgovorov so najpogosteje odgovorili z odgovorom A – pogosto ali vedno. Najnižjo vrednost odgovorov ima vprašanje 15, če vodje posebno pozornost namenjajo zaposlenim, ki se zdijo zapostavljeni. Največ vodij je odgovorilo z odgovorom včasih, kar 12 odstotkov pa z odgovorom komaj kdaj. Iz analize omenjenega odgovora lahko zaključim, da vodje ljudem, ki so zaradi drugačnosti postavljeni na rob ne namenjajo pretirane pozornosti, pač pa jih skušajo obravnavati enako kot ostale.

Na sliki 18 so prikazane povprečne vrednosti odgovorov faktorja upoštevanja posameznika. Povprečne vrednosti se grupirajo v višjih razredih. Mejo, ki opredeljuje značilno prisotnost faktorja upoštevanje posameznika presega kar 73,6 odstotka vodij.

Slika 18: Povprečna vrednost faktorjev upoštevanja posameznika



Vir: Raziskava, maj 2002.

Najnižja povprečna vrednost faktorja upoštevanje posameznika je 1,40, najvišja je maksimalno možna z vrednostjo 4. Povprečna vrednost analiziranih odgovorov faktorja je 3,09. Primerjalna analiza s predhodnima faktorjema kaže višje povprečne vrednosti in višjo gostitev vrednosti v višje rangiranih razredih, iz česar lahko zaključimo, da je komponenta vodenje z upoštevanjem posameznika ena izmed ključnih pri slovenskih vodjih malih podjetij.

4.4.4 Analiza faktorjev vodenja z izjemami

V primeru vodenja z izjemami nas zanimajo tista vprašanja, kjer se vodja opredeljuje do meje, kdaj posega v delo podrejenih. Najbolje vodenje z izjemami pojasnjuje vprašanje, če so vodje zadovoljni z učinki podrejenih dokler stvari na 'star način' potekajo tekoče (vprašanje pojasnjuje 70 % faktorja). Iz tabele 9 so razvidna vsa vprašanja, ki pojasnjujejo faktor skupaj z analizo odgovorov slovenskih vodij malih podjetij.

Tabela 9: Vprašanja faktorjev vodenja z izjemami

Odg. št.	Odgovor	Povprečje	Delež odg. z vrednostjo					Mo dus
			4	3	2	1	0	
25	Ste zadovoljni, ko zaposleni opravljajo delo enako kot vedno.	2,54	19	34	34	9	4	2
54	Od zaposlenih ne pričakujete nič več kot to, kar je potrebno za opravljanje dela.	2,18	20	24	27	14	15	2
58	Zaposlenim poveste zgolj tisto, kar morajo vedeti za opravljanje svojega dela.	2,46	25	25	30	13	7	2
61	Dokler posli potekajo uspešno, ne želite spreminjati ničesar.	2,46	28	23	28	12	10	2
69	Vse dotlej, ko stvari na 'star način' potekajo tekoče, ste zadovoljni z učinki zaposlenih.	2,21	17	33	19	17	14	3
71	Ne zdi se vam narobe, če so zaposleni samoiniciativni, vendar jih k temu ne vzpodbujate.	1,96	9	22	37	21	12	2

Vir: Raziskava, maj 2002.

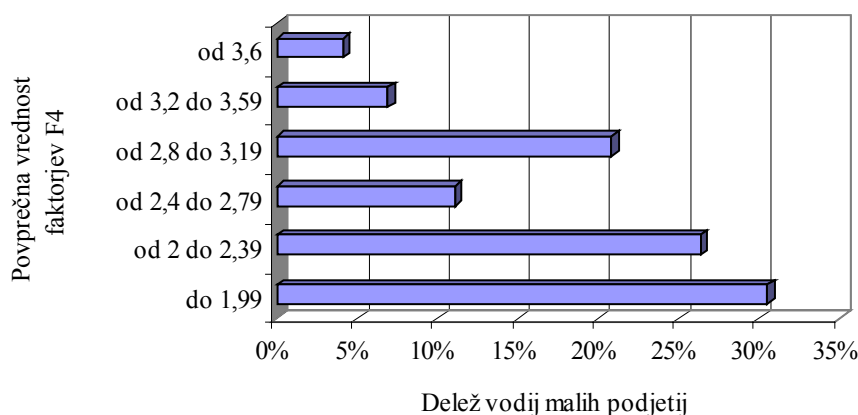
Iz tabele je razvidno, da so vodje na vprašanja o vodenju z izjemami najpogosteje odgovarjali z odgovorom 'včasih'. Za razliko od analize predhodnih faktorjev ugotavljam tudi visok odstotek odgovorov 'nikoli'. V tem primeru gre za vodje, ki povsem odklanjajo pasivnost vodenja v času uspešnega poslovanja.

Povprečne vrednosti transakcijskega faktorja vodenja z izjemami so razvidne s slike 19.

Le za 32 % vodij malih podjetij v Sloveniji lahko trdimo, da uporabljajo vodenje z izjemami, da torej posegajo v delo zaposlenih le takrat, ko opazijo odstopanja od pričakovanj. Največja gostitev povprečnih vrednosti je v najnižjih dveh razredih, kar pomeni, da vodenje z izjemami v primeru vodij ni najbolj običajno.

Najnižja povprečna vrednost faktorja je 0,67, najvišja pa maksimalna, torej 4. Razpon med mejnima vrednostima je primerjalno z ostalimi faktorji največji, znaša kar 3,33. Ugotavljam, da vodje ali v celoti uporabljajo vodenje z izjemami ali pa ga povsem odklanjajo. Povprečna vrednost faktorjev je prav tako najnižja in znaša 2,31.

Slika 19: Povprečna vrednost faktorjev vodenja z izjemami



Vir: Raziskava, maj 2002.

4.4.5 Analiza faktorjev intelektualne stimulacije

Poleg faktorjev karizme in upoštevanja posameznika je intelektualna stimulacija še zadnji faktor transformacijskega vodenja. Prisotnost intelektualne stimulacije najboljše pojasnjuje vprašanje, če vodja s svojimi idejami vzpodbuja zaposlene, da razmišljajo o lastnih idejah, o katerih se nikoli prej niso spraševali (vprašanje pojasnjuje 69 % faktorja).

Iz tabele 10 je razvidno, da so povprečne vrednosti ter vrednosti modusa dokaj nizke. Vseeno je vzpodbudno, da obstaja le manjši odstotek vodij, ki so odgovorili z odgovorom 'komaj kdaj' ali 'nikoli'.

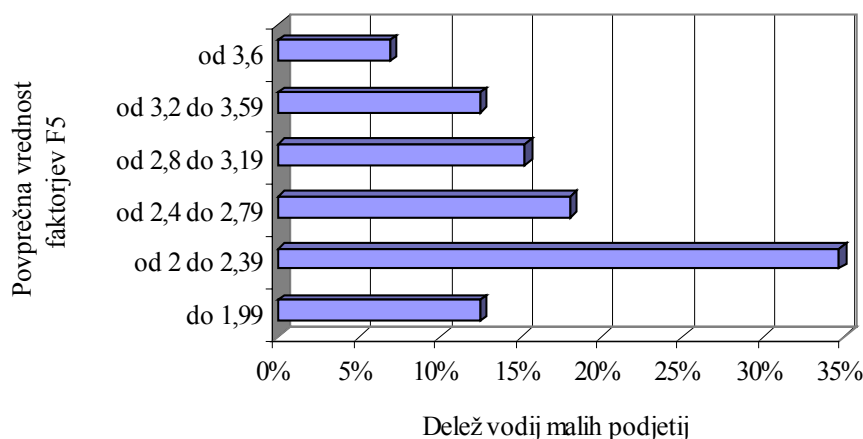
Tabela 10: Vprašanja faktorjev intelektualne stimulacije

Odg. št.	Odgovor	Povprečje	Delež odg. z vrednostjo					Modus
			4	3	2	1	0	
19	Pri zaposlenih ste dosegli nov način gledanja na zadeve, ki so se jim prej zdele uganke.	2,44	6	44	42	6	3	3
30	S svojimi idejami silite zaposlene, da razmišljajo o lastnih idejah, o katerih se prej nikoli niso spraševali.	2,51	15	32	44	4	4	2
32	Zaposlenim omogočate razmišljanje o starih problemih na nove načine.	2,81	25	34	38	3	0	2

Vir: Raziskava, maj 2002.

Povprečne vrednosti faktorjev intelektualne stimulacije so najbolj izrazito prisotne v drugem razredu. Mejno vrednost četrtega razreda presega zgolj 34,7 % vodij. Razporeditev povprečnih vrednosti faktorja je razvidna s slike 20.

Slika 20: Povprečna vrednost faktorjev intelektualne stimulacije



Vir: Raziskava, maj 2002.

Vzpodbudno je, da najnižja vrednost preseže 1, najvišja je maksimalno možna (4), prisotna zgolj pri enem anketiranem vodji. Povprečna vrednost faktorjev intelektualne stimulacije je 2,58. Iz vseh analiziranih podatkov intelektualne stimulacije ugotavljam, da pri vodjih na tem področju obstaja še precejšen odprt prostor, s katerim lahko presežejo običajne rezultate poslovanja.

4.4.6 Analiza faktorjev dodatnega napora

Dodatni napor, ki ga vodja iztrži iz dela podrejenih, lahko opredelimo kot odvisno spremenljivko vodenja. Iz tabele 11 je razvidno, kako so vodje odgovarjali na tovrstna vprašanja.

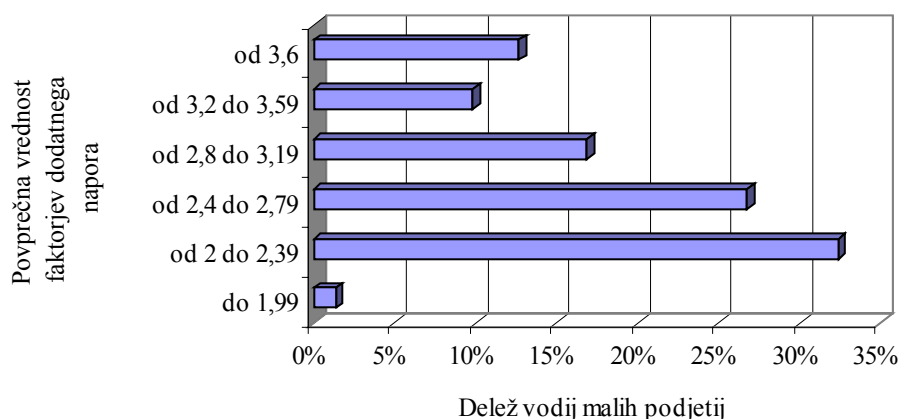
Iz porazdelitve povprečnih vrednosti faktorjev dodatnega napora (slika 21) je razvidno, da največji odstotek vodij meni, da pri podrejenih izzove dodatni napor v povprečju včasih. Izrazita stimulacija dodatnega napora (nad vrednostjo 2,8) je prisotna pri dobrih 38 % vodij. Povprečna vrednost faktorjev dodatnega napora je 2,75. Na tej osnovi lahko zaključim, da vodje malih podjetij v Sloveniji v povprečju svojih podrejenih ne stimulirajo v tolikšni meri, da bi lahko govorili o izrazito prisotnem faktorju izzvanega dodatnega napora, s katerim je možno izrazito presegati običajne poslovne rezultate.

Tabela 11: Vprašanja faktorjev dodatnega napora

Odg. št.	Odgovor	Povprečje	Delež odg. z vrednostjo					Modus
			4	3	2	1	0	
24	Iz zaposlenih ste sposobni iztisniti več, kot sami pričakujejo, da lahko dosežejo.	2,47	3	46	47	4	0	2
51	Zaposlene motivirate, da opravijo več dela, kot sami pričakujejo.	2,90	21	48	31	0	0	3
52	Zaposlenim stopnjujete motivacijo po uspehu.	2,90	20	53	26	0	1	3

Vir: Raziskava, maj 2002.

Slika 21: Povprečna vrednost faktorjev dodatnega napora



Vir: Raziskava, maj 2002.

Glede na to, da imamo lahko faktorje dodatnega napora za odvisno spremenljivko osnovnega principa vodenja, ki se izraža v petih faktorjih transformacijskega in transakcijskega vodenja, so zanimive vrednosti korelacijskih koeficientov, ki so prikazane v tabeli 12.

Iz tabele lahko ugotovimo, da je dodaten napor zaposlenih najmočneje povezan z intelektualno stimulacijo, malo nižjo stopnjo korelacije je zaznati pri upoštevanju posameznika, karizmi ter pogojnem nagrajevanju, medtem ko v primeru vodenja z izjemami korelacija ni statistično značilna.

Tabela 12: Korelacijski koeficienti transformacijskih in transakcijskih faktorjev glede na dodaten napor

Transformacijski faktor			Transakcijski faktor		Odg. št.	Odgovor
F1	F3	F5	F2	F4		
0,36**	0,37**	0,33**	0,05	-0,04	24	Iz zaposlenih ste sposobni iztisniti več, kot sami pričakujejo, da lahko dosežejo.
0,34**	0,35**	0,48**	0,28*	0,05	51	Zaposlene motivirate, da opravijo več dela, kot sami pričakujejo.
0,32**	0,44**	0,47**	0,48**	-0,04	52	Zaposlenim stopnujete motivacijo po uspehu.

Statistično značilne korelacije so prikazane s krepkim tiskom, pri čemer:

** predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,01;

* predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,05.

Vir: Raziskava, maj 2002.

4.4.7 Analiza faktorjev inspiracije

Inspiracijsko vodenje je v primeru empirične analize vključeno v tri kategorije karizmatičnega vodenja. Samo inspiracijsko vodenje pojasnjujejo tri vprašanja (26, 37 in 40)³, za katera najdemo analizo odgovorov v tabeli št. 6 na strani 54. Na sliki št. 22 je prikazana porazdelitev povprečnih vrednosti faktorjev inspiracije.

Glede na analizirane podatke ugotavljam, da je inspiracijsko vodenje v primeru slovenskih vodij malih podjetij kar dovolj močno, saj mejo inspiracije (2,8) preseže kar 61,1 odstotkov vodij. Povprečna vrednost faktorjev inspiracije znaša 3,09.

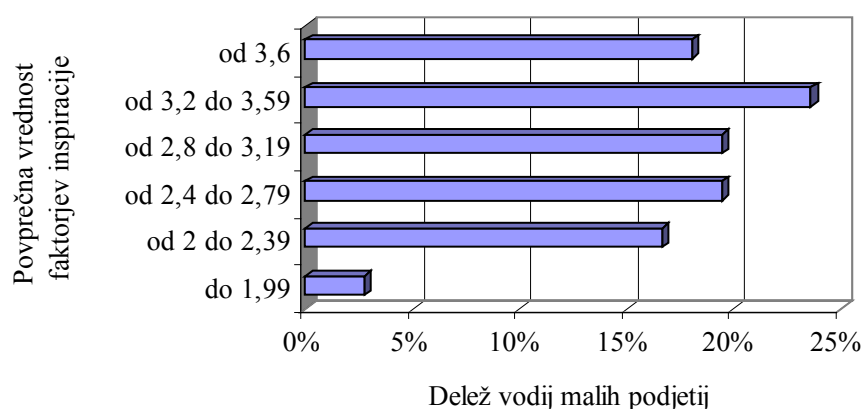
³ Vprašanja se glasijo:

26 – S svojo osebnostjo zaposlene navdihujete.

37 – Zaposleni so vam zvesti.

40 – Pri zaposlenih vzbujate občutek zvestobe podjetju.

Slika 22: Povprečna vrednost faktorjev inspiracije



Vir: Raziskava, maj 2002.

Korelacijski koeficienti inspiracije s petimi faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja so prikazani v tabeli 13. Kot je iz tabele razvidno, podrejene najbolj inspirira faktor karizmatičnega vodenja.

Tabela 13: Korelacijski koeficienti transformacijskih in transakcijskih faktorjev glede na inspiracijsko vodenje

Transformacijski faktor			Transakcijski faktor		Odg. št.	Odgovor
F1	F3	F5	F2	F4	26	S svojo osebnostjo zaposlene navdihujete.
0,63**	0,32**	0,54**	0,48**	0,25*	37	Zaposleni so vam zvesti.
0,50**	0,20	0,10	0,26*	0,47**	40	Pri zaposlenih vzbujate občutek zvestobe podjetju.
0,62**	0,53**	0,28*	0,34**	0,07		

Statistično značilne korelacije so prikazane s krepkim tiskom, pri čemer:

** predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,01;

* predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,05.

Vir: Raziskava, maj 2002.

4.4.8 Analiza preostalih odgovorov vprašalnika o vodenju

Glede na to, da vsa vprašanja iz vprašalnika niso v zadostni meri pojasnjevala prej opisanih faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja, so pa vseeno zanimiva z vidika

opravljanja vodstvene funkcije, v nadaljevanju podajam nekatere značilnosti odgovorov vodij. Podrobna analiza teh odgovorov je podana v prilogi 2.

Vodstvena funkcija v podjetju se izvaja tudi z dejanji vodje, v kolikšni meri ti v zaposlenih vzbujajo pozitivne občutke, da so v dobro podjetja pripravljeni iti tudi prek lastnih interesov. Vodje so najpogosteje odgovarjali, da jim to precej pogosto uspeva. Vprašanje, ki se pri tem postavlja je, ali gredo v tem primeru dejanja na račun strahu zaposlenih, da bi izgubili službo.

Na vprašanje v kolikšni meri vodje pri svojem delu upoštevajo predloge zaposlenih, sem dobila dokaj pozitivne odgovore (povprečna vrednost analiziranih odgovorov je 2,97 in kar 78 odstotkov vodij je odgovorilo s 'pogosto ali vedno' in 'precej pogosto'), kar napeljuje na ugotovitev, da vodje ne menijo, da so vsemogočni posamezniki, ampak znajo izkoristiti potencialne svojih podrejenih.

Zanimivo je, da so vodje na vprašanje, če so dobri igralci v timu, najpogosteje odgovarjali, da so to le včasih (38 odstotkov vseh odgovorov). Glede na to, da so preostali vodje odgovarjali bolj pozitivno, ugotavljam, da se pozitivna moč timskega dela počasi prebuja tudi v primeru vodenja malega podjetja.

Osebnost vodje se odraža tudi z vidika njegove prepoznavnosti oziroma njegove dominantnosti. Glede na to, da je povprečna vrednost odgovorov vodij, ki se imajo za dominantne osebe 3,03 in je je najpogostejši odgovor 'pogosto ali vedno', ugotavljam, da so vodje v zadostni meri dominantne osebe, ki so sposobne nadgrajevati kolektiv.

Vprašanje, ali vodja poskrbi za to, da so nadomestila za opravljeno delo zagotovljena čimprej, bi pričakovala med faktorji transakcijskega vodenja. V nasprotju z večino odgovorov transakcijskega vodenja gre za visoko vrednost odgovorov (kar 45 odstotkov vodij je odgovorilo, da za to poskrbi 'pogosto ali vedno', povprečna vrednost odgovorov je 3,27), kar napeljuje na ugotovitev, da nadomestila za delo ostajajo eden izmed ključnih razlogov za delo, česar se vodje tudi zavedajo.

Med preostalimi vprašanji je kar nekaj takšnih, ki ugotavljajo, v kolikšni meri vodje upoštevajo strateški element vodenja podjetja. Med temi je vprašanje, koliko časa vodja namenja pogovoru z zaposlenimi o namenih in ciljih podjetja (povprečna vrednost odgovorov 2,48, najpogostejši odgovor 'včasih'). Nadalje tovrstni element prepoznavam v vprašanju, če vodje večji del svojega časa namenjajo za 'gašenje požarov' na račun dela na dolgoročnih odločitvah (povprečna vrednost 1,62, zgolj 4 odstotki vprašanih so odgovorili 'pogosto ali vedno', večina odgovorov je 'včasih'). Ugotavljam, da so v malih podjetjih tudi cilji dovolj dobro opredeljeni, saj vodje menijo, da so jih zaposleni sposobni dosegati dokaj dobro tudi brez njihove prisotnosti (povprečna vrednost 2,01). Na vprašanje, če vodje zaposlenim podajajo vizijo o tem, kaj je zares pomembno, in se pri tem zanesejo, da bodo podrejeni sami zapolnili podrobnosti, so vodje odgovarjali najpogosteje z odgovorom 'včasih', kar predstavlja

kar 41 odstotkov vseh odgovorov, povprečna vrednost je 2,61. Glede na to, da so vodje v preostalih primerih (52 odstotkov) odgovarjali s 'pogosto ali vedno' ter 'precej pogosto', lahko ugotovim, da obstaja dokaj veliko zaupanja v delo podrejenih pri večjem deležu vodij, da pa preostali mogoče tudi zaradi narave dela še vedno preveč časa izgubljajo zaradi malenkosti.

Ključne razlike v vodenju se pogosto odražajo pri opravljanju pomembnejših opravil. Zaradi tega je usmerjanje vodje, da zaposlenim povišujejo zavest o tem, kaj je zares pomembno, dokaj pomembno. V primeru vodij jih je 50 odstotkov odgovorilo, da to počne 'precej pogosto'. Povprečna vrednost analiziranih odgovorov je 2,80.

Zanimiva je izredno nizka vrednost odgovorov, če vodja zaposlenim predstavlja 'figuro očeta' (povprečna vrednost 1,50, kar 29 odstotkov vodij je odgovorilo, da nikoli, zgolj 5 odstotkov pa, da to figuro predstavlja pogosto ali vedno). Izredno nizko vrednost odgovorov najdem tudi na vprašanje, če vodja zaposlene vzpodbuja h koristni izrabi prostega časa (povprečna vrednost 1,91, kar 27 odstotkov vodij je odgovorilo, da zaposlenih h koristni izrabi prostega časa ne vzpodbuja nikoli). Iz analize slednjega odgovora ugotavljam, da vodje v veliki večini ostajajo osebe, ki usmerjajo delo ljudi v okviru delovnega časa, ki ga ti preživijo v podjetju, posebne pozornosti pa ne namenjajo istim zaposlenim v času, ko ti zapustijo delovno okolje.

Pozitivno visoka vrednost analiziranih odgovorov je na vprašanje, če vodja zaposlenim omogoča medsebojno komunikacijo (povprečna vrednost 3,45, kar 58 odstotkov vodij je odgovorilo, da to omogoča pogosto ali vedno).

Glede na to, da so vodje že zaradi narave svojega dela osebe, ki v svojem delovnem okolju izstopajo, za konec splošnih odgovorov podajam še analizo odgovorov na vprašanje, če vodje menijo, da zaposleni radi kopirajo njihov način obnašanja. Povprečna vrednost je zgolj 1,86, najpogostejši odgovor pa 'včasih', kar napeljuje na ugotovitev, da navadno tudi zaposleni vedo, da se vodja pogosto vede 'kot vodja' ravno zaradi narave svojega dela, kjer je usmerjanje in delegiranje nalog potrebno za uspešno poslovanje.

4.4.9 Korelacije med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja

Medsebojno povezanost osnovnih faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja sem opravila na osnovi bivariatne korelacijske analize med posameznimi faktorji.⁴ Vrednosti korelacijskih koeficientov so prav med vsemi faktorji pozitivne, zaradi česar lahko trdim, da je povezanost statistično pozitivna. Absolutna vrednost korelacijskega koeficienta v nobeni bivariatni korelaciji ne preseže vrednosti 0,8, kar bi dopuščalo sklep, da obstaja med faktorjema močna povezava. Statistično značilno povezavo ugotavljam med vsemi korelacijami, z izjemo dveh: med faktorjem vodenja z izjemami s faktorjem upoštevanja posameznika ter faktorjem intelektualne stimulacije s faktorjem vodenja z izjemami.

⁴ Vrednosti bivariatnih korelacijskih koeficientov so razvidne iz tabele 2 v prilogi 2.

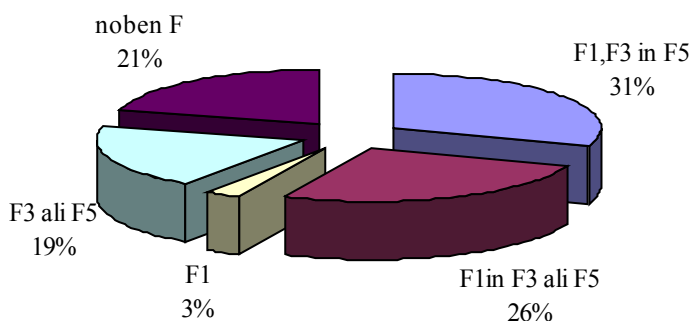
Najmočnejše povezave so v bivariatni povezavi faktorja karizme s faktorji pogojnega nagrajevanja, upoštevanje posameznika, vodenja z izjemami ter intelektualne stimulacije. Povezava je najmočnejša med faktorjem pogojnega nagrajevanja s faktorjem karizme (ρ znaša 0,632) ter faktorjem upoštevanja posameznika s faktorjem karizme (ρ znaša 0,624).

Iz vrednosti korelacijskih koeficientov ugotavljam, da obstaja srednje močna povezava tudi med drugim in tretjim faktorjem s faktorjem intelektualne stimulacije. Močnejša povezava faktorja intelektualne stimulacije je s faktorjem pogojnega nagrajevanja (ρ znaša 0,605). Mejo srednje močne zveze ($\rho > 0,5$) preseže še bivariatna korelacija med faktorjem pogojnega nagrajevanja s faktorjem upoštevanja posameznika (ρ znaša 0,501).

4.4.10 Transformacijsko vodenje v malih podjetjih v Sloveniji

Podrobnejši pregled faktorjev transformacije, kot je bil predstavljen v posameznih sklopih empirične analize, sicer daje analitični pregled odnosa, ki ga imajo vodje malih podjetij v Sloveniji do zaposlenih, po posameznih faktorjih, ne daje pa zadostne slike, v kakšni meri je transformacijsko vodenje prisotno v malih podjetjih v Sloveniji.

Slika 23: Prisotnost faktorjev transformacijskega vodenja



Vir: Raziskava, maj 2002.

Na osnovi numeričnih vrednosti karizme, upoštevanja posameznika ter intelektualne stimulacije sem zato ugotavljala morebitne transformacijske sposobnosti slovenskih vodij. Transformacijsko vodenje je najbolj prisotno pri tistih vodjih, ki imajo povprečne vrednosti pri vseh treh faktorjih značilne (nad vrednostjo 2,8). Manj je transformacijsko vodenje prisotno pri vodjih, ki imajo značilno prisoten faktor karizme ter vsaj enega izmed faktorjev upoštevanja posameznika ali intelektualno stimulacijo. Najšibkejšo transformacijsko vodenje je prisotno v primeru tistih vodij, ki imajo vsaj značilno vrednost faktorja karizme. V primeru

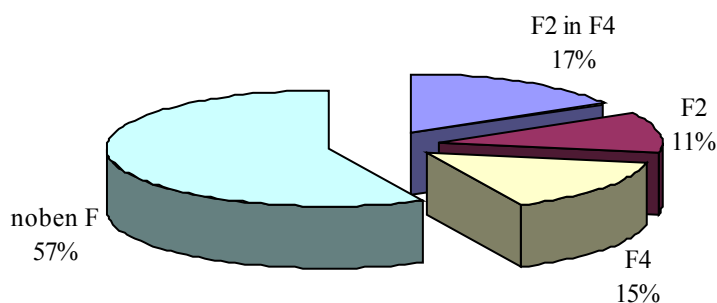
vseh tistih vodij, ki imajo značilno prisotna faktorja upoštevanja posameznika in intelektualne stimulacije ali samo enega izmed njiju, ne moremo govoriti o transformacijskem vodji.

Kot je razvidno s slike 23, ima v svojem vodenju vse tri faktorje transformacije prisotno 31 odstotkov vodij. Kombinacijo karizmatičnega vodenja z upoštevanjem posameznika ali intelektualne stimulacije izvaja prav tako velik delež vodij. Zgolj karizmatično vodenje je v primeru slovenskih vodij praktično zanemarljivo. Transformacijsko vodenje je značilno prisotno kar pri 60 odstotkih vodij. Glede na dejstvo, da s tovrstnim principom vodenja vodje z učinki svojega dela, ki se odražajo tako v poslovnih rezultatih kot zadovoljstvu zaposlenih, presegajo običajne okvire, bi lahko trdila, da je s preходом v kapitalistično tržišni sistem v devetdesetih letih nastal kakovosten preskok tudi v vodenju, ki so ga z leti osvojili tudi že dokaj izkušeni vodje malih podjetij v Sloveniji.

4.4.11 Transakcijsko vodenje v malih podjetjih v Sloveniji

Za transakcijsko vodenje lahko rečemo, da se izvaja v vseh tistih primerih, ko je značilna povprečna vrednost faktorja transakcije nad 2,8, pri čemer gre lahko za kombinacijo med obema faktorjema transakcijskega vodenja - pogojnega nagrajevanja in vodenja z izjemami ali za značilno prisoten vsaj en transakcijski faktor. Transakcijsko vodenje je seveda precej bolj izrazito v vseh tistih primerih, ko se izvaja v kombinaciji pogojnega nagrajevanja z vodenjem z izjemami.

Slika 24: Prisotnost faktorjev transakcijskega vodenja



Vir: Raziskava, maj 2002.

S slike 24 ugotavljam, da je kombinacija obeh faktorjev transakcijskega vodenja značilno prisotna zgolj pri 17 odstotkih slovenskih vodij. Nadalje ugotavljam, da je vodenje z izjemami bolj značilno za vodje kot pogojno nagrajevanje, čeprav gre med njima zgolj za manjše

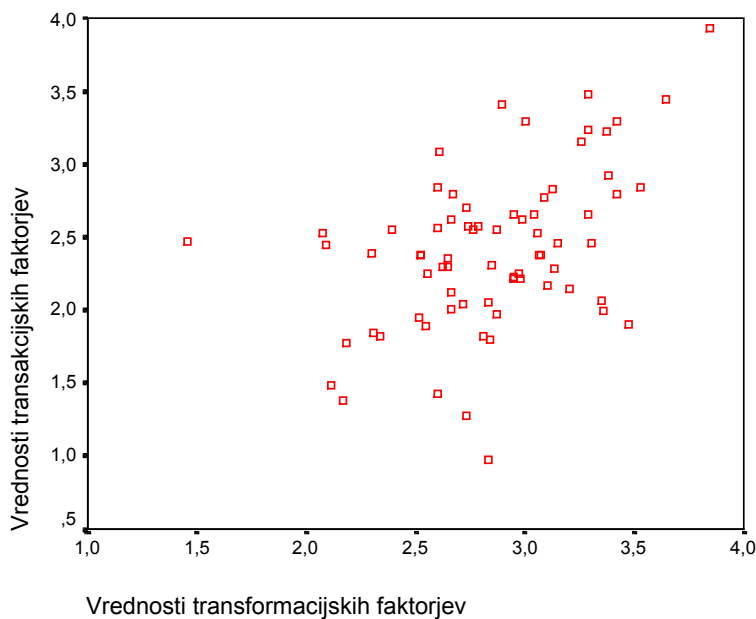
razlike. Glede na izredno visok odstotek vodij, ki svojega dela ne izvajajo s faktorji transakcije, lahko zaključim, da je to v praksi verjetno že izgubilo tekmo s transformacijskim konceptom, ki se izvaja precej bolj pogosto. Pregled transakcijskega vodenja pri vodjih malih podjetij je razviden s slike 24.

4.4.12 Kombiniranje transformacijskega in transakcijskega vodenja v malih podjetjih v Sloveniji

Kot je ugotovil že Bass (1985), v nasprotju z njegovim predhodnikom Burnsom (Bass, 1985, str. 22), je lahko vodenje ali zgolj transformacijsko ali zgolj transakcijsko ali brez značilnih pojavov enega ali drugega ali celo s hkratnim izvajanjem tako transformacijskega kot transakcijskega vodenja. S kombinacijo slednjega je mogoče izkoristiti določene prednosti tako enega kot drugega koncepta in se prilagoditi posameznikom ter njihovim potrebam.

Na primeru vodij slovenskih malih podjetij sem tako ugotavljala njuno medsebojno povezanost, ki se najlepše vidi iz razsevnega grafikona, prikazanega na sliki 25.

Slika 25: Razsevni grafikon med transformacijskim in transakcijskim vodenjem



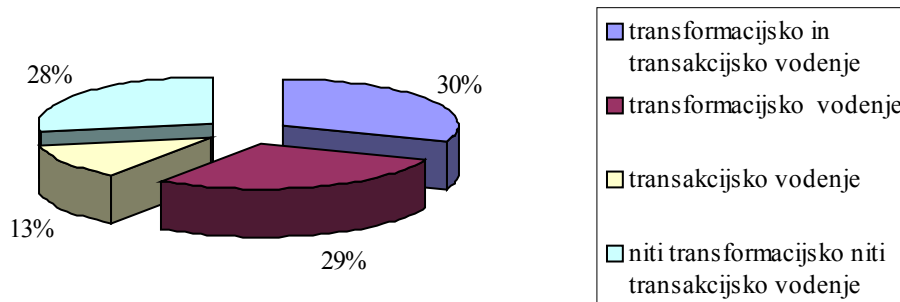
Vir: Raziskava, maj 2002.

Vrednost bivariatnega korelacijskega koeficienta je statistično značilna, pozitivna in nakazuje srednje močno povezanost med obema načinoma vodenja (ρ znaša 0,461).

Kombinacija izrazito prisotnega transformacijskega in transakcijskega vodenja se pojavlja pri 30 odstotkih vodij, kar predstavlja dokaj visok delež. Na drugi strani lahko za 28 odstotkov vodij malih podjetij v Sloveniji ugotovimo, da ne uporablja niti transformacijskega niti

transakcijskega vodenja. Kombinacija transformacijskega in transakcijskega vodenja je razvidna s slike 26.

Slika 26: Kombinacija transformacijskega in transakcijskega vodenja



Vir: Raziskava, maj 2002.

4.5 VPLIV TRANSAKCIJSKEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA NA POSLOVNE REZULTATE MALEGA PODJETJA TER ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

4.5.1 Poslovni rezultati anketiranih podjetij

Poslovni rezultati podjetij se lahko izkazujejo z različnimi pokazatelji. V anketnem vprašalniku sem vodje malih podjetij v drugem splošnem delu vprašalnika najprej spraševala o stopnji rasti prihodkov ter o stopnji dobička glede na celotno prodajo. Drugi del pokazateljev finančnega poslovanja v anketi so bile opisne ocene, in sicer :

- dobičkonosnost anketiranega podjetja v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji;
- dobičkonosnost anketiranega podjetja v primerjavi z vsemi poznanimi konkurenčnimi podjetji, ki so približno enake starosti in v podobni fazi razvoja;
- rast tržnega deleža.

Poslovne rezultate so podjetniki opredeljevali ter ocenjevali za obdobje od leta 1998 do leta 2001, kar z vidika zajemanja podatkov pomeni zadosten časovni interval za reprezentativnost rezultatov.

Glede na to, da so bile stopnje rasti prihodkov ter stopnje dobička na celotno prodajo v vrnjenih anketnih vprašalnikih zelo pomanjkljivo izpolnjene (na ti dve vprašanji je odgovorilo zgolj 41,6 odstotkov podjetnikov), sem se odločila, da se bom zaradi enotnega pristopa v

zajemu podatkov v tem delu v celoti naslonila na podatke iz baze IBON. Tako sem za obdelavo poslovnih rezultatov anketiranih podjetij zajela naslednje finančne pokazatelje:

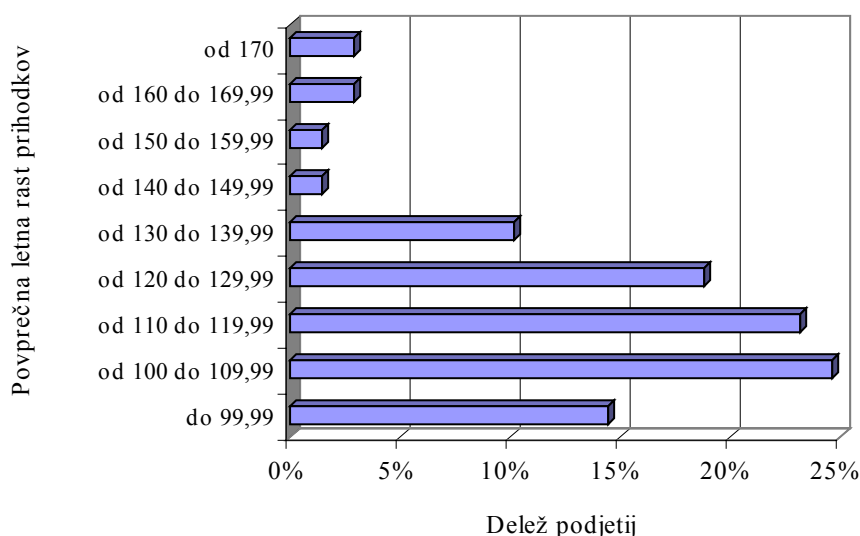
- odstotek tržnega deleža v letu 2001;
- povprečno letno rast prihodkov v obdobju od leta 1998 do leta 2001;
- povprečno letno vrednost koeficienta ROE (čisti dobiček glede na lastniški kapital).

Poleg numeričnih podatkov iz baze IBON sem upoštevala še opisne podatke podjetnikov za dobičkonosnost ter za rast tržnega deleža.

Anketirana podjetja so glede na tržni delež v letu 2001 dejansko majhna. Kar 75 odstotkov jih ima tržni delež manjši od enega odstotka, 14,7 odstotkov podjetij ima tržni delež med enim in dvema odstotkoma, zgolj v 10 odstotkih anketiranih podjetij tržni delež je tržni delež večji od dveh odstotkov.

S slike 27 je razvidna povprečna letna rast prihodkov v anketiranih podjetjih. Negativno stopnjo rasti je v obdobju zabeležilo slabih 15 odstotkov vprašanih. V 66,7 odstotkih je bila povprečna letna rast med indeksom 100 ter 129,9. Nadpovprečno visoko letno rast prihodkov (višja od indeksa 130) je preseglo 18,8 odstotka vprašanih. Za slednja podjetja lahko rečem, da se uvrščajo med hitro rastoča mala podjetja.

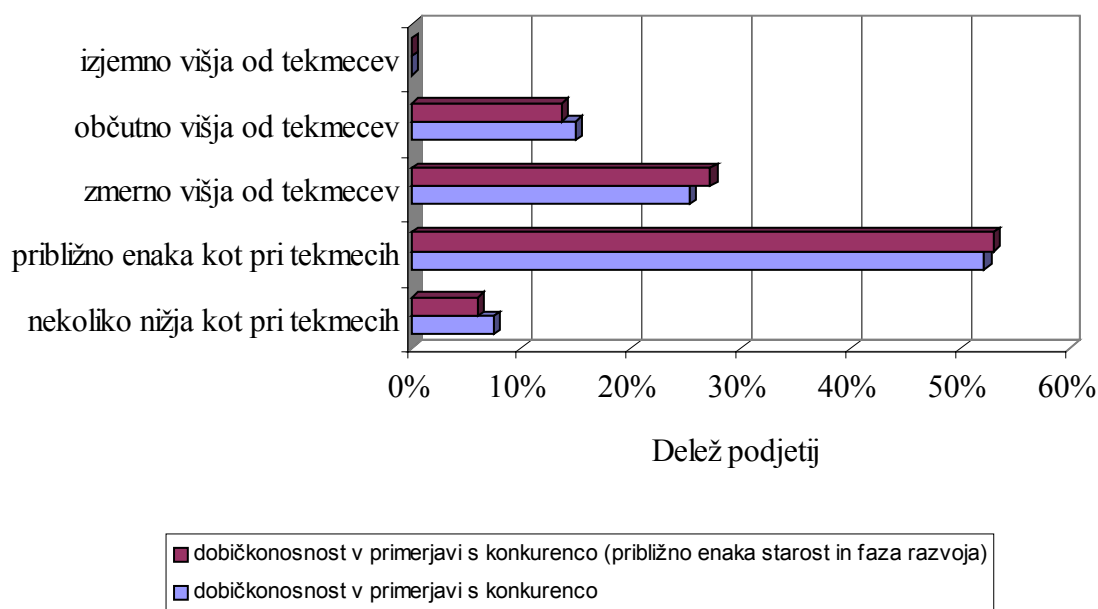
Slika 27: Povprečna letna rast prihodkov



Vir: Raziskava, maj 2002.

Iz opisnih ocen o dobičkonosnosti je razvidno, da so podjetja v glavnem ocenjevala približno enako uspešnost kot njihovi konkurenti. Pozitivno je, da je le v manj kot 10 odstotkih podjetij nižja dobičkonosnost od konkurentov in da gre vsa ostala razlika od povprečja na račun zmerno do občutno višje stopnje. Zanimivo je, da so odgovori na vprašanja o dobičkonosnosti glede na konkurente, ki jih podjetniki poznajo, ali glede na konkurente, ki so približno enake starosti in v podobni fazi rasti, skoraj identični. Opisne mere dobičkonosnosti so razvidne s slike 28.

Slika 28: Dobičkonosnost anketiranih podjetij glede na konkurente

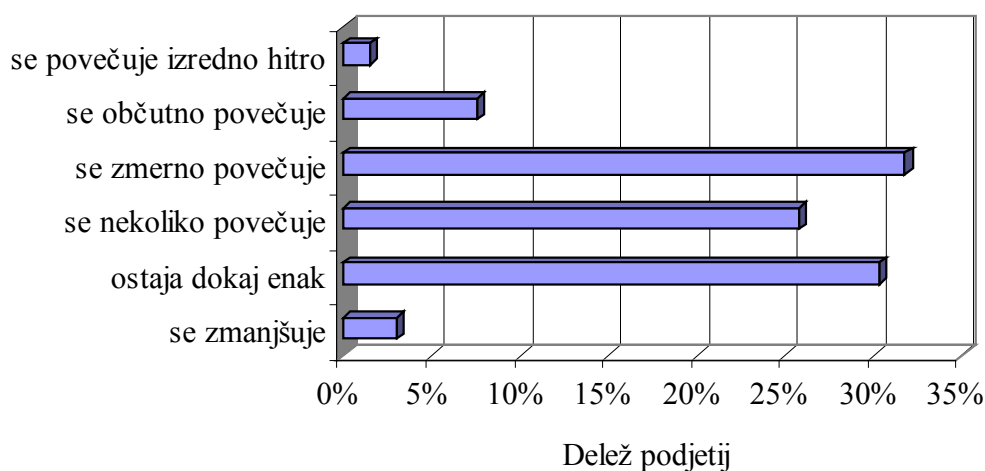


Vir: Raziskava, maj 2002.

Pri vseh zbranih opisnih kazalcih, tako o poslovnih rezultatih kot pri ocenah zadovoljstva zaposlenih, so se podjetniki izogibali ekstremno nizkim ali visokim ocenam, kar potrjuje nenapisano pravilo o centralni tendenci ocenjevanja.

Optimistične rezultate anketiranih podjetij prikazuje tudi slika 29, s katere je razvidna rast tržnega deleža. Glede na to, da v obdobju od 1998 do 2001 tržni delež raste kar v primeru 75 odstotkov anketiranih podjetij, lahko zaključim, da so v večini anketirana mala podjetja v fazi rasti, ki je razvidna tako iz rasti prihodkov, tržnega deleža kot rasti števila zaposlenih.

Slika 29: Rast tržnega deleža v anketiranih podjetjih



Vir: Raziskava, maj 2002.

4.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih v anketiranih podjetjih

Glede na to, da sem z magistrskim delom želela ugotoviti medsebojno odvisnost med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja pri vodjih malih podjetij v Sloveniji ter zadovoljstvom zaposlenih, sem v zadnjem delu vprašalnika vodje podjetij prosila, da ocenijo zadovoljstvo zaposlenih. Zavedala sem se, da je občutja podrejenih dejansko težko ocenjevati ter da so možni določeni odkloni glede na subjektivna občutja zadevnih. Ne glede na to menim, da so podjetniki malih podjetij v Sloveniji glede na karakteristike o številu zaposlenih, letih obstoja podjetij ter glede na leta vodenja podjetja dovolj izkušeni, da lahko podajo relevantno oceno, ki v povprečju ne odstopa bistveno od povprečja ocen, ki bi jih podali zaposleni.

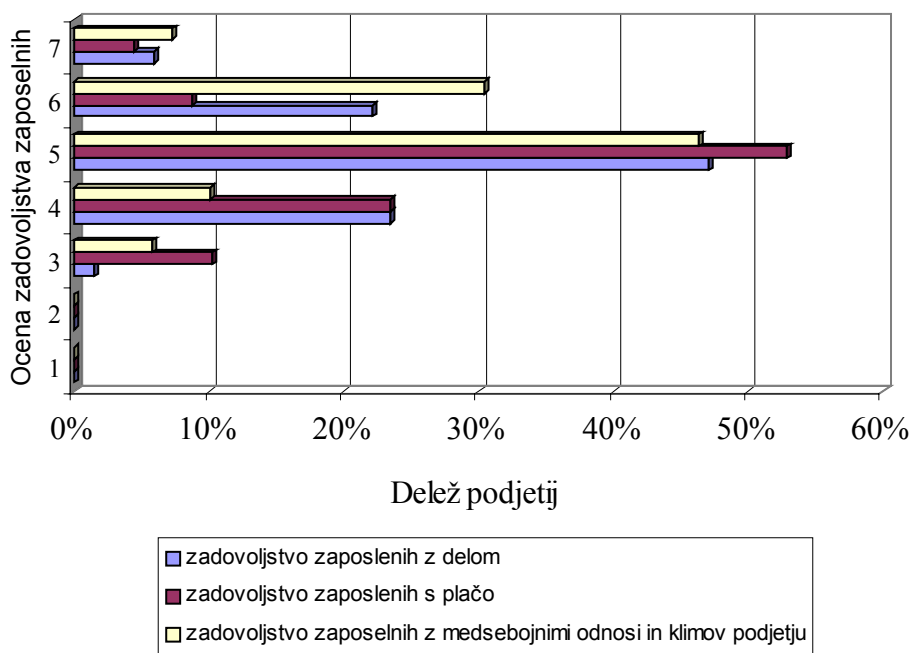
Zadovoljstvo zaposlenih so podjetniki ocenjevali z ocenami od 1 do 7, pri čemer 1 pomeni popolno nezadovoljstvo ter 7 popolno zadovoljstvo. Zadovoljstvo zaposlenih sem želela proučiti s treh vidikov:

- z delom;
- s plačo;
- z medsebojnimi odnosi in klimo v podjetju.

S slike 30 je razvidno, da ekstremnega nezadovoljstva v malih podjetjih na splošno ni, kar odseva dejstvo, da so poslovni rezultati v podjetjih dovolj dobri, da nudijo zaposlenim vsaj minimalno socialno varnost. V povprečju je zadovoljstvo s plačo malce nižje od ostalih dveh kriterijev. Najbolje so vodje malih podjetij ocenjevali zadovoljstvo zaposlenih z

medsebojnimi odnosi ter klimo v podjetju, kjer dejansko niti v enem primeru nisem zasledila negativnega odstopanja glede na ostala dva kriterija.

Slika 30: Ocene zadovoljstva zaposlenih



Vir: Raziskava, maj 2002.

4.5.3 Vpliv transakcijskega in transformacijskega vodenja na poslovne rezultate malega podjetja

Za poslovne rezultate anketiranih malih podjetij, kot so bili opredeljeni v podpoglavju 4.5.1, sem v tem delu naloge skušala potrditi hipotezo o pozitivni korelaciji s posameznimi faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja. Glede na to, da zgolj z enim kazalcem težko pojasnujemo uspešnost poslovanja podjetja, sem se odločila, da bom korelacijske koeficiente računala za vsak posamezni kazalec. To bi mi v naslednjem koraku lahko služilo tudi kot osnova za določitev kazalca poslovnih rezultatov, ki najbolje pojasnjuje korelacijo s principom vodenja. Zbrani korelacijski koeficienti so prikazani v tabeli 14.

Kot je iz tabele 14 razvidno, gre v glavnem za korelacije, ki statistično ne pojasnjujejo posameznih faktorjev vodenja z izbranimi poslovnimi rezultati malih podjetij. Statistično značilno korelacijo najdemo zgolj v dveh primerih. Prvič gre za korelacijo faktorja intelektualne stimulacije z oceno dobičkonosnosti, kjer je navkljub statistično značilni korelaciji pozitivna odvisnost dokaj šibka. Pozitivna korelacija s faktorjem intelektualne stimulacije potrjuje dejstvo, da vodja, ki podrejenim odpira inovativne miselne procese, lažje

dosega pozitivne poslovne rezultate, v nasprotju z vodjo, ki vztraja pri starih preizkušenih pristopih. Drugič je pozivna korelacija zaznana pri faktorju upoštevanje posameznika z opisno dobičkonosnostjo podjetja, v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno enake starosti in v podobni fazi razvoja.

Tabela 14: Korelacijski koeficienti med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja ter poslovnimi rezultati v malih podjetjih v Sloveniji

Faktor	Dobičkonosnost podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji	Dobičkonosnost podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno enake starosti in v podobni fazi razvoja	Rast tržnega deleža	Povprečna rast prihodkov	Povprečna vrednost ROE	Tržni delež
Transformacijski						
I. Karizma	.18	.16	.17	-.05	.16	-.01
III. Upoštevanje posameznika	.21	.31*	.18	-.01	.11	.22
V. Intelektualna stimulacija	.36**	.35**	.19	-.01	.11	.15
Transakcijski						
II. Pogojno nagrajevanje	.21	.12	.10	-.01	.14	.00
IV. Vodenje z izjemami	.18	.11	.06	-.16	.08	-.15

Statistično značilne korelacije so prikazane s krepkim tiskom, pri čemer:

** predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,01;

* predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,05.

Vir: Raziskava, maj 2002.

Glede na tako zbrane rezultate lahko le delno potrdim hipotezo o pozitivni medsebojni odvisnosti transformacijskega vodenja s poslovnimi rezultati v malih podjetjih v Sloveniji, ki je statistično značilna za dobičkonosnost s faktorjema upoštevanja posameznika in intelektualne stimulacije. Statistično značilne korelacije za faktorje transakcijskega vodenja nisem zaznala, iz česar lahko zaključim, da je kljub šibki korelaciji transformacijsko vodenje bolje povezano s poslovnimi rezultati kot transakcijsko. Glede na to, da je Bass medsebojno

odvisnost z empirično raziskavo precej bolje potrdil, lahko razloge za tovrstno odstopanje iščem v dejstvu, da se je Bass z raziskavo v celoti oprl na opisne rezultate uspešnosti, kjer je težo dal oceni podrejenih, kako uspešen je vodja pri doseganju ciljev obče organizacije ter zadovoljevanju njegovih potreb. Prav tako je lahko subjektivna ocena o uspešnosti delovanja organizacije pri vodji bolj naklonjenih podrejenih precej bolj pozitivna. To podpira tudi dejstvo, da je Bass velik del svojih empiričnih raziskav izvajal za neprofitne organizacije ali izstopajoče politične voditelje, kjer se uspešnosti njihovega delovanja ne ocenjuje na trgu.

Razlog, zakaj močnejše medsebojne odvisnosti z analizo nisem mogla dokazati, nedvomno leži tudi v dejstvu, da so poslovni rezultati v podjetju poleg vodenja posledica še drugih številnih dejavnikov, npr. panoge, zasičenosti trga, cenovne politike, izdelka, blagovne znamke itd.

4.5.4 Vpliv transakcijskega in transformacijskega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih

Podlaga za analizo o medsebojni odvisnosti faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih so mi bile zbrane ocene zadovoljstva zaposlenih, kot so bile opredeljene v podpoglavju 4.5.2.

Tabela 15: Korelacijski koeficienti med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja ter zadovoljstvom zaposlenih v malih podjetjih v Sloveniji

Faktor	Zadovoljstvo zaposlenih z delom	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo	Zadovoljstvo zaposlenih z medsebojnimi odnosi in klimo v podjetju
Transformacijski			
I. Karizma	.31**	.38**	.25*
III. Upoštevanje posameznika	.26*	.23	.22
V. Intelektualna stimulacija	.13	.15	-.03
Transakcijski			
II. Pogojno nagrajevanje	.11	.16	.01
IV. Vodenje z izjemami	.03	.11	.23

Statistično značilne korelacije so prikazane s krepkim tiskom, pri čemer:

** predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,01;

* predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,05.

Vir: Raziskava, maj 2002.

Iz tabele 15 lahko razberemo statistično značilne korelacije v primerih dveh faktorjev, karizme in upoštevanja posameznika. Medtem ko je pozitivna korelacija med faktorjem karizme izražena za vse tri oblike zadovoljstva zaposlenih, je pozitivna korelacija faktorja

upoštevanja posameznika prisotna samo pri oceni zadovoljstva zaposlenih z delom. Vrednosti statistično značilnih korelacijskih koeficientov so dokaj nizke, iz česar lahko zaključim, da je zaznana korelacija dokaj šibka.

Glede na to, da ravno ključni faktor transformacijskega vodenja (karizmatičnost vodje) statistično značilno pojasnjuje zadovoljstvo zaposlenih, lahko na podlagi raziskave in izvedene analize potrdim hipotezo o pozitivni korelaciji transformacijskega vodenja s zadovoljstvom zaposlenih.

Razloge za precejšnje odstopanje od rezultatov, do katerih je na osnovi empirične analize prišel Bass, lahko iščem v dejstvu, da so tokrat subjektivne ocene podrejenih o lastnem zadovoljstvu precej boljše od ocene nadrejenih, ki so se v večini odločali za neke srednje vrednosti, ki so po njihovem mnenju najbolje pojasnjevale večino v podjetjih, pri čemer so se izogibali ekstremno nizkim in visokim ocenam, ki bi jih nedvomno pridobila, če bi podatke dobila z druge strani. Prav tako so bile ocene zadovoljstva zaposlenih, ki sem jih sama pridobila na osnovi raziskave, precej širše od Bassovih, ki je na zadovoljstvo gledal zgolj prek ocene zadovoljstva zaposlenih z vodjo ter z njegovimi metodami vodenja kot ključa za opravljanje dela.

4.6 POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE

Za vodje malih podjetij v Sloveniji je značilno, da vodenje izvajajo bolj s transformacijskim kot transakcijskim principom vodenja. Navedeno potrjuje raziskava, s katero sem ugotovila, da je karizmatično vodenje za vodje malih podjetij značilno prisotno, da je vodenje z upoštevanjem posameznika izrazito prisotno ter da je inspiracijsko vodenje dokaj izrazito prisotno. Med faktorji transformacijskega vodenja je najslabše prisotno vodenje z vzvodi intelektualne stimulacije. Na drugi strani je vodenje s principom transakcijskega vodenja dokaj neznačilno za vodje malih podjetij v Sloveniji, ki v praksi redkeje uporabljajo vodenje s pogojnim nagrajevanjem ali vodenje z izjemami. Še posebej za slednji princip vodenja velja, da ga vodje ali v celoti uporabljajo ali ga povsem odklanjajo.

Z raziskavo sem ugotavljala tudi korelacijo transakcijskega in transformacijskega principa vodenja na poslovne rezultate ter zadovoljstvo zaposlenih. Medtem ko statistično značilne korelacije za faktorje transakcijskega vodenja nisem zaznala, sem na drugi strani statistično značilno, a šibko odvisnost za faktorje transformacijskega vodenja empirično dokazala. Glede na to, da je transformacijsko vodenje z vidika poslovnih rezultatov in zadovoljstva zaposlenih bolj pozitivno kot transakcijsko, je vzpodbudno dejstvo, da je pri vodjih malih podjetij v Sloveniji precej bolj značilno prisotno.

Povzetek ključnih ugotovitev empirične raziskave je razviden iz tabele 16.

Tabela 16: Ključne ugotovitve empirične raziskave

1.	Pripravljenost vodje – lastnika prepustiti funkcijo vodenja profesionalnemu managerju.	Slabo prisotno.
2.	Karizmatičnost vodenja (transformacijski faktor).	Značilno prisotno pri 59,6 odstotka vodij.
3.	Vodenje s pogojnimi nagrajevanjem (transakcijski faktor).	Značilno prisotno pri 27,8 odstotka vodij.
4.	Vodenje z upoštevanjem posameznika (transformacijski faktor).	Značilno prisotno pri 73,6 odstotka vodij.
5.	Vodenje z izjemami (transakcijski faktor).	Značilno prisotno pri 32 odstotka vodij.
6.	Vodenje z vzvodi intelektualne stimulacije (transformacijski faktor).	Značilno prisotno pri 34,7 odstotka vodij.
7.	Stimuliranje dodatnega napora.	Še odprt prostor. Značilno prisotno pri 38 odstotka vodij.
8.	Inspiracijsko vodenje (transformacijski faktor).	Značilno prisotno pri 61,1 odstotka vodij.
9.	Transformacijsko vodenje.	Značilno prisotno.
10.	Transakcijsko vodenje.	Neznačilno prisotno.
11.	Kombiniranje principov vodenja.	V 30 odstotkih.
12.	Vpliv transformacijskega vodenja na poslovne rezultate.	Statistično delno značilna, a šibka odvisnost.
13.	Vpliv transformacijskega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih.	Statistično značilna, a šibka odvisnost.
14.	Vpliv transakcijskega vodenja na poslovne rezultate.	Statistično neznačilno.
15.	Vpliv transakcijskega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih.	Statistično neznačilno.

Vir: Raziskava, maj 2002.

5 SKLEP

Prva teoretična spoznanja o vodenju podjetja ali obče organizacije so se izoblikovala šele v novejši ekonomski teoriji na začetku dvajsetega stoletja, ne glede na to, da se je temeljni princip vodenja v praksi izvajal že v prvih plemenskih skupnostih. Tu so poglavarji z lastnim pristopom vodenja ali na podlagi zaupanja ali pa moči nad pripadniki izvajali vodenje skupnosti. Osnovni princip se je skozi zgodovino ohranil in se prenesel tudi v podjetja. Teorije o vodenju to opredeljujejo kot vplivanje na ljudi, ki ne temelji na moči ali prevladi. Ta vidik je nedvomno zelo pomemben, saj izključuje vse oblike represije nad podrejenimi osebami. Dandanes se na vsakem koraku srečujemo s številnimi voditelji. Verjetno so v družbi najbolj izpostavljeni politični in verski voditelji, medtem ko so vodje podjetij bolj znani krogu zaposlenih. V velikih podjetjih gre za managerje, ki se dnevno srečujejo z vodenjem velikega kroga ljudi in poleg ostalih funkcij managementa opravljajo svojo funkcijo profesionalno.

V malih podjetjih so vodje podjetij navadno podjetniki, ki so podjetje sami ustanovili in ga skozi prve faze rasti pripeljali na določeno fazo razvoja, ki ni nujno zaključena. Glede na to, da so mala podjetja po kriteriju o številu zaposlenih tista, ki zaposlujejo od deset do petdeset ljudi, gre v nasprotju z vodenjem velike korporacije tu za primer, ko vodja – podjetnik lastni princip vodenja izvaja na kolektiv precej bolj neposredno. Vodenje v mikro podjetjih, ki zaposlujejo do deset ljudi, je nedvomno najbolj neposredno, vendar ga zaradi netipičnosti nisem vključila v obseg svojega magistrskega dela. Podjetništvo v Sloveniji je razcvet doživelo po spremembi političnega sistema v devetdesetih letih. Podjetniki so ustanavljali podjetja, med katerimi številna niso doživela prehoda v višje faze rasti. Podjetja, ki so bila predmet empirične analize magistrskega dela, so glede na kriterij o številu zaposlenih ter glede na obdobje delovanja začetne faze rasti že prešla. V kolikšni meri se bodo mala podjetja v Sloveniji razvijala dalje, je odvisno od številnih dejavnikov, med katere nedvomno sodi tudi vodja, ki vire in priložnosti bolj ali manj učinkovito obrača sebi v prid. Glede na to, da so vodje malih podjetij v Sloveniji v veliki večini tudi lastniki (93 odstotkov), svoj dohodkovni ali kapitalski interes izvajajo tudi z instrumentom osebnega principa vodenja. S tega vidika je odstotek profesionalnih managerjev v malih podjetjih zanemarljiv, ne glede na to, da se je potreba po vključitvi profesionalnega managerja v poslovanje malega podjetja pojavila že pri dobri tretjini podjetnikov, ki pa se za prepuščanje vodenja podjetja v praksi težko odločajo.

Teorije o vodenju so predmet maloštevilne slovenske literature o vodenju ali managementu. Pri prebiranju le-te sem pogrešala večji poudarek novejšim teoretičnim principom vodenja, ki se manifestirata v karizmatični in transformacijski teoriji o vodenju, za razliko od tuje literature, kjer so tovrstna spoznanja večkrat tudi empirično podprta.

Teoretična spoznanja o temeljnih principih transformacijskega vodenja opredeljujejo odnos med vodjo in zaposlenim, ki temelji zlasti na zaupanju in medsebojnem spoštovanju. Za vodje

malih podjetij v Sloveniji lahko trdim, da so dokaj karizmatični (60 odstotkov) in da pri delu precej upoštevajo individualnost vsakega posameznika (74 odstotkov). Navedena faktorja sta najbolj značilno prisotna. Precejšen odprt prostor v smeri izkoriščanja notranjih intelektualnih rezerv lahko podjetniki vzpodbudijo tudi pri zaposlenih. Navedeni princip najbolj determinira dodaten napor, ki ga vodja s faktorjem intelektualne stimulacije pri podrejenem lahko vzpodbudi. Glede na izsledke raziskave sem za primer slovenskih podjetnikov s proučitvijo faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja ugotovila dokaj pozitivno stanje. Transformacijsko vodenje je značilno za 60 odstotkov podjetnikov, medtem ko se klasični odnos med vodjo in zaposlenim manifestira pri 43 odstotkih podjetnikov. Oba principa vodenja hkrati se pojavljata pri kar 30 odstotkih vodij. Slednje potrjuje Bassov izsledek, da je možna kombinacija obeh temeljnih principov vodenja.

Z magistrskim delom sem le delno potrdila hipotezo, da obstaja pozitivna odvisnost med faktorji transformacijskega vodenja ter poslovnimi rezultati malega podjetja. Glede na to, da je Bass pozitivno korelacijo med principom vodenja ter učinkovitostjo podjetja tudi precej bolj empirično dokazal, sem razlike za odstopanja iskala predvsem v dejstvu, da pozitivni učinki na ljudi ter njihova uspešnost nedvomno korelira s transformacijskim principom vodenja, kar pa vseeno ni zadosten pogoj za pozitivne poslovne rezultate podjetja. Poslovni rezultati v podjetju so posledica številnih dejavnikov. Vodenje je seveda pomembno in vpliva tudi na količino in kvaliteto opravljenega dela podrejenih, kar povečuje produktivnost in nenazadnje tudi rezultate dela. Nadpovprečna produktivnost ali izkazan nadpovprečen napor, izzvan s transformacijskim vodenjem, pa seveda še ni zadosten pogoj za pozitivne poslovne rezultate podjetja. Kolikšna bo rast prihodkov, rast tržnega deleža ali nenazadnje dobičkonosnost malega podjetja, je odvisno še od drugih številnih dejavnikov, tako od panoge, zasičenosti trga kot cenovne politike, izdelka, blagovne znamke itd. Vsak izmed dejavnikov pozitivnih poslovnih rezultatov je pomemben in prispeva svoj kamenček v mozaik rasti malega podjetja, ki zgolj s celovitim pristopom na ključnih področjih, med katere moramo nedvomno prištevati tudi vodenje, beležijo pozitivne poslovne rezultate, ki se izražajo v rasti malega podjetja.

Hipotezo o pozitivni korelaciji med transformacijskim principom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih sem potrdila. Analiza rezultatov je vseeno pokazala prešibko odvisnost, da bi lahko zadovoljstvo zaposlenih pogojevali z vsemi faktorji transformacijskega vodenja. V primerjavi z Bassovimi izsledki, ki so hipotezo o pozitivni medsebojni odvisnosti prepričljivo podprli, sem razloge za odstopanja iskala v dejstvu, da Bass ni ocenjeval splošnega zadovoljstva zaposlenih, temveč so mu subjektivne ocene podrejenih o zadovoljstvu z vodjo ter njegovimi metodami vodenja dale za ožjo opredelitev zadovoljstva boljše rezultate.

LITERATURA

1. Alder Harry: Think Like A Leader. London : Piatkus, 1995. 211 str.
2. Anderson H. Alan, Woodcock Peter: Effective Entrepreneurship. Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 1996. 315 str.
3. Bass Bernard M: Leadership and Performance Beyond Expectations: New York : A Division of Macmillian, Inc, 1985. 245 str.
4. Benfari C. Robert: Understanding and Changing your Management Style. San Francisco : Jossey- Bass Publishers, 1999. 282 str.
5. Bennis Warren, Townsend Robert: Reinventing Leadership. London : Biddles Ltd., 1997. 187 str.
6. Black J. Stewart, Porter Lyman W.: Management-Meeting New Challenges. New Jersey : Prentice Hall, 2000. 648 Str.
7. Bryman Alan: Charisma And Leadership In Organizations. London : Sage, 1992. 198 str.
8. Burstiner Irving: The Small Business Handbook. New York : Simon & Schuster Inc., 1994. 356 str.
9. Bygrave William D.: The Portable MBA In Entrepreneurship. New York : John Wiley & Sons, 1994. 468 str.
10. Cadbury Adrian, Harvey-Jones John: The Company Chairman. Hemel Hempstead : Institute Of Directors, 1995. 225 str.
11. Champy James: Reengineering Management. London : Harpercollins, 1995. 212 str.
12. Cohen William A.: The Entrepreneur And Small Business Problem Solver. New York : John Wiley & Sons, 1990. 565 str.
13. Cole, G.A.: Personnel Management. London : DP Publications, 1993. 558 str.
14. Collins James Charles, Lazier, William C.: Beyond Entrepreneurship. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1992. 246 str.
15. Conger Jay A., Kanungo Rabindra N: Charismatic Leadership in Organisations. Sage Publications, 1998. 253 str.
16. Covey Stephen R: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
17. Covey Stephen R.: Principle-Centered Leadership. London : Simon & Schuster, 1995. 334 str.
18. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
19. Dubrin Andrew J.: Effective Business Psychology. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1990. 434 str.
20. Dubrin J. Andrew: 10 Minute Guide to Effective Leadership. New York : Macmillan Spectrum, 1997. 134 str.
21. Erskine Robert K.: Business Management. New York : Prentice-Hall, 1991. 562 str.
22. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha Center, 1992. 181 str.

23. Eyre E.C.: *Mastering Basic Management*. Basingstoke, London : Macmillan, 1993. 314 str.
24. Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James: *Organizations*. Burr Ridge (Ill.) : Irwin, Cop. 1994. 802 str.
25. Hay Julie: *Uspešni na delu*. Ljubljana : Potrditev d.n.o., 1999. 182 str.
26. Hodgetts Richard M., Kuratko Donald E.: *Effective Small Business Management*. Fort Worth : Harcourt Brace Jovanovich College Publ., 1992. 634 str.
27. Hodgetts Richard M.: *Organizational Behavior*. New York : Macmillan [Etc.], 1991. 558 str.
28. Holt David H.: *Management*. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1993. 724, str.
29. Huczynski Andrzej A., Buchanan David A.: *Organizational Behaviour*. New York : Prentice-Hall, 1991. 617 str.
30. Kao John J., *The Entrepreneurial Organization*. Nglewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall International, 1991. 360 str.
31. Kavčič Bogdan: *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
32. Kets de Vries Manfred F. R., Florent – Treacy Elizabeth: *Veliki vodje Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 231 str.
33. Kets De Vries Manfred F.R.: *The Leadership Mystique*. Fontainebleau : INSEAD, 1994. 30 str.
34. Kouzes James M., Posner Barry Z.: *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 403 str.
35. Lipičnik Bogdan: *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 305 str.
36. Mancuso R. Joseph: *How to start, Finance and Manage Your Own Small Bussiness*. New York : Prentice Hall Press, 1986. 235 str.
37. Maxwell John C.: *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana : Amalietti, 2000. 207 str.
38. Maxwell John C.: *Postanite voditelj*. B.k.: Amalietti, 1999. 206 str.
39. Megginson L. William, Byrd Jane Mary, Scott R. Charles: *Small Business Management*. Illinois : Burr Ridge. 1994. 558 str.
40. Meredith Geoffrey G., Nelson Robert E., Neck Philip A.: *The Practice Of Entrepreneurship*. Geneva : International Labour Office, 1992. 196 str.
41. Mondy R. Wayne, Sharplin Arthur: *Management*. Boston : Allyn And Bacon, 1991. 676 str.
42. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: *Organizational Behavior*. Dallas : Houghton Mifflin Comp., 1992. 808 str.
43. Možina Stane et al.: *Management*. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
44. Možina Stane: *Vodenje podjetja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
45. Newstrom W. John, Davis Keith: *Organizational Behavior*. New York : McGraw Hill Inc., 1993. 582 str.

46. Normann Richard: Service Management : Strategy And Leadership In Service Business. Chichester : John Wiley & Sons, 1991. 185 str.
47. Osteryoung S. Jerome, Newman L. Derek, Davies George Leslie: Small Firm Finance. Harcourt Brace College Publishers, 1997, 394 str.
48. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica : Didakta, 1991. 366 str.
49. Richardson Robert J., Thayer S. Katharine: The Charisma Factor. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1993. 292 str.
50. Robbins P. Stephan: Organizational Behavior. New Jersey : Prentice Hall International, 1996. 752 str.
51. Robbins P. Stephen, Coulter Mary: Management. London : Prentice-Hall International, 1996. 770 str.
52. Sadler Tony: Human Resource Management. London : Kogan Page, 1995. 208 str.
53. Schwandt Richard: Organizational Behavior. Durham : Eno River, 1990. 265 str.
54. Staples Walter Doyle: Think Like A Winner! Gretna : Pelican, 1991. 295 str.
55. Steinhoff Dan, Burgess John F.: Small Business Management Fundamentals. New York : McGraw-Hill, 1993. 571 str.
56. Taffinder Paul: Big Change. West Sussex : John Wiley & Sons Ltd., 1998. 287 str.
57. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana : GEA College, 1997. 174 str.
58. Tannenbaum Robert, Schmidt H. Warren: How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, Boston, 36 (1958), 2, str. 95–102.
59. Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward Systems. Harlow : Pearson Education Limited, 2000. 400 str.
60. Torrington Derek, Hall, Laura: Personnel Management. New York : Prentice-Hall, 1991. 661 str.
61. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje. Bled : Verner Consulting, 2000. 397 str.
62. Vecchio Robert P.: Organizational Behavior. Chicago : The Dryden Press, 1988. 576 str.
63. Vidic Franci: Kako razviti uspešno malo podjetje. Ljubljana : GEA College, 1995. 2 zv.
64. Wall Bob: Working Relationship. Palo Alto : Davies – Black Publishing, 1999. 179 str.
65. Yukl Gary A.: Leadership in Organisations. London: Prentice Hall International, 1981. 340 str.

VIRI

1. Podatkovna baza IBON: Agencija za plačilni promet 2002.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

PRILOGA 2: Tabela analize podatkov iz raziskave

- Tabela 1: Tabela analize odgovorov iz vprašalnika o vodenju, ki značilno ne pojasnjujejo faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja
- Tabela 2: Tabela bivariatnih korelacijskih koeficientov med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja

PRILOGA 3: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK O VODENJU

Spodaj so navedene opisne lastnosti vodij. Prosim, da za vsako izmed navedenih trditev ali preценite občutke, ki jih s svojo osebnostjo ali dejanji vzbujate pri zaposlenih ali opredelite vaš odnos in dejanja do zaposlenih. Uporabljajte vseh pet možnih odgovorov.

	A	B	C	D	E
Ključ:	----- ----- ----- -----				
	Pogosto ali vedno	Precej pogosto	Včasih	Komaj kdai	Nikoli

Prosim, da obkrožite črko pred odgovorom, ki najbolje opisuje odnos med vami in zaposlenimi. V primeru, ko se do trditve ne morete opredeliti ne obkrožite nobenega odgovora.

- A B C D E 1. Zaposleni se okrog vas počutijo dobro.
- A B C D E 2. Pri zaposlenih vzbujam občutke in dejanja, kot bi bili sami vodje.
- A B C D E 3. Občutite zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene standarde kakovostnega dela.
- A B C D E 4. Pri zaposlenih vzbujam pripravljenost za žrtvovanje lastnih interesov v dobro podjetja.
- A B C D E 5. Pri zaposlenih vzbujam občutke, da v primeru, če je to potrebno lahko dosežejo cilje tudi brez vaše prisotnosti.
- A B C D E 6. V primeru, ko zaposleni dobro opravijo svoje delo si pri vas ustvarjajo ugled in pridobivajo vaše zaupanje.
- A B C D E 7. Zaposlenim zagotavljate, da v zameno za njihov trud lahko dosežejo tisto za kar si osebno prizadevajo.
- A B C D E 8. Pri zaposlenih ustvarjate razpoloženje, da gredo za dobro podjetja tudi preko lastnih interesov.
- A B C D E 9. Pri svojem delu upoštevate predloge zaposlenih.
- A B C D E 10. Ob delu ugotavljate, kaj posamezniki želi doseči in mu pri uresničitvi tega cilja pomagata.
- A B C D E 11. Zaposleni lahko v zameno za dobro opravljeno delo pričakujejo vašo pohvalo.
- A B C D E 12. Zaposleni vas spoštujejo.
- A B C D E 13. Pri zaposlenih zaradi vaše narave vodenja dosegate, da se za izvršitev nalog potrudijo po svojih najboljših močeh.

nalog potrudijo po svojih najboljših močeh.

- A B C D E 14. Pri zaposlenih vzbujate občutke, da na račun doseganja ciljev podjetja minimizirajo obremenjenost s trenutnimi potrebami.
- A B C D E 15. Posebno pozornost namenjate zaposlenim, ki se zdijo zapostavljeni.
- A B C D E 16. S tem, ko zaposlenim pomagata dosegati njihove želje si ustvarjate lasten ugled in spoštovanje.
- A B C D E 17. Zaposleni vam želijo slediti in vas posnemati.
- A B C D E 18. V zaposlenih vzbujate občutek, da ste simbol uspeha in dosežkov.
- A B C D E 19. Pri zaposlenih ste dosegli nov način gledanja na zadeve, ki so se jim zdele uganke.
- A B C D E 20. Ste dober igralec v teamu.
- A B C D E 21. Zaposlenim precej govorite o pohvalah in napredovanjih za dobro delo.
- A B C D E 22. Zaposleni zaupajo vašim zmožnostim in presoji v primeru, ko naletijo na težave.
- A B C D E 23. Pri zaposlenih vzbujate občutke osredotočenosti na lastne interese pred interesi podjetja.
- A B C D E 24. Sposobni ste iz zaposlenih stisniti več, kot sami pričakujejo, da lahko dosežejo.
- A B C D E 25. Ste zadovoljni, ko zaposleni opravljajo delo enako kot vedno.
- A B C D E 26. S svojo osebnostjo zaposlene navdihujete.
- A B C D E 27. Pri zaposlenih vzbujate občutek ponosa, da delajo z vami.
- A B C D E 28. Zaposlenim poveste kako dobro delajo.
- A B C D E 29. Imate poseben dar, da veste, kaj morajo zaposleni pri delu posebej upoštevati.
- A B C D E 30. S svojimi idejami silite zaposlene, da razmišljajo o lastnih idejah o katerih se prej nikoli niso spraševali.
- A B C D E 31. Zaposleni točno vedo, kaj lahko od vas pričakujejo v zameno za doseganje zahtevanih standardov.
- A B C D E 32. Zaposlenim omogočate razmišljanje o starih problemih na nove načine.
- A B C D E 33. V podjetju ste dominantna oseba.
- A B C D E 34. Pri zaposlenih vzbujate občutke, da bodo v zameno za dobro opravljeno delo lahko napredovali.
- A B C D E 35. Poskrbite za to, da so nadomestila zaposlenim za dobro opravljeno delo zagotovljena čimprej.

- A B C D E 37. Zaposleni so vam zvesti.
- A B C D E 38. Pri zaposlenih vzbujate optimističen odnos do prihodnosti.
- A B C D E 39. Ste usmerjeni v svojo lastno osebnost.
- A B C D E 40. Pri zaposlenih vzbujate občutek zvestobe do podjetja.
- A B C D E 41. Zaposleni vam popolnoma zaupajo.
- A B C D E 42. Zaposlene vzpodbujate s svojo vizijo, kaj je mogoče storiti z skupnim delom.
- A B C D E 43. Zaposlene obravnavate posamično.
- A B C D E 44. Precej časa namenjate pogovorom z zaposlenimi o namenih in ciljnih podjetja.
- A B C D E 45. Zaposlenim povišujete zavest o tem, kaj je zares pomembno.
- A B C D E 46. Zaposlene sprejemate takšne kot so toliko časa, dokler dobro opravljajo svoje delo.
- A B C D E 47. Zaposlenim predstavljate 'figuro očeta'.
- A B C D E 48. Zaposlenim omogočate, da se sami odločajo kaj žele doseči, pri čemer pa jim vi pomagata to dosegati.
- A B C D E 49. Zaposlenim določate standarde, ki jih brez težav dosegajo.
- A B C D E 50. Zaposlene vzpodbujate, da izražajo svoje ideje in mnenja.
- A B C D E 51. Zaposlene motivirate, da opravijo več dela kot sami pričakujejo.
- A B C D E 52. Zaposlenim stopnujete motivacijo po uspehu.
- A B C D E 53. Z zaposlenimi se na njihovo željo pogajate o tem, kaj lahko dobijo za opravljeno delo.
- A B C D E 54. Od zaposlenih ne pričakujete nič več kot to, kar je potrebno za opravljanje dela.
- A B C D E 55. Zaposlenim omogočate medsebojno komunikacijo.
- A B C D E 56. Zaposlene vzpodbujate k koristni rabi prostega časa.
- A B C D E 57. Večji del svojega časa namenjate za'gašenje požarov' na račun dela na dolgoročnih odločitvah.
- A B C D E 58. Zaposlenim poveste zgolj tisto, kar morajo vedeti za opravljanje svojega dela.
- A B C D E 59. Zaposlenim podajate vizijo o tem kaj je potrebno storiti in se pri tem zanesete, da bodo sami zapolnili podrobnosti.
- A B C D E 60. Vzpodbujate razumevanje različnih stališč in pogledov.

- A B C D E 61. Dokler posli potekajo uspešno, ne želite spreminjati ničesar.
- A B C D E 62. V zaposlenih vzbujate pozitivne občutke .
- A B C D E 63. Zaposlenim poveste, kaj morajo storiti, da bodo nagrajeni za svoje napore.
- A B C D E 64. Zaposleni brez vas ne morejo dosegati ciljev.
- A B C D E 65. Zaposlenim v zameno za izkazano podporo dajete kar si žele.
- A B C D E 66. Imate vizijo, ki jo prenašate na zaposlene.
- A B C D E 67. Pri zaposlenih opazite, kdaj so njihove potrebe zadovoljene.
- A B C D E 68. Zaposleni v vaši bližini opravljajo naloge entuziastično.
- A B C D E 69. Vse dotlej ko stvari na 'star način' potekajo tekoče, ste zadovoljni z učinki zaposlenih.
- A B C D E 70. Zaposleni radi kopirajo vaš način obnašanja.
- A B C D E 71. Ne zdi se vam narobe, če so zaposleni samoiniciativni, vendar jih k temu ne vzpodbujate.
- A B C D E 72. Ustvarili ste 'sporazum' med tem, kaj od zaposlenih pričakujete in tem, kaj lahko sami dobe iz tega.
- A B C D E 73. Brez vaše vizije o prihodnosti zaposleni ne bi prišli daleč.

TEMELJNE ZNAČILNOSTI PODJETJA, FUNKCIJE VODJE PODJETJA, POSLOVNI REZULTATI TER OCENA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

1. PODJETJE:

- 1.1. Polno ime:
- 1.2. Leto ustanovitve podjetja:
- 1.3. Število zaposlenih:
- 1.4 E-mail podjetja (prosim vpišite v primeru, da želite prejeti rezultate raziskave):

2. VODJA PODJETJA:

- 1.1. Ime:
- 1.2. Starost:
- 1.3. Spol:
- 1.4. Stopnja izobrazbe:
- 1.4. Število let vodenja podjetja:
- 1.5. Ali ste ustanovitelj ali soustanovitelj podjetja DA NE
- 1.6. Ali ste sami tudi lastnik podjetja DA NE
- 1.7. Ste že razmišljali, da bi vodenje prepustili profesionalnemu managerju (odgovorite v primeru, da kot ustanovitelj in lastnik sami vodite podjetje) DA NE

3. POSLOVNI REZULTATI PODJETJA V OBDOBJU 1998–2001

– stopnja rasti prihodkov:

99/98 _____ 00/99 _____ 01/00 _____

– stopnja dobička na celotno prodajo:

1998 _____ 1999 _____ 2000 _____ 2001 _____

– dobičkonosnost vašega podjetja v obdobju 1998-2001 v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji, katera poznate:

nekoliko nižja kot pri tekmecih približno enaka kot pri tekmecih zmerno višja od tekmecev občutno višja od tekmecev izjemno višja od tekmecev

– dobičkonosnost vašega podjetja v obdobju 1998–2001 v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno enake starosti in v podobni fazi razvoja:

nekoliko nižja kot pri tekmecih približno enaka kot pri tekmecih zmerno višja od tekmecev občutno višja od tekmecev izjemno višja od tekmecev

– rast tržnega deleža v obdobju 1998–2001:

se zmanjšuje ostaja dokaj enak se nekoliko povečuje se zmerno povečuje se občutno povečuje se povečuje izredno hitro

4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH (ocenite)

(1 – popolnoma nezadovoljen, 7 – popolnoma zadovoljen)

– Z delom

– S plačo

– Z medsebojnimi odnosi in klimo v podjetju

PRILOGA 2: Tabeli analize podatkov iz raziskave

Tabela 1: Tabela analize odgovorov iz vprašalnika o vodenju, ki značilno ne pojasnjujejo faktorjev transformacijskega in transakcijskega vodenja

Odg. št.	Odgovor	Povprečje	Delež odg. z vrednostjo					Modus
			4	3	2	1	0	
2	Pri zaposlenih vzbujate občutke in dejanja, kot bi bili sami vodje.	2,56	19	34	32	13	1	3
4	Pri zaposlenih vzbujate pripravljenost za žrtvovanje lastnih interesov v dobro podjetja.	3,03	35	39	21	1	3	3
8	Pri zaposlenih ustvarjate razpoloženje, da gredo za dobro podjetja tudi prek lastnih interesov.	2,68	15	42	38	3	1	3
9	Pri svojem delu upoštevate predloge zaposlenih.	2,97	22	56	19	3	0	3
13	Pri zaposlenih zaradi vaše narave vodenja dosegate, da se za izvršitev nalog potrudijo po svojih najboljših močeh.	2,96	24	51	22	3	0	3
14	Pri zaposlenih vzbujate občutke, da na račun doseganja ciljev podjetja minimizirajo obremenjenost s trenutnimi potrebami.	2,41	13	23	59	4	1	2
16	S tem, ko zaposlenim pomagata dosegati njihove želje, si ustvarjate lasten ugled in spoštovanje.	2,72	16	46	32	6	0	3
20	Ste dober igralec v timu.	2,87	28	33	38	1	0	2
23	Pri zaposlenih vzbujate občutke osredotočenosti na lastne interese pred interesi podjetja.	1,56	6	19	24	29	23	1
28	Zaposlenim poveste, kako dobro delajo.	3,14	43	32	21	4	0	4
31	Zaposleni točno vedo, kaj lahko od vas pričakujejo v zameno za doseganje zahtevanih standardov.	3,10	34	44	21	1	0	3
33	V podjetju ste dominantna oseba.	3,03	36	34	27	3	0	4
34	Pri zaposlenih vzbujate občutke, da bodo v zameno za dobro opravljeno delo lahko napredovali.	2,89	27	42	25	4	1	3
35	Poskrbite za to, da so nadomestila	3,27	45	41	11	1	1	4

	zaposlenim za dobro opravljeno delo zagotovljena čimprej.							
39	Ste usmerjeni v svojo lastno osebnost.	2,10	13	21	39	16	10	2
44	Precej časa namenjate pogovorom z zaposlenimi o namenih in ciljih podjetja.	2,48	13	37	41	6	4	2
45	Zaposlenim povišujete zavest o tem, kaj je zares pomembno.	2,80	19	50	27	1	3	3
46	Zaposlene sprejemate takšne, kot so, toliko časa, dokler dobro opravljajo svoje delo.	2,99	38	32	23	4	3	4
47	Zaposlenim predstavljate 'figuro očeta'.	1,50	5	14	38	15	29	2
49	Zaposlenim določate standarde, ki jih brez težav dosegajo.	2,54	21	26	43	6	4	2
55	Zaposlenim omogočate medsebojno komunikacijo.	3,45	58	30	13	0	0	4
56	Zaposlene vzpodbujate h koristni izrabi prostega časa.	1,91	16	24	23	10	27	0
57	Večji del svojega časa namenjate za 'gašenje požarov' na račun dela na dolgoročnih odločitvah.	1,62	4	13	41	25	17	2
59	Zaposlenim podajate vizijo o tem, kaj je potrebno storiti, in se pri tem zanesete, da bodo sami zapolnili podrobnosti.	2,61	17	35	41	6	1	2
64	Zaposleni brez vas ne morejo dosegati ciljev.	2,01	10	21	40	17	11	2
67	Pri zaposlenih opazite, kdaj so njihove potrebe zadovoljene.	2,88	22	47	28	1	1	3
70	Zaposleni radi kopirajo vaš način obnašanja.	1,86	4	17	49	17	12	2
73	Brez vaše vizije o prihodnosti zaposleni ne bi prišli daleč.	2,51	24	27	31	12	6	2

Vir: Raziskava, maj 2002.

Tabela 2: Tabela bivariatnih korelacijskih koeficientov med faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja

	Karizma	Pogojno nagrajevanje	Upoštevanje posameznika	Vodenje izjemami z	Intelektualna stimulacija
Karizma	1	.63**	.62**	.33**	.52**
Pogojno nagrajevanje	--	1	.50**	.37**	.61**
Upoštevanje posameznika	--	--	1	.06	.52**
Vodenje izjemami z	--	--	--	1	.08
Intelektualna stimulacija	--	--	--	--	1

Statistično značilne korelacije so prikazane s krepkim tiskom, pri čemer:

** predstavlja statistično značilno korelacijo pri stopnji tveganja 0,01.

Vir: Raziskava, maj 2002.

PRILOGA 3: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Angleški izraz

Slovenski prevod

transformational leadership	transformacijsko vodenje
transactional leadership	transakcijsko vodenje
charismatic leadership	karizmatično vodenje
inspirational leadership	inspiracijsko vodenje
individualized consideration	upoštevanje posameznika
intellectual stimulation	intelektualna stimulacija
contingent reward	pogojno nagrajevanje
management-by-exception	vodenje z izjemami
expected effort	pričakovani napor
extra effort	dodaten napor
performance beyond expectations	delo nad pričakovanji