

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KARIZMATIČNEGA VODENJA IN ODNOSOV MED VODJO
IN ZAPOSLENIMI NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH**

Ljubljana, junij 2021

LUKA ŠTRUKLEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Štruklec Luka, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv karizmatičnega vodenja in odnosov med vodjo in zaposlenimi na uspešnost zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr.prof.dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KARIZMATIČNO VODENJE	3
1.1 Značilnosti karizmatičnih vodij	5
1.2 Prednosti in slabosti karizmatičnih vodij.....	7
1.3 Oblike vodenja in razlike med njimi	8
1.3.1 Neokarizmatično vodenje.....	8
1.3.2 Razlike med karizmatičnim, transformacijskim in vizionarskim vodstvom	9
1.4 Teorije karizmatičnega vodenja.....	10
1.4.1 Webrova teorija	10
1.4.2 Housova teorija.....	11
1.4.3 Motivacijska teorija	12
1.4.4 Atributivna teorija	13
1.4.5 Primerjava sodobnejših teorij	14
1.5 Conger-Kanungo model karizmatičnega vodenja	15
2 ODNOSI VODJA – ZAPOSLENI	17
2.1 Opredelitev odnosov	17
2.2 Izmenjava med vodjo in zaposlenimi.....	19
2.2.1 Razvoj teorije LMX.....	20
2.2.2 Kritika modela LMX in njegova prihodnost	21
2.3 Visokokakovostni odnosi.....	23
2.4 Psihološka pogodba	24
2.5 Posledice dobrih odnosov med vodjo in zaposlenimi	26
2.6 Vpliv karizmatičnega vodenja na odnose v podjetju	27
3 USPEŠNOST ZAPOSLENIH.....	29
3.1 Uspešnost nalog.....	31
3.2 Kontekstualna uspešnost.....	31
3.3 Primerjava med uspešnostjo nalog in kontekstualno uspešnostjo	32
3.4 Vrednotenje delovne uspešnosti	34
3.5 Vpliv karizmatičnega vodenja na uspešnost zaposlenih	36
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	37

4.1 Zasnova raziskave	37
4.2 Predstavitev hipotez	37
4.3 Metodologija	39
4.3.1 Predstavitev vzorca in vprašalnika ankete.....	39
4.3.2 Statistične metode	40
4.4 Rezultati ankete	40
4.5 Preverjanje hipotez	48
4.6 Predstavitev intervjujev.....	51
4.6.1 Vprašalnik avtorjev Conger in Kanungo.....	52
4.6.2 Karizmatično vodenje.....	52
4.6.3 Odnosi v podjetju	53
4.6.4 Uspešnost	55
5 DISKUSIJA.....	55
5.1 Povzetek ugotovitev.....	55
5.2 Teoretični prispevki	57
5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	58
5.4 Predlogi za vodje	59
SKLEP.....	60
LITERATURA IN VIRI.....	61
PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena korelacij pri hipotezi 1	48
Tabela 2: Ocena regresijskih koeficientov za hipotezo 2.....	49
Tabela 3: Povzetek modela pri hipotezi 3	50
Tabela 4: Ocena regresijskih koeficientov pri hipotezi 3.....	50
Tabela 5: Ocena regresijskih koeficientov za hipotezo 4.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski učinki na karizmatično vodenje	12
Slika 2: Stopnje evolucije LMX teorije.....	20
Slika 3: Teorija individualnih razlik v nalogi in kontekstualni uspešnosti	33

Slika 4: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice odnosa med zaposlenimi v podjetju	41
Slika 5: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice odnosov med vodjo in zaposlenim (anketirancem).....	42
Slika 6: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice odnosov v podjetju	43
Slika 7: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice uspešnosti v podjetju	44
Slika 8: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice pripadnosti v podjetju.....	45
Slika 9: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev glede značilnost neposrednega nadzornika oziroma vodje	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1 – povzetek intervjujev	1
Priloga 2 – anketni vprašalnik	9
Priloga 3 – izpisi iz SPSS	14

SEZNAM KRATIC

Angl. – angleško

LMX – (angl. Leader-member exchange); izmenjava vodjo in zaposlenimi

HRM – (angl. Human Resource Management); upravljanje s človeškimi viri

UVOD

Karizmatično vodenje se je v preteklosti ocenjevalo na podlagi dela vojaških in verskih vodij ter predvsem na primerih politikov. Zadnjih trideset let, pa vse do danes se ta oblika vodenja ocenjuje tudi pri delu v organizacijah. Med številnimi oblikami vodenja, ki jih svet pozna, se je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja začel odkrivati nov stil vodenja, in sicer karizmatično vodenje (Mihelic, Ruter & Lipičnik, 2010).

Karizma je preprosto ena od več komponent transformacijskega vodenja. Zato so se izrazi transformacijskega vodenja in karizmatičnega vodenja prepletali v organizacijski literaturi. Conger, Kanungo in Menon (2000) so razvili model, ki temelji na več vedenjskih dimenzijah karizmatičnega vodenja v organizacijah. Na podlagi tega modela je karizmatično vodenje lastnost, ki temelji na dojemanju sledilcev glede vodenja njihovega vodje. Zaradi svojih sposobnosti se po navadi pogosto razlikujejo od drugih voditeljev, in sicer pri oblikovanju navdihujoče vizije, vodenja in dejanj, ki ustvarjajo vtis (Erdogan, Basar & Zehir 2011).

Karizmatični vodja predstavlja pomen karizme. Karizma je moč, saj njen vpliv predstavlja nekaj kar je pozitivno in koristno, tako za ljudi kot družbo. Tako imenovana 'moč osebne karizme' je signal, da ima vodja referenčno moč, kar pomeni, da se zaposleni identificirajo z vodjo s pomočjo njegove karizme. Druga lastnost je zagotovo visoko samozaupanje. S tem ciljam na to, da le poredko dvomi o svojih prepričanjih, dejanjih in zmožnostih, hkrati pa je močno prepričan v svoje ideje in zamisli. Karizmatični vodja ima tudi zmožnost vživljanja v čustva zaposlenih in zmožnost pooblaščenja (zaupanje v svoje zaposlene, dodeljevanje pomembnejših nalog) (Mihelic, Ruter & Lipičnik, 2010).

House (1976) navaja, da morajo imeti karizmatični vodje visoko samozavest in moralno prepričanje, saj je njihovo poslanstvo relativno nekonvencionalno. Teoretično imajo vodje s karizmo veliko besedno sposobnost, veliko potrebo po vplivu ali moči, hkrati pa so trdno prepričani v svoja prepričanja. House (1976) navaja tudi, da sta neverbalna ekspresivnost (nebesedno izražanje) in sposobnost verbalne artikulacije (besedno oblikovanje) nujna, da karizmatični vodja zaposlenim na prepričljiv način sporoča svojo vizijo in poslanstvo.

Kakovost odnosov med zaposlenimi v organizaciji je osnova za življenjsko delovno okolje. Ena pomembnejših manifestacij (sprejemanje in dopuščanje, da se zaželeno resničnost realizira v življenju) visokokakovostnih odnosov je v relacijskem usklajevanju. Relacijsko usklajevanje vključuje tri vrste visokokakovostnih odnosov (angl. High-quality relationships), in sicer: skupne cilje, skupno znanje in medsebojno spoštovanje. Visokokakovostni odnosi, ki jih najdemo v relacijski koordinaciji, povečujejo zmogljivost organizacije za obdelavo informacij s podporo visokokakovostne komunikacije med zaposlenimi, ki imajo različne vloge pri organizacijski delitvi dela, kar omogoča učinkovito usklajevanje dela (Carmeli & Gittel, 2008).

Uspešnost nalog (angl. Task performance) lahko opredelimo kot učinkovitost, s katero zaposleni opravljajo dejavnosti, ki prispevajo k tehničnemu jedru organizacije – bodisi neposredno z izvajanjem dela tehnološkega procesa, bodisi posredno z zagotavljanjem potrebnih materialov ali storitev. Primeri dimenzij uspešnosti lahko vključujejo znanje o izdelkih, zaključek prodaje ter organizacijo in upravljanje časa. Kontekstualna uspešnost (angl. Contextual performance) je drugačna. Kontekstualne dejavnosti so pomembne, ker prispevajo k organizacijski učinkovitosti na načine, ki oblikujejo organizacijski, socialni in psihološki kontekst. Vse te dejavnosti vključujejo prostovoljnost, da se izogibamo nalogam, ki formalno niso del službe ter tako pomagamo in sodelujemo z drugimi v organizaciji pri doseganju nalog (Borman & Motowidlo, 1997).

Namen magistrskega dela je razumeti odnose med vodjo in zaposlenimi ter kako vpliva karizmatično vodenje na uspešnost. Z obravnavano temo bom skušal predstaviti, kako pomembni so odnosi v podjetju, predvsem način vodenja karizmatičnega vodje do uspešnosti zaposlenih v podjetju. Z rezultati, ki bodo predstavljeni v magistrskem delu, bodo različne organizacije lahko te rešitve v najboljšem scenariju implementirale v prakso in tako izboljšale uspešnost zaposlenih. Po pregledu literature ugotavljam, da na Ekonomski fakulteti še ni bilo opravljenih temeljitejših raziskav na to temo, zato menim, da bom z izbrano temo pridobil nova znanja s področja karizmatičnega vodenja, odnosov med vodjo in zaposlenimi, ter kako to skupaj vpliva na uspešnost zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je analizirati in preučiti vpliv karizmatičnega vodenja in odnosov med vodjo in zaposlenimi na uspešnost zaposlenih. Po uspešno izvedenem raziskovalnem delu želim podati priporočila za reševanje omenjenega problema tudi v praksi.

Temeljna teza izbrane teme v magistrskem delu je, da ima karizmatični vodja pomemben vpliv na odnose med njim in zaposlenimi, kar vodi v višjo ali nižjo stopnjo uspešnosti zaposlenih.

Na podlagi temeljne teze in drugih predhodnih študij, ki so opisane tudi v teoretičnem delu magistrske naloge, sem zasnoval štiri **hipoteze**, in sicer:

- H1: Dobri odnosi pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih.
- H2: Med odnosi in uspešnostjo zaposlenih je povezava.
- H3: Karizmatično vodenje pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih.
- H4: Stil karizmatičnega vodenja pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi.

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva sklopa, in sicer na teoretični sklop ter empirični sklop. Teoretični del bom razdelil na tri dele. V prvem delu predstavljam koncept karizmatičnega vodenja, nadaljujem s konceptom odnosov med vodjo in zaposlenimi, kjer opišem visokokakovostno vodenje, izmenjavo med vodjo in zaposlenimi (angl. Leader-member exchange) in psihološko pogodbo. Teoretični sklop pa se konča s konceptom uspešnosti zaposlenih, kjer predstavim različne dimenzije uspešnosti zaposlenih, uspešnost zaposlenih

(angl. Task performance) in kontekstualno uspešnost (angl. Contextual performance). Del uspešnosti končujem s povezavo konceptov karizmatičnega vodenja in uspešnosti zaposlenih.

Po končanem teoretičnem delu se magistrska naloga nadaljuje z empirično raziskavo. Z njo bom podprl teoretični del magistrske naloge. Empirični del se začne s predstavitvijo zasnove raziskave in hipotez ter vsemi pomembnimi podatki, ki so zbrani v podpoglavju metodologija. Nadaljujem z rezultati ankete in preverbo hipotez. Na koncu sledi še predstavitev analize intervjujev. Empirični del se nadaljuje s sklopom diskusije, kjer predstavim povzetek ugotovitev in podam teoretične prispevke. Na koncu opišem omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje ter podam predloge za vodje.

1 KARIZMATIČNO VODENJE

Karizmatično vodenje je bilo v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razmeroma nejasna raziskovalna tema znotraj organizacijskega vedenja. Iz tega obdobja je bilo le nekaj referenc in teorij, kot so: Berlewa teorija (1974), Housova teorija (1976), teorija Katz in Kahna (1978), Zaleznik in Vriesova teorija (1975). Od poznih osemdesetih let pa je zanimanje za to temo bliskovito naraslo. Prej skromne teorije so se razvijale v bolj izčrpne teorije, kot je Conger-Kanungo model karizmatičnega vodenja (1997). Številni raziskovalci ugotavljajo, da je bilo raziskav, ki dokazujejo povezave med karizmatičnim vodenjem in sledilnimi učinki, premalo (Conger, Kanungo & Menon, 2000).

Zgodovina karizmatičnega vodenja se praktično začne pri sociologu Maxu Weberju, ki je v svojem delu (Ekonomija in družba, 1978), v začetku prejšnjega stoletja, pisal o karizmi. Opreديل jo je kot individualno kakovost, kjer je posameznik ločen od običajnih ljudi. Obravnavan je kot oseba obdarjena z nadnaravno, nadčloveško oziroma z neko posebno lastnostjo. Weber je karizmo oziroma karizmatično vodenje povezal z obdobji družbenih kriz, saj so takrat v ospredje stopile osebe z vizijo in posebnimi sposobnostmi. Prav zaradi te vizije naj bi ljudje vodjo obravnavali kot posebnega in mu tudi zaradi tega sledili (Mihelic, Ruter & Lipičnik, 2010).

Zakaj se karizmatično vodstvo pojavi pri postavljanju sprememb in kaj je razlaga strastne predanosti, ki jo karizmatični vodja praviloma dobi od svojih privržencev? Pri odgovoru na ti dve tesno povezani vprašanji moramo najprej usmeriti pozornost na sledilce in njihove potrebe. Weber nam pove, da so karizmatični voditelji, naravni voditelji v času psihičnih, fizičnih, ekonomskih, etičnih, verskih in političnih stiskah, drugje pa karizma navdušuje svoje privržence s predanostjo, rojeno iz stiske in navdušenja (Weber, 1978). Skratka, ključ karizmatičnega odziva privržencev na vodjo je v stiski, ki jo privrženci doživljajo. Zakaj se gibanja za spremembe pojavljajo in širijo v času, ko se v družbi širi stiska, je očitno. Karizmatični vodja je torej tisti, pri katerem se zdi, da je na podlagi nenavadnih osebnih

lastnosti uresničitev obljube ali upanja na odrešitev. Je vodja, ki se prepričljivo ponudi skupini ljudi v stiski in je usposobljen, da jih vodi iz stiske (Tucker, 1968).

Omenjanje karizme se v zgodovinskih in sodobnih teorijah pretežno pojavlja zgolj v literaturi, ki obravnava politično in organizacijsko vodenje, ter v delih socialnih gibanj in verskih čaščenj. Še danes se mnogo raziskovalcev sprašuje, ali je karizma rezultat lastnosti vodje, interakcije med vodjo in podrejenimi ali zgolj neke situacije. Določen del znanstvenikov zagovarja stališče, da je karizma rezultat določenih sposobnosti posameznika, kot je vizija, govorniške sposobnosti, inteligenca, medtem ko drugi karizmo opredeljujejo kot posledico odnosa med vodjo in podrejenimi ter kako podrejeni dojemajo vodjo, njegovo ravnanje in značilnosti (Yukl, 1989). Od osemdesetih let prejšnjega stoletja dalje so se začele razvijati nove teorije vodenja, le-te pa House in Aditya (1977) označita kot neokarizmatične teorije vodenja (Mihelic, Ruter & Lipičnik, 2010).

Narava karizme in karizmatičnega vodenja je danes precej priljubljeno področje iskanja. Raziskovalci s področja vodenja so pogosto razpravljali o pomenu upravljanja z vtisi. Karizmatični voditelji naj bi se ukvarjali s tehnikami upravljanja vtisov, da bi okrepili svojo podobo kompetence, povečali podrejeno skladnost in vero vanje. Poročajo, da je karizmatične voditelje mogoče ločiti od drugih po uporabi artikulacije in upravljanja z vtisi, z namenom navdihovanja sledilcev pri iskanju vizije. Skupno jedro številnih prekrivajočih se pristopov je v njihovem vodenju kot posredovanju vrednot in pomena z zglednimi dejanji ter v artikulaciji navdihujoče vizije. Osnovna predpostavka je, da tovrstno vodstvo spreminja potrebe, vrednote, želje in težnje privržencev iz njihovih individualnih interesov v kolektivne interese, tako da se privrženci močno zavzemajo za poslanstvo vodje (Takala, 2006).

Karizma je preprosto ena od več komponent transformacijskega vodenja. Zato so se izrazi transformacijskega vodenja in karizmatičnega vodenja prepletali v organizacijski literaturi. Conger, Kanungo, Menon in Mathur (1997) so razvili model, ki temelji na več vedenjskih dimenzijah karizmatičnega vodenja v organizacijah. Na podlagi tega modela je karizmatično vodenje lastnost, ki temelji na dojemanju sledilcev glede vedenja njihovega vodje. Zaradi svojih sposobnosti se po navadi pogosto razlikujejo od drugih voditeljev, in sicer pri oblikovanju navdihujoče vizije, vedenja in dejanj, ki ustvarjajo vtis (Erdogan, Basar & Zehir, 2011).

Karizmatični voditelji so lahko učinkoviti pri oblikovanju kolektivne identitete, ki temelji na privlačnih vrednotah, ki presegajo lastne interese posameznikov in celo večje organizacije. V skladu z družbeno odgovornostjo družbe lahko takšne vrednote vključujejo poziv k večjim potrebam skupin zainteresiranih strani. Voditelji s karizmo, s katero spodbujajo navdihujočo motivacijo, izražajo svoje vrednote z ustvarjanjem vrednosti vizije prihodnosti. Karizmatično vodenje temelji na močnih etičnih vrednotah in je močno povezano z več pomembnimi rezultati, vključno z zadovoljstvom pri delu. Številne raziskave opisujejo, da so bili privrženci karizmatičnih voditeljev srečnejši od ne-karizmatičnih voditeljev. Karizmatični voditelji uveljavljajo vedenja, ki dajejo pomen delovnim mestom

zaposlenih, hkrati pa jim postavljajo zahtevne cilje, katerih uresničitev omogoča, da dosegaajo nagrade višjega reda. Takšno smiselno in izziv krepi občutek zaposlenega glede zadovoljstva z delom (Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013).

Študije dokazujejo, da med karizmatičnim vodenjem in odnosi obstaja pozitivna povezava. Vzpostavitev skupne vizije in kolektivne identitete, skupaj z večjo zavzetostjo, sledilcev do vodje, lahko ustvari večjo notranjo kohezijo, skladnost vrednosti in potencial za uspešnost. Mnogi voditelji želijo biti karizmatični, saj naj bi karizmatični voditelji veljali za učinkovite in vplivne. Imajo osebno moč, kar ni tipična lastnost navadnega vodje. Kljub vsemu se zdi, da obstaja mračna stran karizme, ki je pogosto povezana s komunikacijskimi težavami med vodjo in njegovimi oziroma njenimi sledilci (Takala, 2006). Karizmatično vodstvo omogoča več prostora za prepričevanje in manipulacijo med vodjo in sledilci, kjer se vzpostavljajo etični premisleki. Etika karizmatičnega vodenja je povezana s tem, kako in na kakšen način vodja uporablja moč. Cilji in sredstva voditeljev razdelijo glavna merila za ocenjevanje etičnega vedenja karizmatičnega vodje. Ljudje se želijo zavezati etično dobri organizaciji in to danes iščejo številni voditelji. Zaupanje je najbolje ustvariti z etično preudarnim vodenjem in opolnomočenjem sledilcev. Karizmatično vodenje je zagotovo lahko sredstvo dobrega upravljanja, toda to zahteva dobre vodstvene prakse in zavestni trud voditelja, vendar pa mora imeti tudi prizadevanje sledilcev. Sposobnost karizmatičnih voditeljev je, da med svojimi privrženci dosežejo soglasje glede tega, kako je opredeljena situacija. To je ključnega pomena za njihov uspeh. Eden od vidikov, ki ga je treba poudariti pri usposabljanju voditeljev, je učenje razlage in razumevanja signalov, ki prihajajo od sledilcev in konteksta, v katerem se ti signali pojavljajo (Takala, 2006).

1.1 Značilnosti karizmatičnih vodij

Številni teoretični modeli in empirične študije so poskušale identificirati napovedovalce dožemanja karizmatičnega vodenja podrejenih. Večina se je osredotočila na osebnost kot ključni dejavnik, ki razlikuje karizmatične od ne-karizmatičnih voditeljev. House in Howell (1992) sta ugotovila, da obstaja kot nekakšna podpora splošnemu stališču, da osebnostne lastnosti razlikujejo karizmatične voditelje od ne-karizmatičnih. Med pomembne lastnosti spadajo kreativnost in inovativnost, nagnjenost k tveganju, samozavest, socialna občutljivost in občutljivost na potrebe sledilcev (Crant & Bateman, 2000).

Karizmatični voditelji se od ne-karizmatičnih voditeljev razlikujejo po več osebnostnih lastnostih, vključno z usmerjenostjo h kognitivnim dosežkom, močni težnji po ustvarjalnosti, inovativnosti, vizionarstvu in navdihu. Prav tako imajo visoko stopnjo delovne vključenosti, energije in navdušenja. So zelo močno nagnjeni k tveganju in so samozavestni. Čutijo veliko potrebo po družbenem vplivu, skupaj z močno skrbjo za moralno in ne-izkoriščevalno uporabo moči na družbeno zaželen način. Pripravljeni so izvajati določen vpliv, vendar ta ni prevladujoč, trd, silovit, agresiven ali kritičen. Imajo močna nagnjenja k zaupanju in spodbujanju do sledilcev ter do razvojne usmerjenosti do sledilcev. Karizmatični voditelji v

zapletenih organizacijah ne ustrezajo stereotipom drznega, močnega, odločnega in agresivnega voditelja, temveč opisujejo vodjo, ki je občutljiv na potrebe sledilcev, hkrati pa je razvojno usmerjen (House & Howell, 1992).

V skladu z Bassovim argumentom iz leta 1985 karizmatični voditelji spodbujajo neodvisnost privrženecv in ne podrejenost. Bass (1985) ravno tako, da celo spodbujajo privrženca, da razmišljajo sami do te mere, da postanejo pripravljeni odkrito dvomiti v voditeljeve smernice, ko se ne strinjajo z vodjo. S treningom in zgledovanjem vodja spodbuja sledilce, da razmišljajo o kreativnih načinih, kako se sami spoprijeti in rešiti probleme ter rešiti morebitne prihodnje težave, ki jih voditelj ne predvideva. Z ustvarjanjem priložnosti za učenje za svoje sledilce, prilagajanjem učnih možnosti, njihovim potrebam in zagotavljanjem podpore, karizmatični voditelji gradijo samozavest privrženecv ter spodbujajo njihovo rast in neodvisnost na način sodelovanja (House & Howell, 1992).

Karizmatični voditelji imajo edinstven talent, da so osredotočeni na druge in pozorni na čustvene potrebe okolice. Mnogi od njih znajo uporabljati govorico telesa in socialne napotke, da se drugi počutijo prijetno. Za prepričevanje ljudi, da vidijo in podprejo vizijo uporabljajo naslednje lastnosti (status.net, brez datuma):

- prisotnost – vodje kažejo samozavest. Velikokrat ohranijo očesni stik s kom, s katerim govorijo in dajejo občutek, da so njihova mnenja in prepričanja pomembna, ko se pogovarjajo z njimi. Ta prisotnost pomaga karizmatičnim voditeljem, da izpolnijo svoje sposobnosti poslušanja. Namesto da razmišljajo o svoji naslednji izjavi, se z aktivno metodo poslušanja seznanijo s tem, kar govori oseba pred njimi.
- Ustvarjanje smiselnih povezav – ta točka je povezana s prisotnostjo, saj imajo karizmatični voditelji pogosto čustveno občutljivost, ki krepi njihove vezi z ljudmi. Presegajo postavitev ciljev, težave z uspešnostjo in cilje ter tako sežejo v srce osebe.
- Čustveni nadzor – zelo dobro zaznavajo čustva drugih in celo pokažejo svoja, vendar so na splošno sposobni nadzorovati svoja čustva.
- Upravljanje družbenih situacij – voditelji so prilagodljivi in imajo sposobnost, da se drugi počutijo prijetno ne glede na socialno situacijo.
- Velikodušnost – čeprav se vsi karizmatični voditelji ne strinjajo s tem načelom, ga mnogi uporabijo glede na okoliščine, saj verjamejo v načela transformacijskega vodenja, ker menijo, da je pomembno da se postavijo v kožo drugih in ugotovijo kaj potrebujejo. To so lahko čas, stiki, pozornost, koristne informacije ali spoštovanje. V teh situacijah karizmatični voditelji verjamejo, da je to vrednota, povezana z dajanjem ali prejemanjem.
- Vrhunska komunikativnost – čeprav ne vedno, a so pogosto nadarjeni sogovorniki. Mnogi so učinkoviti javni govorniki in so hkrati spretni pri sestavljanju pravih besed, da dobijo sporočilo, ne glede na to ali govorijo z enim ali na tisoče ljudi.
- Samozavedanje – spretni so v spremljanju samega sebe. Osredotočeni so na samoizboljšanje. Upodabljajo podobo, ki jih predstavlja v dobri luči, medtem pa

opazujejo, kako se razlikujejo od drugih. Ti voditelji so sposobni stopiti izven sebe in kritizirati, kako se obnašajo in komunicirajo, da bi imeli pomembnejši učinek.

- **Ustvarjalnost in inovativnost** – tako kot transformacijski voditelji tudi karizmatični vidijo, da je treba vsak izziv obravnavati kot priložnost za izboljšanje stvari. Osredotočajo se na rešitve, namesto na težave in nenehno izboljševanje. Gre za to, da vidijo, kaj bi lahko bilo, in si šele nato prizadevajo ustvariti rešitev, ki bo v skladu z vizijo.
- **Vztrajnost in odločnost** – v življenju se soočamo z določenimi preizkušnjami, vendar karizmatični voditelji ne razmišljajo o možnosti obupanja. Verjamejo v spopadanje z izzivi. Ne samo, da verjamejo v to, ampak navdihujejo tudi tiste, ki se s takimi izzivi srečujejo.
- **Ponižnost** – učinkoviti karizmatični voditelji se zavedajo pomena talenta in veščin, ki jih imajo ljudje. Poslušajo ideje tistih, ki jih vodijo, razumejo in lahko zaznajo vrednost vsakega zaposlenega. Vodje lahko dosežejo, da se zaposleni počutijo kot del enotne ekipe, ki si prizadeva za isti namen.

1.2 Prednosti in slabosti karizmatičnih vodij

Vsak slog vodenja ima svoje prednosti in slabosti. V prejšnjem poglavju opisujem predvsem značilnosti karizmatičnega vodje, kjer deluje vse kot da ta stil nima napak. V tem podpoglavju torej natančneje opišem prednosti in slabosti ter vsako navedbo argumentiram.

Prednosti karizmatičnega vodenja (status.net, brez datuma):

- **povečana zvestoba zaposlenih** – karizmatični voditelji spretno motivirajo in navdihujejo zaposlene, prav tako spodbujajo večjo zvestobo in zavzetost zaposlenih. Njihov cilj je, da zaposleni začutijo, da sta njihovo delo in talenti pomembni. Zato je verjetno, da se bo zavzetost, zaposlenih povečala, fluktuacija (gibanja zaposlenih – odhod iz organizacije) pa bi se lahko zmanjšala.
- **Ustvarjanje voditeljev** – voditelji s karizmo in menedžerji imajo »nalezljivo« osebno, ki lahko spodbudi zaposlene, da bodo sčasoma postali voditelji. Odlike teh voditeljev lahko dobijo kapljični učinek in postanejo del morebitnega sloga vodenja zaposlenega.
- **Večja produktivnost** – ti voditelji so spretni, da pridobijo zaupanje in spoštovanje tistih, ki jih upravljajo. Posledično se zaposleni pogosteje držijo visokih pričakovanj karizmatičnih voditeljev. Učinki tega imajo veliko verjetnost, da bodo spodbudili večjo produktivnost in bolj kakovostno delo.
- **Napredovanje k inovacijam** – karizmatični voditelji so usmerjeni k spremembam in inovacijam, ki so smiselne. Zato bodo ti posamezniki vedno iskali priložnosti za boljše organizacijo in izboljšanje procesov. To pomeni, da je podjetje vedno na tekočem z najnovejšimi trendi in organizacijskimi praksami.
- **Vzpostavitev učne kulture** – glavna lastnost karizmatičnega vodenja so ponižnost, učinkovita komunikacija in izboljšanje. Ker so se ti voditelji bolj osredotočili na rast kot

na kaznovanje, se napake obravnavajo kot možnosti učenja. Zaposlene spodbujajo, da poiščejo drugo rešitev za težave, ko prvotni načrt ni deloval. To lahko ustvarja okolje, kjer se zaposleni počutijo udobno, tudi ko tvegajo, da najdejo boljše rešitve.

Slabosti karizmatičnega vodenja (status.net, brez datuma):

- napačen fokus – glavna razlika med karizmatičnim in transformacijskim vodstvom je osredotočenost na etiko. Karizmatično vodstvo lahko postane bolj povezano z osebnostjo in sistemom prepričanj posameznika. Njihova moč vpliva na druge bi jih lahko spodbudila, da postanejo arogantni in se tako izogibajo ponižnosti ali sočutju.
- Ustvarjanje tako imenovanih »da« vodij – osebnost voditeljev iz sledilcev spremeni v privrženca, njihove osebnosti lahko ustvarijo »da« vodje. Posledično bi lahko ideje karizmatičnega voditelja ostale nesporne, kar bi vodilo k uresničevanju manj ugodnih načrtov.
- Podjetje trpi, če ga karizmatične vodje zapustijo – ne glede na uspešnost poslovanja in učinkovitost dela karizmatičnega vodje, to lahko pusti ogromne posledice v podjetju. Vztrajnost, zagnanost in vodstvo karizmatičnega vodje lahko povzroči, da so mnogi odvisni od njihovih sposobnosti, ne da bi se sami razvijali. Posledično lahko njihov odhod pusti luknjo, katere ni usposobljen nihče zapolniti.
- Pomanjkanje jasnosti – če je vodja dosegel več uspehov kot neuspehov, lahko začne počivati na svojih karizmatičnih sposobnostih in pozabi uporabiti taktike, ki so prav tako odgovorne za uspeh: posvetovanje z ekipo, pregled prejšnjih podatkov o uspešnosti in spomin na vizijo podjetja.

Veliko kriz se povezuje tudi s karizmatičnim vodenjem. Negotovost in dvoumnost samega položaja prispeva k povečanju sposobnosti vodje, da je karizmatičen. Obstoj problema daje vodji priložnost biti inovativen in odstopati iz statusa pri ustvarjanju rešitve problema. Ena izmed povezav kriz in karizmatičnega vodenja je tudi ta, da večine raziskav kažejo na to, ali kriza spreminja potrebe in stališče privrženec, zaradi česar svojemu vodji pripisujejo karizmo. Vries (1988) je na karizmatično vodenje v krizi gledal s psihoanalitičnega vidika, kar kaže na to, da se sledilci bolj navežejo svojemu vodji v kriznih časih, ker jim vodja ponudi smer in varnost. Če krizne razmere naredijo posameznike bolj negotove, odvisne in pod stresom, le-ti postanejo bolj dovzetni za vpliv karizmatičnih voditeljev. Delo z obzirnim voditeljem je bilo povezano z nižjimi ravni izgojenelosti na delovnem mestu (Havleron, Murphy & Riggio, 2004).

1.3 Oblike vodenja in razlike med njimi

1.3.1 Neokarizmatično vodenje

Neokarizmatični pristop vodenja se v bistvu ukvarja s procesom sprememb in posledično s preobrazbo privrženec, Ta postopek vsebuje karizmatične in vizionarske vidike, ki se še

posebej razumejo kot značilnosti in nadaljnji vzorci vedenja vodilne osebe. Iz te ideje izhaja glavno raziskovalno središče znanstvenikov, ki sprejemajo perspektivo tega teoretičnega pristopa, kako ločiti karizmatične vodje od običajnih voditeljev in kako karizmatični ali transformacijski voditelji vplivajo na tako imenovane privrženice/sledilce (Winkler, 2010).

Neokarizmatične raziskave vodenja lahko razdelimo na več pristopov. Zlog »neo« pomeni dve možnosti, in sicer: prvič, da ta raziskava eksplicitno ali implicitno napreduje v zgodnji koncept karizme Maxa Weberja (njegova teorija je opisana v nadaljevanju), in drugič, da se koncept karizme zdaj poleg zgodnje uporabe uporablja tudi za zasebne organizacije (Winkler, 2010).

Bryman leta 1992 uvede razlikovanje pristopa. Neokarizmatični pristop vodenja je razvrstil v karizmatično vodenje, transformacijsko vodenje in vizionarsko vodstvo. Perspektiva vizionarskega vodenja se ne upošteva, ker ta pristop kasneje prevzamejo drugi pristopi. Neokarizmatični pristop zajema torej karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje (Winkler, 2010).

1.3.2 Razlike med karizmatičnim, transformacijskim in vizionarskim vodstvom

Karizmatično vodenje kot teoretični pristop vodenja danes lahko štejemo za najvplivnejši pristop k raziskavam vodenja. Glede na rezultate projekta GLOBE je karizmatično vodenje zasnovano kot navdihujoče, požrtvovalno, integrirano, odločno in usmerjeno v uspešnost. Posamezniki, ki kažejo skladno karizmatično vodenje ali imajo karizmatične lastnosti, so v različnih nacionalnih kulturah zaznani kot voditelji (Winkler, 2010). Karizmatični voditelji običajno začnejo postopek vplivanja z glasovnim prepričevanjem privlačne vizije za sledilca. Vodja kasneje sporoči visoka pričakovanja glede uspešnosti in izrazi zaupanje, da jih sledilci lahko dosežejo. Vodja z akcijo in besedami posreduje nov nabor vrednot in s svojim vedenjem daje zgled sledilcem, ki jih posnemajo. Karizmatični vodja se torej žrtvuje in se vede nekonvencionalno, da bi pokazal pogum in prepričanje o prihodnosti (Universal Teacher Publications, brez datuma).

Leta 1985 je Bass objavil osnovne ideje koncepta transformacijskega vodenja. Transformacijsko vodstvo se nanaša na interakcijo med vodjo in sledilci, ki upošteva potrebe sledilcev. Transformacijski vodja vzbuja potrebe po spremembah, ki so bile morda latentne. S tem načinom vodenja potekajo tudi transakcijske izmenjave, vendar se upoštevajo večje potrebe, ki so potrebne za razvoj osebnosti sledilca. Na splošno je transformacijsko vodenje vrsta vodenja, kjer vodja dviguje raven podrejenega, hkrati pa doseže to, da podrejeni presega prvotna pričakovanja, ki lahko hkrati presežejo njegove lastne interese. Tako voditelji kot podrejeni doživljajo višje moralne vrednote (Winkler, 2010). Transformacijski voditelji torej navdihujejo tudi privrženice, vendar presegajo lastne interese v dobro organizacije. Kljub vsemu zagotavljajo individualno pozornost in intelektualno stimulacijo, predvsem pa imajo karizmo (Universal Teacher Publications, brez datuma).

Vizionarsko vodstvo je sposobnost ustvarjanja in artikuliranja realne, verodostojne in privlačne vizije prihodnosti za organizacijo, ki raste iz sedanjosti in se le-ta izboljšuje. Ta vizija, če je pravilno izbrana, lahko spodbudi sledilce. Ključne lastnosti vizije so navdihujoče in uresničljive. Voditelji, ki poskušajo uporabiti vizionarski pristop, morajo biti odlični govorniki, da učinkovito predstavijo vizijo (Universal Teacher Publications, brez datuma).

1.4 Teorije karizmatičnega vodenja

V sodobnem času poznamo številne teorije karizmatičnega vodenja. Od osemdesetih let prejšnjega stoletja pa vse do danes so številni znanstveniki, raziskovalci, sociologi in drugi odkrili številne teorije karizmatičnega vodenja.

1.4.1 Webrova teorija

Max Weber (1978) karizmo opisuje kot lastnost, po kateri se izjemni posamezniki ločijo od običajnih. Ta lastnost daje nosilcu karizme moč in videz nadnaravne moči v vodstvu za spodbujanje sprememb. Weber (1978) prikazuje karizmatičnega vodjo kot naravnega vodjo, ki v trenutkih stiske (bodisi psihične, fizične, ekonomske, etične, verske, politične) ni bil niti imenovan za funkcionarja niti kot strokovnjak v današnjem pomenu, temveč kot nosilec posebnih darov telesa in duha, ki so veljali za nadnaravne. Tako se karizmatični vodja nenadoma pojavi v času stiske, na primer med negotovostjo ali osebno stisko. Poleg tega karizmatični vodja ni nujno imenovan vodja, saj se lahko pojavi zunaj formalnega vodstvenega položaja. Poleg tega je karizma dar in zdi se, da tisti, ki imajo karizmo, razvijejo nadnaravno moč nad privrženci (Milosevic & Bass, 2014).

Iz organizacijskega konteksta, je glede na konceptualizacijo karizmatičnega vodje poudarek na formalnih položajih v organizacijski hierarhiji ali birokratski strukturi odveč. Weber vidi karizmatične voditelje, ki niso imenovani ali izbrani v formalni strukturi, ampak obstajajo v neformalni strukturi organizacije. Karizmatičnemu vodji ni treba imeti naziva vodja oziroma vodja v organizaciji. Po navadi se take vodje pojavijo v razmerah stiske, nenormalnosti ali izjemnega navdušenja (Milosevic & Bass, 2014).

Ker karizma v formalni birokraciji ne obstaja, le ta ne leži v razumu ali moči vladajočega. Weber poudarja iracionalnost karizmatičnega vodstva. Njegovo delo na karizmi je bila odskočna deska za teoretični razvoj karizmatičnega vodenja. Katz in Kahn sta leta 1978 gradila na Weberjevem delu in prepoznala nadnaravno, a nestabilno kakovost karizme. Natančneje so ti avtorji trdili, da karizma v čisti obliki ne more ostati stabilna. Vsi poudarjajo, da je karizma odvisna od časa. Pojavi se nenadoma in živi kratko, ko se odnosi ustvarjajo in vzdržujejo. Nadalje karizma izgine enako nenadoma, ko se izloči priznanje karizmatičnega vodje. Weber tako prikazuje karizmo kot začasno vezan procesni pojav, ki ga je mogoče ustvariti in uničiti (Milosevic & Bass, 2014).

Weber med drugim trdi, da je karizma, ki se pojavlja v neformalni strukturi organizacije, pomemben pospeševalnik organizacijskih sprememb. Karizmatično vodstvo kot tako obstaja zunaj formalne birokracije in se pojavlja v neformalni strukturi. Vsak poskus institucionalizacije karizme v formalni strukturi minimizira karizmatično bistvo nosilca (Milosevic & Bass, 2014).

V svoji teoriji Max Weber zagovarja, da je karizma v odnosu med sledilci in voditelji, saj zlasti daje privrženecem moč, da voditelju odvzamejo karizmo z umikom njihovega priznanja. Weber trdi: »če ga tisti, ki se mu zdi poslan, ga ne prepoznajo, se njegov zahtevek sesuje; če ga prepoznajo, je njihov gospodar, dokler se dokaže.« Med drugim se Weber razlikuje po prepričanju, da so privrženci ključni za določanje karizme vodje. Brez odobritve privrženec, je tisti, ki trdi, da ima karizmo, zavajajoč in brez karizme. Karizmatično vodenje je torej prepoznano le z odobritvijo vladajočih (Milosevic & Bass, 2014).

Weber je torej iz svojih izjemno širokih študij razvil vpogled v trikratno idealno-tipično klasifikacijo legitimnosti in moči. Prvo vrsto je označil za tradicionalno, ki jo je povezal s sistemi, kot so monarhije, drugo je označil za birokratsko in jo povezoval z institucijami, kot so demokracija in politične stranke, tretji Weber pa je bil »imenovan« kot karizmatičen. Čeprav njegova uporaba izraza karizma ni bila vedno jasna ali dosledna, se je v glavnem osredotočal na pojav izjemnih, radikalnih voditeljev v kriznih časih. Čeprav so Webrove formulacije navdihnile številne privrženice, je izraz karizma pritegnil veliko kritike (Eatwell, 2006).

1.4.2 Housova teorija

House (1976) je karizmo označil kot izraz, ki se v sociološki in politični znanosti uporablja za opis voditeljev, ki s silo svojih osebnosti lahko močno vplivajo na spremljevalce. Ti učinki vključujejo ukazovanje lojalnosti in predanosti vodji ter navdihujoče privrženice, da sprejmejo in izvršijo voljo izraza karizma, katerega začetni pomen je bil »darilo«. Izraz je običajno rezerviran za voditelje, ki s svojim vplivom lahko privrženecem naredijo neizogibne podvige. Takšni voditelji pogosto predstavljajo prelom z uveljavljenim redom in z njihovim vodstvom dosežejo pomembne družbene razmere (House, 1976).

House (1976) v svojem delu predstavi teorijo, ki razkriva, kako se obnašajo karizmatični voditelji, kaj jih ločuje od drugih in kako lahko svoje lastnosti spremenijo v uspeh. Tako naj bi karizmatični vodja svojim privrženecem predstavil cilje in s tem povzročil, da si zastavijo, ali sprejmejo višje cilje in imajo tako večje zaupanje v svoje sposobnosti (Mihelic, Ruter & Lipičnik, 2010).

V svojem delu je House (1976) predlagal teorijo, ki opredeljuje, kako se vedejo karizmatični voditelji in kako se razlikujejo od drugih ljudi in v kakšnih pogojih najverjetneje živijo. Teorija določa kazalnike karizmatičnega vodenja, ki vključujejo stališča in dojemanja privrženec, o vodji. Med drugim njegova teorija določa tudi lastnosti vodje, ki povečujejo

verjetnost, da bodo dojeti kot karizmatični voditelji, vključno z močno potrebo po moči in visoko samozavestjo ter trdnimi prepričanji. Vedenja, značilna za karizmatične voditelje, vključujejo upravljanje impresije, da ohranijo zaupanje privrženecv v vodjo (Yukl, 1989).

Karizmatični voditelji naj bi se s svojim ravnanjem usmerjali tudi v zavzemanje motivov zaposlenih v povezavi s skupinsko vizijo. S tem naj bi karizmatični vodja v zaposlenih prebujal tri vrste motivacije, in sicer za izvrševanje, moč in sodelovanje (Mihelic, Ruter & Lipičnik, 2010).

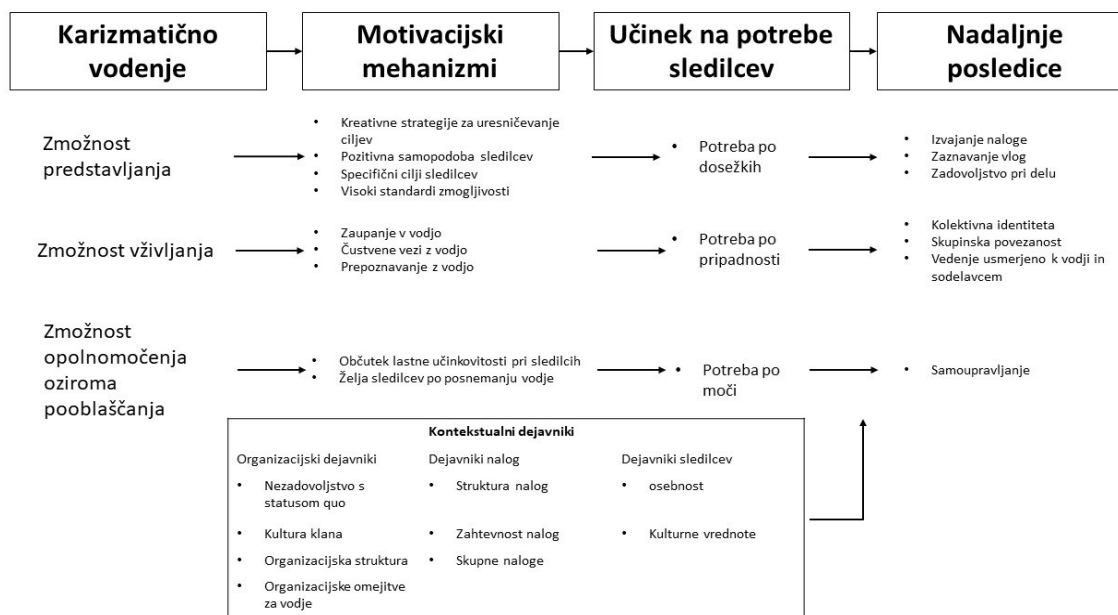
1.4.3 Motivacijska teorija

Leta 2006 je Choi osnoval motivacijsko teorijo karizmatičnega vodenja. To je oblikoval na treh področjih, ki hkrati predstavljajo tri zmožnosti vodje (Choi, 2006):

- zmožnost predstavljanja (angl. envisioning),
- zmožnost vživljanja (angl. empathy),
- zmožnost opolnomočenja oziroma pooblaščenja (angl. empowerment).

Kot je prikazano v sliki 1, lahko opazimo različne motivacijske učinke na karizmatično vodenje in komponente. Te ključne komponente spodbujajo privrženecv po potrebi po dosežkih, pripadnosti in moči. Motivacijski učinki izboljšajo zaznavanje vloge sledilcev, uspešnost nalog, zadovoljstvo pri delu, občutek kolektivne identitete, povezanost skupin, organizacijsko vedenje in samoupravljanje. Poleg tega so motivacijski učinki karizmatičnega vodenja moderirani z različnimi kontekstualnimi dejavniki (Choi, 2006).

Slika 1: Motivacijski učinki na karizmatično vodenje



Vir: Choi (2006).

Omenjene tri možnosti vplivajo in spodbujajo potrebe podrejenih (zaposlenih) po dosežkih, pridružitvi in moči. Potreba po dosežkih se kaže v dolgoročnosti, in sicer na podlagi vključenosti, potegovanju za odličnost ter spretnostih. Potreba po pridružitvi se obreza na skrb za ohranitev osebnih odnosov z ostalimi zaposlenimi. Potreba po moči pa se prikazuje v luči za skrb pri vplivanju na druge in nadziranju okolja drugih. Choi (2006) sicer navaja, da bo celovitejše razumevanje motivacijskih učinkov karizmatičnega vodenja možno, če bomo hkrati obravnavali učinke teh raznolikih mehanizmov, ki so izraženi v obstoječi literaturi. Trdi, da na motivacijske učinke karizmatičnega vodenja vpliva kontekst, v katerega je vpet medosebni odnos med vodjo in njegovimi sledilci (Choi, 2006).

1.4.4 Atributivna teorija

Yukl (1999) navaja glavne značilnosti atributivne teorije, saj to povzame preko več točk. Predstavi značilnost atributivne teorije skozi skrajnost vizije, kjer je karizma bolj pripisana voditeljem, ki zagovarjajo in ustvarjajo različno vizijo glede na trenutno stanje, vendar kljub vsem znotraj meja, ki jih sprejemajo zaposleni. Na področju visokega osebnega tveganja opisuje, da je karizma bolj pripisovana požrtvovalnim vodjem, ki prevzemajo osebno tveganje z namenom doseganja skupne vizije. V nadaljevanju Yukl (1999) navaja uporabo nenavadne strategije, kjer je karizma pripisana voditeljem, ki delujejo na nenavaden način pri uresničevanju skupne vizije. Tukaj se strategije vodje razlikujejo od ustaljenih načinov. Problem se pojavi, ko vodja razočara zaposlene, saj se karizmatični voditelji najpogosteje pojavijo ob nastopu krize. Tu pa je potrebno ogromno sprememb. Yukl (1999) predstavi področje izražanja samozaupanja, kjer vodje, ki kažejo prepričanje v lastne načrte, tako postanejo bolj prepoznani kot karizmatični voditelji kakor drugi voditelji, ki dvomijo o sebi oziroma delujejo zmedeno. Del Yuklove atributivne teorije (1999) je tudi točna ocena situacije, kjer je pomembno, da vodja pri uvedbi novih strategij ve, kdaj in kje je treba začeti, med drugim pa mora imeti potrebna znanja in sposobnost predvidevanja priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v okolju. Na koncu avtor predstavi uporabo osebne moči. Vodje so bolj prepoznavne kot karizmatične, če na svoje podrejene vplivajo s strokovno močjo in referenčno močjo. Strokovna moč pa temelji na zagovarjanju uspešnosti, medtem ko referenčna moč temelji na zaznavanju tega, kako so zaposleni vdani vodji (Yukl, 1999).

Conger in Kanungo (1987) sta na podlagi teoretične podlage, ki so jo postavili Weber, House, Shamir ter drugi, predlagala alternativno teorijo, ki je poudarila atributivno teorijo karizmatičnega vodenja. Po tej zasnovi je bil fenomen karizme vodje opisan kot funkcija atributivnih procesov, ki jih sledilci uporabljajo za pripisovanje karizmatičnih lastnosti svojim voditeljem. Čeprav obstaja nekaj podobnosti med pojmovanjem in delovanjem karizme med to novo atributivno perspektivo in prejšnjo perspektivo, ki temelji na samopojmovanju, so bila pomembna odstopanja, zaradi česar je ta teorija pomemben korak najprej v razvoju teorij karizmatičnega vodstva (Mhatre & Riggio, 2014).

1.4.5 Primerjava sodobnejših teorij

Desetletja po Weberju je House (1976) prvi predstavil teoretični okvir, za opis narave karizmatičnega vodenja, kjer je razložil psihološke procese, s katerimi karizmatiki na koncu vplivajo na svoje privrženke. Njegov prispevek k raziskavam vodenja je bil še posebej pomemben, ker je koncept karizme in proces karizmatičnega vodenja s sorazmerno abstraktne postavil na bolj konkretno ravnino – ravnino, kjer je bilo mogoče opazovati in preučevati dejansko vedenje voditeljev, oblikovati in empirično preverjati predloge, da bi lahko izpeljali informirane raziskave karizmatičnega vodenja. Če je bil Weber oče in ustanovitelj sodobnega karizmatičnega gibanja, bi lahko House označili za enega glavnih arhitektov, ki je načrtoval znanstveno in sistematično študijo karizmatičnega vodenja (Mhatre & Riggio, 2014).

Za Houseom (1976) so teorijo karizmatičnega vodenja nadaljevali Shamir, House in Arthur (1993), ta pa je vključevala bolj natančno artikulacijo vedenja karizmatičnih voditeljev, posredniške procese, s katerimi karizmatični voditelji motivirajo in vplivajo na sledilce, ter rezultati, ki sledijo vplivu voditeljev. V skladu s to teorijo karizmatičnega vodenja, ki temelji na »samokonceptu«, karizmatični voditelji dosegajo transformacijske učinke z impliciranjem samopodobe sledilcev. Shamir, House in Arthur (1993) so predstavili tudi druge postopke, ki prispevajo h karizmatičnemu vplivu voditeljev na njihove privrženke. Karizmatični voditelji uporabljajo socialno in osebno identifikacijo ter internalizacijo (proces sprejemanja) vrednot kot vire vpliva na sledilce (Mhatre & Riggio, 2014).

Vse prej omenjene teorije karizmatičnega vodenja imajo veliko skupno bazo osnov, a se seveda vsaka teorija razlikuje od drugih. Obstajajo številne empirične raziskave, ki karizmatično vodenje delijo na dve področji, in sicer: družbeno karizmatično vodenje (pooblašanje, motiviranje zaposlenih za doseganje organizacijskih koristi) ter poosebljeno karizmatično vodenje (izkoriščanje zaposlenih, neenakopravnost). Nevarnost karizmatičnega vodenja izhaja iz karizme kot moči (Mihelic, Ruter & Lipičnik, 2010).

Če povzamemo, medtem ko ideje za karizmatično vodenje obstajajo že več stoletij, se je sodobna teorija karizmatičnega vodenja začela prav z Maxom Weberjem, kasneje s Houseom, predvsem pa z akademskim poudarkom na samooceni vodje. Z drugimi besedami, posamezne voditelje so prosili, naj ocenijo svoje osebne lastnosti in vedenja, za katera so verjeli, da so del karizme. Tako so bili na primer identificirani voditelji, ki so verjeli, da si delijo nekatere skupne lastnosti, na primer samozavest ali več kot povprečne komunikacijske veščine. Te lastnosti so nato postale del profila karizmatičnega vodje. Vse teorije so se v naslednjih dveh desetletjih še izboljševale, da bi se osredotočile na učinek takih voditeljev na njihove privrženke ali člane. Ko so se skupine posameznikov odzvale s čustveno pozitivnim vtisom na prispevek vodje in so bile nato motivirane, da sledijo voditeljevim ciljem in celo posnemajo njegovo vedenje, potem je bil vodja prepoznan kot karizmatičen (Sisk, 2018).

1.5 Conger-Kanungo model karizmatičnega vodenja

Conger in Kanungo model karizmatičnega vodenja se osredotoča na več vedenjskih dimenzij karizmatičnega vodenja, ki jih ljudje zaznavajo v treh fazah vodstvenega procesa. Model temelji na predpostavki, da dokazovanje teh vedenj s strani vodje pripisuje rezultatom s strani privrženecv. Avtorja sta želela ugotoviti, kateri so glavni vzorci vedenja, ki ločujejo karizmatične voditelje od ne-karizmatičnih voditeljev. V njunem modelu sta oblikovala tri stopnje v procesu vodenja, in sicer (Conger, Kanungo, Menon & Mathur, 1997):

- prva stopnja → ocena trenutnega stanja – tukaj vodja ocenjuje zunanje vire, omejitve in potrebe zaposlenih, gre za realizacijo primanjkljaja v trenutnem stanju in učinkovito artikulacijo. Vodja ocenjuje kritično stanje situacije in išče ter najde pomanjkljivosti. S pomočjo tega opredeljuje dodatne realne cilje ter hkrati upošteva zmožnosti, zadovoljstvo in potrebe zaposlenih.
- Druga stopnja → opredelitev in artikulacija organizacijskih ciljev – vodja opredeli priložnosti, ki izvirajo iz okolja. Prihaja do učinkovite artikulacije navdihujoče vizije, ki še vedno odstopa od aktualnega stanja. V tej stopnji se postavijo cilji.
- Tretja stopnja → sredstva za doseg ciljev – vodja po osebnem zgledu prevzema tveganja, pooblašča, uvaja menedžerske tehnike, določa opredeljevanje sredstev za doseganje ciljev in gradi na zaupanju in motivaciji zaposlenih. Na tej stopnji vodja opredeli, kako se bodo ti zastavljeni cilji dosegli.

Predvideni organizacijski oziroma skupinski rezultati tega procesa vodenja so lahko: visoka notranja povezanost, nizka stopnja notranjih konfliktov, velik konsenz, visoka vrednost soglasja. Na drugi strani pa so rezultati zaposlenih v povezavi z vodjo lahko: zaupanje in spoštovanje vodje, zadovoljstvo z vodjo. Obstajajo pa še rezultati zaposlenih v povezavi z nalogo, in sicer: visoka stopnja delovanja in pooblastil (Conger, Kanungo, Menon & Mathur, 1997).

Njun model se osredotoča na več vedenjskih dimenzij karizmatičnega vodenja v organizacijah. Po modelu je karizmatično vodenje lastnost, ki temelji na dojetanju sledilcev o vedenju njihovega vodje. Opaženo vedenje vodje privrženec razlagajo kot izraz karizme v enakem smislu, kot vedenje voditelja odraža udeležbo posameznika, usmeritve ljudi in naloge. Vsako merjenje karizmatičnega vodenja mora temeljiti na zaznavanju sledilca o posebnih vedenjskih lastnostih vodje, ki povzročajo takšne rezultate. Model Conger-Kanungo je predlagal več ločenih vedenjskih komponent v treh zgoraj opisanih ločenih fazah procesa vodenja (Conger & Kanungo, 1994).

Conger in Kanungo (1994) sta ustvarila tudi vprašalnik karizmatičnega vodenja, kjer sta raziskovala operacionalizacijo vedenjskih komponent. Za operacionalizacijo vedenjskih komponent s pomočjo vprašalnika karizmatičnega vodenja je bila uporabljena naslednja metoda. Na podlagi prejšnjih študij in pregleda literature je bilo izbranih 49 predmetov. Ti predmeti so opisovali 49 različnih ravnanj vodje, za katere podrejeni menijo, da veljajo kot

karizmatična ravnanja. Na podlagi rezultatov prejšnje študije iz leta 1992 je bilo 24 elementov izločenih zaradi dvoumnosti, odvečnosti in pomanjkanja diskriminatorne moči. Preostalih 25 elementov je bilo izbranih za to študijo, in so tako predstavljali lestvico karizmatičnega vodenja Conger-Kanungo (C-K). V tej študiji je bila za anketirance uporabljena šeststopenjska oblika »zelo značilnega – zelo neznačilnega« odziva. Vprašalnik, ki je vseboval tri dele, je bil zasnovan za preizkušnje zanesljivosti in veljavnosti lestvice C-K. V enem delu je bilo 25 postavk, ki opisujejo vedenjske komponente, v drugem pa lestvica karizme Bass iz leta 1985 in trije drugi ukrepi vedenja vodenja (usmerjenost k nalogam, usmerjenost k ljudem, participativno vodenje). Bassova lestvica in tri druge lestvice usmerjenosti vedenja so bile uporabljene za testiranje konvergentne in diskriminatorne veljavnosti predlaganega ukrepa C-K. Da bi zmanjšali učinke pristranskosti metode, sta bila dva dela vprašalnika podana z enodnevnim ločevanjem. Prav tako je bil vrstni red predstavitve obeh delov obrnjen za polovico celotnega vzorca. Tretji del vprašalnika je bil zasnovan za določitev demografskih značilnosti anketirancev in je bil opravljen na koncu preizkusa. Vprašalnik je izpolnilo 750 redno govorečih angleških in francoskih menedžerjev v štirih korporacijah v ZDA in Kanadi. Na koncu so pravilno izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov dobili kar 488 (Conger & Kanungo, 1994).

Analiza glavnih komponent z rotacijo varimax je bila izvedena na 25 postavkah lestvice C-K, da bi ugotovili, ali je mogoče različne vedenjske dimenzije, ki jih predlaga Conger-Kanungo model, empirično preveriti. Skupni vzorec je bil razdeljen v dve skupini, pri čemer so bile za vsako določeno stabilnost struktur v vzorcih opravljene ločene analize. Ločene faktorske analize so dale podobne faktorske strukture. Analiza je dala šest jasnih dejavnikov karizmatičnega vodenja. Prvi dejavnik je vseboval šest elementov, ki so odražali strateško vizijo in komponente artikulacije, drugi faktor je vseboval sedem predmetov, ki so odražali občutljivost na okolje z obremenitvami elementov. Tretji in četrti dejavniki so odražali nekonvencionalno vedenje in osebno tveganje. Peti in šesti dejavnik sta prikazovala občutljivost na potrebe članov organizacije in usmeritev k ukrepanju, ki ni v skladu z ohranjanjem obstoječega stanja (Conger & Kanungo, 1994).

Rezultati študije kažejo, da ima lestvica C-K (Conger-Kanungo lestvica) dobre psihometrične lastnosti z ustrezno zanesljivostjo ter konvergentnimi in diskriminatornimi koeficienti veljavnosti. Poleg tega lestvica C-K razkriva številne stabilne zaznane vedenjske dimenzije karizmatičnega vodenja. Med drugim lestvica razširja število dimenzij vedenja voditeljev, povezanih s pojavom, in nas tako približuje korak k bolj celovitemu opisu karizmatičnega vodenja v organizacijah (Conger & Kanungo, 1994).

Kljub vsemu obstajata dva koraka za prihodnje raziskave. Prvi korak: potrebne so nadaljnje študije, da se še bolj ugotovi veljavnost merila. Drugi korak: bilo bi pomembno, da bi empirično raziskali povezave med posameznimi vedenjskimi dimenzijami in specifičnimi izidi sledilcev (Conger & Kanungo, 1994).

2 ODNOSI VODJA – ZAPOSLENI

Odnosi med zaposlenimi je izraz, ki se v zadnjih letih sorazmerno pogosto uporablja za označevanje določenega področja. Za razumevanje delovnega razmerja je osrednjega pomena vprašanje navezanosti ali vpletenosti zaposlenih, kako to doseči in kakšna je narava razmerja (Leat, 2007).

Pred nekaj leti je Etzioni (1975) predlagal, da so bili zaposleni na različne načine in z različno intenzivnostjo zaposleni v organizacijah, kjer so zaposleni v njih ali z njimi povezani, kar je še danes najpomembnejše. Izraz skladnost je razdelil na dva elementa: obliko moči, ki jo ima delodajalec za doseganje nadzora ter na naravo sodelovanja zaposlenega. Etzioni (1975) je opredelil tri različne vire in oblike moči, ki bi jih lahko delodajalci uporabili, in sicer: prisilna, povračilna in normativna. Tri različne oblike vpletenosti lahko zaznavamo kot različne stopnje negativnih ali pozitivnih občutkov do zaposlitvene organizacije (Leat, 2007).

Odnosi z zaposlenimi predstavljajo nabor organizacijskih funkcij in praks, ki se ukvarjajo z vprašanji, povezanimi z ljudmi, kot so kadrovanje, nadomestila in ugodnosti, upravljanje uspešnosti, razvoj organizacije, zdravje in varnost, komunikacija in administracija. Odnose z zaposlenimi lahko razumemo predvsem kot nabor veščin ali filozofijo, ne pa kot funkcijo upravljanja ali natančno določeno področje dejavnosti (Bolarinwa, 2016).

2.1 Opredelitev odnosov

Razmerje med odnosi na razdalji vodja – zaposleni lahko opredelimo kot nefiduciarno razmerje, kar pomeni, da v dejanjih enega deležnika ni veliko zaupanja ali pa ga sploh ni. Pomanjkanje zaupanja izhaja iz pričakovanj, ki jih ima vsaka stranka glede oblikovanja osebnega odnosa. V večini primerov pričakovanja narekujejo neosebno interakcijo. Delodajalec pogosto nima psiholoških naložb v svoje zaposlene. Zaposleni pa se pogosto počutijo enako; nase gledajo kot na najemnika, katerega naloga je opravljati določeno delo v podjetju, oziroma v zameno za plačilo in morda nekaj drugih ugodnosti. Če uslužbenec iz katerega koli razloga ne mara svojega dela, lahko prosto odide. Tudi delodajalec lahko (večinoma) odpusti vsakega zaposlenega, ki ne opravlja svojega dela, na način, za katerega delodajalec meni, da je ugoden. Posledično veliko zaposlenih ostane v določenem podjetju le kratek čas, zato je težko osebno spoznati svojega delodajalca, če je to sploh mogoče (Superson & Public Interest Enterprises Inc., 1983).

Tako delodajalec kot delavec običajno ne vstopata v razmerje, saj mislita, da si lahko zaupata, da bi pazila na najboljše interese drugega. Verjetno edina oblika zaupanja med obema stranema je, da bo delodajalec zaposlenemu izplačal plačo, ki se vsaj ujema z delom, ki ga je opravil, in da bo delavec opravil delo, ki ga zahteva, ter na način, ki je običajno pričakovan. To so vloge, ki jih delodajalec in zaposleni pričakujeta drug od drugega. V takšnih pričakovanjih bi bilo težko vzpostaviti fiduciarno razmerje. Težavo povečuje to, da

se vodja in zaposleni pogosto ne poznata niti na osebni ravni (Superson & Public Interest Enterprises Inc., 1983).

Druga značilnost so razlogi za vstop v odnos med zaposlenim in delodajalcem. Zaposleni vstopa v odnos s svojim delodajalcem predvsem iz denarnih razlogov, saj išče zaposlitev s katero bi si zaslužil plačo, s to pa si lahko zagotovi dobrine, ki jih potrebuje za življenje. Na drugi strani pa delodajalec vstopa v razmerje predvsem zaradi ustvarjanja dobička. Njegov položaj glede na zaposlenega je bistveno večji. V tem primeru moč izhaja iz dejstva, da delodajalec delavcu ponuja ugodnosti, kot je plača. Tako ima delodajalec neposredno korist od svojega zaposlenega (Superson & Public Interest Enterprises Inc., 1983).

Temeljne značilnosti medosebnih odnosov so lahko naslednje (Možina, brez datuma):

- priznavanje razlik, specifičnosti in drugačnosti. To pomeni, da sprejmemo, da smo ljudje v glavnem enaki. Vsak mora imeti pravico do lastnega mnenja in do posebnega zavzemanja.
- Vzajemnost odnosov – to dosežemo v pogovoru, ki pa terja aktivnost in prilagodljivost v odnosu. Zanimamo se tako mi kot ostali za podrobnosti, se učimo, predlagamo in tudi sprejemamo predloge.
- Omogočanje osebnega izražanja. To je pravica do lastnega, neodvisnega, specifičnega, samosvojega razvoja.
- Možnost in sposobnost nuditi in sprejemati povratne informacije
- Priznavanje nasprotij in njihovo reševanje.
- Preprečevanje dvopomenskega položaja – to pomeni, da tisto kar povemo tudi mislimo, in s tem pokažemo tudi svoje stališče.
- Ni nikakršnega vsiljevanja.
- Izogibanje zlorabljanju drugega.

Čas, ki ga v sedanjem času preživimo na delovnem mestu, je že skoraj daljši od tistega časa, ki ga preživimo doma. To pomeni, da so sodelavci postali naša druga družina. Veliko več je prepirov, stresa, med drugim pa tudi smeha, prijetnih druženj in ostalo. Bistvo medsebojnih odnosov znotraj in izven podjetij so pogovori med vodjo in zaposlenimi ter najpomembnejše, pravočasno reševanje težav. V medsebojne odnose moramo vlagati, saj lahko tako prihranimo številne finančne vložke in sredstva, ki jih podjetje lahko nameni za pomembnejše stvari, kot je promocija zdravja in s tem še dodatno izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih. Po drugi strani, pa imamo lahko možne posledice slabih medsebojnih odnosov (Ažman, brez datuma):

- prezentizem – to lahko pomeni strah pred izgubo službe, negotovost glede položaja v podjetju, preobremenjenost zaposlenega, premajhno število zaposlenih in drugo. Prezentizem pomeni, da na primer, ko zaposleni zboli, še vedno ostane na delovnem mestu in tako ne gre na bolniški status. Bolni delavci, ki delajo, lahko okužijo druge in

tako se poveča število bolniških odsotnosti. Včasih delavci namesto bolniške koristijo dopust. Tako dopust koristijo za okrevanje po bolezni namesto za počitek.

- Odsotnost z dela zaradi bolezni – predvsem zaradi slabih medsebojnih odnosov, komunikacije in na koncu stresa se lahko zgodi povečana odsotnost z dela. Odgovorni pogosto menijo, da se to dogaja le pri drugih in v njihovem podjetju. Pomemben je stalen stik vodij s podrejenimi, pogovori in delo na medsebojnih odnosih.
- Poškodbe pri delu – nezgode pri delu lahko pridejo zaradi slabih odnosov, napetosti med sodelavci, stresa, preutrujenosti in drugih dejavnikov. Nezgode pri delu imajo hujše finančne posledice za delodajalca.

2.2 Izmenjava med vodjo in zaposlenimi

Izmenjavo med vodjo in zaposlenimi (angl. Leader-member exchange) je najbolje opisati kot eno operacionalizacijo pristopa k oblikovanju vlog. Temelji na konceptu, da bo razvoj vlog sam po sebi privedel do diferenciranih opredelitev vlog in s tem do raznolikih izmenjav vodja – člani. Krepitev te diferenciacije je časovna omejitev, s katero se vsi voditelji soočajo pri svojem delu. Zaradi časovnih pritiskov vodja razvije tesne odnose le z nekaj ključnimi podrejenimi. Pri preostali delovni skupini se bo vodja za zagotavljanje ustrezne uspešnosti zanašal predvsem na formalno avtoriteto, pravila in politike (Dienesch & Liden, 1986).

V skladu s teorijo izmenjave vodja – zaposleni (angl. Leader-member exchange, v nadaljevanju LMX) voditelji razvijajo edinstvene izmenjave odnosov različne kakovosti s posameznimi privrženci. Ta menjalna razmerja naj bi temeljila na kontinuiteti od nizkokakovostnih transakcijskih odnosov, ki vključujejo malo več od tistega, kar je določeno v pogodbi o zaposlitvi, pa vse tja do bolj kakovostnih odnosov, ki vključujejo izmenjavo virov in podporo na podlagi zaupanja, medsebojne všečnosti in spoštovanja. Kakovosti, kot so ekonomske, transakcijske, pogodbene, zunaj skupine, quid pro quo in instrumentalne, so bile uporabljene za označevanje nizkokakovostnih odnosov, kjer tako vodja kot privrženec pričakujeta neposredno vzajemnost, za katero je značilna kratkoročna ekonomska izmenjava vedenja.

V nasprotju s tem so socialne, relacijske in znotraj skupine lastnosti, povezane z visokokakovostnimi odnosi, kjer je dolgoročna splošna vzajemnost norma. Raziskave iz teorije LMX se opirajo na teorijo družbenih izmenjav (Blau, 1964; Walumbwa, Cropanzano in Goldman, 2011), kljub številnim pozivom k raziskavam, ki izrecno vključujejo transakcijske in transformacijske, še vedno niso upoštevali, da so družbene in ekonomske izmenjave različno kakovostne med procesi. Ena od dveh prevladujočih teorij, ki se uporabljata za razlago razmerja med LMX in učinkovitim delovnim vedenjem, je torej teorija družbene izmenjave. Teorija družbene izmenjave trdi, da LMX izkorišča svoje prednosti z ustvarjanjem odnosov socialne izmenjave med voditelji ter podrejenimi. Med drugim teorija socialne izmenjave s poudarkom na vzajemnosti ali občutni dolžnosti povračila lahko v veliki meri pojasni, zakaj so delavci motivirani, da si prizadevajo v imenu

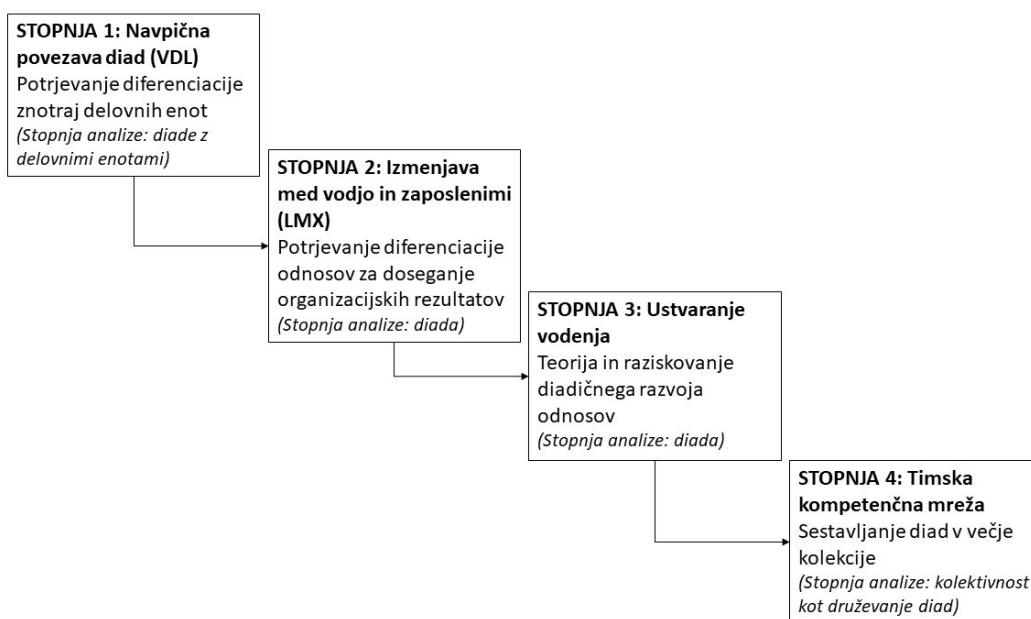
organizacij ali njihovih nadzornikov. Shore (2006) je bistveno empirično prispeval k teoriji socialne izmenjave z razvojem ukrepov socialne in ekonomske izmenjave odnosov zaposlenih s svojimi organizacijami, večina znanstvenikov pa je izključno raziskala, v kolikšni meri so socialni, v nasprotju z ekonomskimi, menjalnimi odnosi povezani z rezultati zaposlenih. Za družbene odnose LMX je po eni strani značilna dolgoročna usmerjenost, kjer izmenjave med voditelji in privrženci potekajo in temeljijo na občutkih obveznosti in manjše potrebe po takojšnjem izplačilu (Kuvaas, Buch, Dysvik & Haerem, 2012).

Leader-member exchange jasno vključuje operacionalizacijo odnosnega pristopa k vodenju. Koncept teorije težišč je, da se učinkoviti vodstveni procesi pojavijo, ko lahko voditelji in privrženci razvijejo zrele vodstvene odnose (partnerstva) in tako dobijo dostop do številnih koristi, ki jih ti odnosi prinašajo. Model v sedanjí obliki opisuje, kako se razvijajo učinkoviti odnosi vodenja med dvodelnimi partnerji v organizacijah in med njimi (na primer: voditelji in privrženci, člani in soigralci, zaposleni in njihove kompetenčne mreže). To se zgodi, ko odnosi ustvarjajo osnove za naraščajoč vpliv, kar je potrebno za učinkovito vodenje. Čeprav je LMX presegel zgodnje razmišljanje glede »znotraj in izven skupine«, večino teorij še vedno poteka na tej ravni (Graen & Uhl-Bien, 1995).

2.2.1 Razvoj teorije LMX

Na spodnji sliki 2 predstavljam razvoj teorije LMX, katero lahko opišemo v štirih stopnjah.

Slika 2: Stopnje evolucije LMX teorije



Vir: Graen & Uhl-Bien (1995).

V prvi stopnji je odkritje diferenciranih diad (parov). V drugi stopnji je preučevanje značilnosti odnosov LMX in implikacij njihovih organizacij (na primer: rezultati LMX). V nadaljevanju, torej v stopnji tri, je opis diadičnega vzpostavljanje partnerstva. Na zadnji, četrti stopnji, pa je združevanje diferenciranih diadičnih odnosov na ravni skupin in omrežij. Ta »evolucija« oziroma razvoj zajema razmišljanje o tem, kaj LMX lahko ponudi kot model vodenja, med drugim pa opisuje tudi spremembo na ravni preučenih analiz. Najprej je raziskava Vertical Dyad Linkage (Dansereau, Graen & Haga, 1975) pokazala, da voditelji ne uporabljajo povprečnega vodstvenega sloga, temveč razvijajo diferencirane odnose s svojimi neposrednimi poročili (diade znotraj enot). Ko je bila veljavnost odnosov dokumentirana, je raziskava LMX raziskala naravo diferenciranih diad in njihove organizacijske implikacije. V nadaljevanju je model vodenja prepoznal koristnost naraščajočih deležev kakovostnih odnosov v organizacijah in opisal postopek za doseganje s pomočjo diadične gradnje partnerstva. Trenutno delo se osredotoča na to, kako je mogoče te diferencirane diade učinkovito sestaviti v večje kolekcije. Ta evolucija predstavlja proces učenja iz raziskav, ki so se zgodile iz zgodnjih študij VDL. Na vsaki stopnji se je težišče raziskav in koncept nekoliko spremenil (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Če povzamem, v majhni, a rastoči literaturi, ki se je razvijala trinajst let, sta Graen in Uhl-Bien (1995) razvila in raziskala nov pristop k preučevanju vodenja v organizacijah. Ta pristop se je torej prvotno imenoval navpična povezava diad (angl. Vertical Dyad Linkage), v zadnjem času pa se je preimenoval v izmenjavo voditeljev in članov (LMX). Ta pristop LMX k vodenju, ki temelji na teoriji vlog, je intuitivno privlačen in ima sugestivno telo empirične podpore. Kljub temu pa ostajajo številna pomembna vprašanja in slabosti (Dienesch & Liden, 1986).

Po pregledu literature o modelu vodenja med člani vodij so obravnavani metodološki in teoretični problemi modela. Prvič, trdi se, da je izmenjava vodja-član (LMX) večdimenzionalni konstrukt in ga je treba ustrezno izmeriti. Drugič, treba je opozoriti, da razvojni proces izmenjave vodja – član ni popolnoma razložen. Pri reševanju teh problemov je predlagana tridimenzionalna konceptualizacija konstrukta LMX in predstavljen model procesa LMX (Dienesch & Liden, 1986).

2.2.2 Kritika modela LMX in njegova prihodnost

Kljub pomembnemu prispevku LMX k literaturi so še posebej očitne tri metodološke in teoretične slabosti. Prva je ozka podatkovna baza trenutne literature. Čeprav je bilo od Minerjeve kritike (1980) veliko izboljšano, je potrebnih več raziskav v organizacijah zasebnega sektorja, saj je večina študij vključevala vzorce javnega sektorja, zlasti iz neakademičnih enot univerz ali vlade. Drugi problem je ta, da je raziskava zahtevala obsežnejše preučevanje spremenljivk organizacijskega izida, saj se le te nanašajo na izmenjavo članov in voditeljev. Glavni metodološki problem pa je v različnih operacionalizacijah LMX modela v empiričnih študijah (Dienesch & Liden, 1986).

Najbolj kritičen element teorije LMX je narava odnosa med vodjo in podrejenimi, ki izhaja iz procesa oblikovanja vlog. V obstoječi literaturi očitno manjka izrecna definicija konstrukta LMX. Eno posebej kritičnih teoretičnih vprašanj, ki ni bilo obravnavano je, ali je izmenjava LMX enodimenzionalni ali večdimenzionalni odnos. Začetna podpora za LMX kot večdimenzionalni konstrukt lahko izhaja iz obstoječe literature o teorijah vlog. Skoraj vsi teoretiki vlog poudarjajo večdimenzionalnost vlog. Katz in Kahn (1978) definirata vloge kot standardizirane vzorce vedenja, ki se zahteva od vseh, ki igrajo vlogo v danem funkcionalnem razmerju. Glede na vsesplošen pogled vloge kot večdimenzionalne sledi, da je tudi LMX, ki se neposredno razvija iz teorije vlog, večdimenzionalen konstrukt (Dienesch & Liden, 1986).

Model teorije izmenjave je zelo odvisen od vodje, saj se lahko prikradejo težave, kot so zamenjava vodje. To se pojavi predvsem pri tem, saj je celotna pobuda na strani vodje, od njega se zahteva veliko časa in pozornosti, da razvija stabilne in dolgoročne odnose z zaposlenimi. Vodja je med drugim lahko v nasprotju z osnovnim vrednotenjem pravičnosti in se ne ukvarja z drugimi problemi glede pravičnosti (zaznava pravičnosti podrejenih glede povišice, napredovanja). Prav tako pa vodja ne zajema dovolj osebnostnih značilnosti vodij (Premru, 2016).

Literatura trenutno jasno podpira koncept edinstvenih odnosov ali izmenjav med vodjo in podrejenimi. Čeprav je literatura na splošnem področju družbene izmenjave obsežna, obstaja le nekaj organizacijskih aplikacij (na primer: Hollander & Offerman, 1990), zato ni znano, kaj se dogaja med vodjo in podrejenimi, ki imajo za posledico določeno vrsto izmenjave. Opis dosedanjega postopka je bil sugestiv, vendar špekulativ, kratek in zelo splošen. Jasno je, da je treba zgraditi trdno teoretično podlago za preučevanje razvojnega procesa izmenjave vodja – člani, da bodo lahko empirične študije zasnovane in izvedene (Dienesch & Liden, 1986).

Dienesch in Liden (1986) sta razvila procesno usmerjen model razvoja modela LMX. Komponenta razvojnega modela LMX zajema, da vodja in član sodelujeta na trenutnih položajih. Vsak prinese edinstvene fizične značilnosti, držo, videz, sposobnosti, osebnost in ozadje sestanka. Dve posamezni značilnosti lahko močno vplivata na celotne razvojne procese LMX, vključno z začetno interakcijo. Prva posamezna značilnost, ki zahteva posebno pozornost je, ali je novi član diade tudi novinec v organizaciji ali ne. Čeprav predlagani model poudarja vedenje in atribucije v procesu razvoja LMX, lahko na to vplivajo številni kontekstualni dejavniki. Kontekstualni dejavniki, pomembni za razvoj LMX, vključujejo sestavo delovne skupine (enote), moč vodje ter organizacijske politike in kulturo. Predlagan procesno usmerjen vzajemni model vpliva, kako se odnos med vodjo in člani razvije v stabilno izmenjavo. Najprej je bilo poudarjeno, da oba udeleženca v novi diadi v odnos vneseta pomembne posamezne značilnosti. Zaradi tega se lahko zaobide večji del razvojnega procesa ali vplivajo na podrobnosti njegovega razvoja. Drugič je bilo ugotovljeno, da ima član (torej podrejeni) široko paleto vedenj, vključno z namernim vplivom navzgor, ki vpliva na razvoj odnosa. Oba člana diade razmišljata več kot le o

izvajanju nalog, kar je bilo poudarjeno v zgodnejših formulacijah LMX. Na zadnje pa je bilo ugotovljeno, da na proces vodenja in nadaljnji odziv voditelja vpliva več osnovnih izkrivljanj v naravi in taktiki podrejenega navzgor. Čeprav je predlagani model bolj zapleten kot prejšnji modeli, ponuja popolnejše razlage in bogatejši vir za prihodnje razlage (Dienesch & Liden, 1986).

2.3 Visokokakovostni odnosi

Za raziskovanje relacijskih podlag učenja iz neuspehov v organizacijah se opiramo na koncept visokokakovostnih odnosov. Osredotočeni smo na koordinacijo odnosov, ki je definirana kot vzajemna krepitev procesa interakcije med komunikacijo in odnosi, ki se izvajajo zaradi integracije nalog, kot poseben izraz visokokakovostnih odnosov. Relacijska koordinacija, kot jo je razvila Gittell (2006) vključuje tri vrste visokokakovostnih odnosov, in sicer: skupni cilji, skupno znanje in medsebojno spoštovanje. V svojem osredotočanju na relacijske dimenzije interakcije je relacijska koordinacija konceptualno podoben drugim konstruktom visokokakovostnih odnosov, kot so skrbni medsebojni odnosi, spoštljiva interakcija in spoštljivo sodelovanje. Teorija relacijske koordinacije se od teh konstrukcij razlikuje na tri načine. Prvič, teorija relacijske koordinacije ponuja posebne relacijske dimenzije skupnih ciljev, skupnega znanja in medsebojnega spoštovanja. Drugič, te visokokakovostne relacijske odnose najdemo v relacijski koordinaciji, in sicer, kako povečati zmogljivost organizacije za obdelavo informacij s podpiranjem visokokakovostne komunikacije med člani, ki imajo različne vloge pri organizacijski delitvi dela in tako omogočajo učinkovito usklajevanje dela. To vezivno tkivo ali obdelavo informacij zmogljivosti, ki jih zagotavljajo kakovostni odnosi, naj bi bile še posebej pomembne pri delu. Skratka, ti visokokakovostni odnosi skupnih ciljev, skupnega znanja in medsebojnega spoštovanja želijo povečati zmogljivost obdelave informacij s povezovanjem zaposlenih, ki še vedno igrajo drugačne soodvisne vloge pri organizacijski delitvi dela. V visokokakovostnih odnosih se ljudje počutijo cenjene in varne za sodelovanje med delovnimi procesi in nalogami, so aktivni udeleženci in ne tujci v svoji organizaciji. Tako lahko tudi povejo, kaj mislijo in čutijo (Carmeli & Gittell, 2008).

Glede na pomen psihološke varnosti za učenje iz napak pričakujemo visokokakovostne odnose, ki omogočajo učenje iz neuspehov vsaj deloma zaradi njihovega vpliva na psihološko varnost med člani organizacije. Kakovostni odnosi omogočajo razvoj psihološke varnosti, kar pa olajša učenje iz napak. To je zato, ker kakovostni odnosi povečujejo občutek psihološke varnosti, ki deluje na ravni, ki ljudem enkrat omogoči pozitivno izkušnjo se približati drug drugemu (Carmeli & Gittell, 2008).

Odnosi, ki jih zaposleni ustvarjajo na delovnem mestu, imajo pomemben vpliv na vseh ravneh – posamezniku, ekipi in organizaciji. Med številnimi urami, ki jih ljudje preživijo na delovnem mestu, se družijo in povezujejo z drugimi v organizaciji in zunaj nje. Ti odnosi omogočajo izide, na primer odkrivanje napak, zmanjševanje napak z združevanjem veščin

za reševanje problemov, vključevanje v splošno vedenje in učenje iz napak (Brueller & Carmeli, 2011).

2.4 Psihološka pogodba

Psihološka pogodba je opredeljena kot prepričanje posameznika o pogojih vzajemnega dogovora o izmenjavi med to osebo in drugo stranjo. Čeprav so psihološko pogodbo prvotno opredelili Argyris (1960), Levinson (1962) in Schein (1980), da bi označili subjektivno naravo delovnih razmerij, se sedanja konceptualizacija osredotoča na prepričanja posameznikov in razlago zadolžnice (pisan izjava, ki opisuje obveznost nekoga, ki se je zavezal k nečemu). V nasprotju s formalnimi ali implicitnimi pogodbami je psihološka pogodba sama po sebi zaznavna, zato druge pogodbe morda ne bodo razumele pomena psihološke pogodbe (Robinson, 1996).

Psihološke pogodbe, ki vključujejo zaznane obveznosti, je treba razlikovati od pričakovanj, ki so splošna prepričanja zaposlenih o tem, kaj bodo našli v svoji službi in v organizaciji. Na primer, novi upravitelj lahko pričakuje, da bo prejel visoko plačo ali pa da bo napredoval, mu bo všeč delo ali pa bodo stene njegove pisarne pobarvane v nevtrarno barvo. Ta pričakovanja izhajajo iz najrazličnejših virov, vključno s preteklimi izkušnjami. Psihološke pogodbe nasprotno pomenijo prepričanje o tem, kaj zaposleni menijo, da so upravičeni do prejema oziroma kaj bi morali prejeti, glede na obljube in zagotovila delodajalca. Tako so to le tista pričakovanja, ki izhajajo iz zaznanih implicitnih ali eksplicitnih obljub delodajalca, kar je del psihološke pogodbe. Lahko navedem še en primer, in sicer če nova upraviteljica meni, da ji je ob najemu obljubljen plačilo, sorazmerno z uspešnostjo, ustvari pričakovanje, med drugim pa ustvari tudi zaznano obveznost, ki je del psihološke pogodbe. Čeprav te pogodbe prinašajo zgolj nekatera pričakovanja, vsa pričakovanja ne izhajajo iz predvidenih obljub in tako lahko obstajajo v odsotnosti zaznanih obljub ali pogodb (Robinson, 1996).

Vprašanje zastopanja delodajalca predstavlja eno večjih nejasnosti v psihološki pogodbeni literaturi, o tem, kdo zastopa delodajalca pa ostaja predmet razprave. Posledica tega je, da je pogled na pogodbo delodajalca v teoriji psiholoških pogodb večinoma premalo razvit, čeprav se zdi, da se razvija soglasje, da je treba perspektivo delodajalca glede izmenjave z zaposlenimi vključiti v raziskave psiholoških pogodb (Coyle-Shapiro & Diehl, 2008).

V eni izmed raziskav so dokazali, da zaposleni v državni lasti na splošno poročajo o manj obljubah (delodajalec je obljubljal psihološko pogodbo), medtem ko so zasebniki imeli več obljub (medsebojna visoka obveznost, prevelika obveznost delodajalca in psihološka pogodba, ki temelji na obljubi na izmišljenem mestu). Zaposleni za nedoločen čas so poročali o visoki izpolnjenosti (preobremenjenost delodajalca, vzajemna visoka obveznost in delodajalčeva izpolnjena psihološka pogodba). V nasprotju s tem, so imeli začasno zaposleni veliko obljub in nizko izpolnitev. Na splošno je lastništvo podjetij imelo šibke učinke na zaznavanje psihološke pogodbe, ki temelji na obljubah za nedoločen čas in začasno, vendar ni bistveno vplivalo na psihološko pogodbo na podlagi izpolnitve.

Psihološka izpolnitev pogodbe je bila pozitivno povezana z zaznavanjem poštenosti in zadovoljstva pri delu, medtem ko je bila negativno povezana z namero odpovedi (Zhang, Ren & Li, 2018).

V enem desetletju, odkar so se začele empirične raziskave o psihološki pogodbi, lahko govorimo o razvoju tega konstrukta, metodologije ocenjevanja in raziskovalnih programov, kot je teorija izmenjave vodja – sledilci. Eden najbolj neverjetno zanimivih vidikov psihološke pogodbe na delovnem mestu je njena odpornost na spremembe v izkušnjah posameznih zaposlenih. Poleg tega je vsestranska pri razlagi dinamike zaposlovanja. Kaže, da psihološka pogodba, skupaj s povezanimi konstrukti, kot so kršitve in spremembe, ima osrednjo vlogo pri organizacijskem vedenju, tako da natančneje opredeli dinamiko ponovnega zaposlovanja (Rousseau, 1998).

Prihaja pa tudi do psihološke kršitve pogodbe. To je subjektivna izkušnja, ki se nanaša na zaznavanje, da nekdo ni izpolnil obljubljenih obveznosti psihološke pogodbe. Psihološka kršitev pogodbe se lahko zgodi in se zgodi, če ni dejanske kršitve (ena stranka namerno odstopi od pogodbe druge stranke in to dejstvo ugotovi nevtralna tretja oseba). Zaposleni verjame, da je prišlo do kršitve, ki vpliva na njegovo vedenje in stališča, ne glede na to, ali je to prepričanje veljavno ali je prišlo do dejanske kršitve. Psihološka kršitev pogodbe se operacionalizira kot dojemanje zaposlenega o tem, v kolikšni meri delodajalec ni izpolnil naslednjih obljubljenih obveznosti: visoka plača, napredovanje, plača na podlagi uspešnosti, dolgoročna varnost zaposlitve, zadostna moč in odgovornost, usposabljanje in karierni razvoj, ter drugo (Robinson, 1996).

Kot predhodna pozitivna naravnost lahko zaupanje delodajalca ob najemu vpliva na kršitev psihološke pogodbe tako, da zmanjša verjetnost kršitve pogodbe. Dolga zgodovina raziskav kognitivne doslednosti in spremembe odnosa je pokazala, da ljudje delujejo na način, ki ohranja ustaljene strukture znanja, zaznave, sheme in spomine (Robinson, 1996).

Študija iz leta 2018 je pokazala, da se prijavljeni incidenti ustrahovanja na delovnem mestu s strani upraviteljev med organizacijskimi spremembami povečujejo. Študija je prav tako pokazala, da je dojemanje povečanega ustrahovanja v veliki meri posledica dejstev, da organizacijske spremembe pogosto povzročajo kršitve psihološke pogodbe. Na primer, delavci bodo morda morali delati različne ure ali delati na različne načine z različnimi menedžerji. Posledično se bodo skoraj vedno spremenila pričakovanja ljudi glede njihovega vedenja in tega, kaj lahko in česa ne, in s tem kršitev psihološke pogodbe. Študije so pokazale, da kršitve psiholoških pogodb vedno vodijo do tega, da se ljudje počutijo težko, pogosto jih ne cenijo ali ne skrbijo z njih. Ugotovljeno je bilo, da kršitve napovedujejo namere večjega prometa, več bolezni, stresa in konfliktov (Oxcognitia LLC, brez datuma).

2.5 Posledice dobrih odnosov med vodjo in zaposlenimi

Za uspeh podjetja je vezana zvestoba kupcev. Čeprav je ta miselnost, ki je prva od kupca, potrebna za nadaljevanje podjetja, delodajalci pogosto pozabijo spoštovati še en bistveni element uspeha in rasti – odnos med zaposlenim in delodajalcem (Craig, 2017).

Proces doseganja dobrih odnosov v podjetju (Craig, 2017):

- ponovno premisliti o hierarhiji: pomagati zaposlenim pri orientaciji v organizaciji → zaposleni imajo svoje mesto v hierarhiji podjetja, vendar to ne pomeni, da bi se morali počutiti manj kot drugi ali pa biti demoraliziran. Vsak vodja mora razumeti funkcije svoje organizacije in njene politike. Kultura organizacije predstavlja precedens za profesionalne osebnosti, ki jih zaposli. Vsakemu mora biti jasno, zakaj je bil najet in zakaj je najbolj primeren za določeno vlogo. Na žalost veliko zaposlenih preprosto obstoji v vakuumu pisarne in iz nje ne zraste. Počutijo se zaprte in brez vedenja o tem, kako krmariti po hierarhiji in kako se povzpeti po lestvici.
- Vlaganje v mreže zaposlenih in njihove zvestobe → to, da se kot vodja premakneš po lestvici, še ne pomeni, da nehaš graditi odnose s tistimi okoli sebe, vključno s tistimi pod nadzorom delodajalca. Za svoje zaposlene mora biti vodja vzor uspeha. Voditelji bi morali na lastne poklicne poti gledati kot osebni razmislek. Vodja mora vzdrževati odnose s svojimi zaposlenimi in jih naučiti, da storijo enako z drugimi v njihovi mreži.
- Razširitev obsega izkušenj zaposlenih → zaposleni se pri svojem delu ne smejo dolgočasiti. Seveda obstajajo vsakodnevne naloge vsake vloge, ki se jim zdijo opravila, toda zaposleni bi morali imeti možnost, da izpodbijajo svoje znanje. Zaposlenim je treba prepustiti možnost, da razvijejo svoje sposobnosti, tako da jih vodja nauči, kako opravljati delo vodje. Širitev obsega izkušenj zaposlenega jih pripravi na prihodnje preizkušnje v karieri in tako ne bodo ušli pričakovanjem ali občutku, da delodajalec zanemarja njihove ambicije.

V podjetju imamo lahko več dobrih posledic zaradi dobrih odnosov z zaposlenimi (Vintage Circle, 2021):

- povečana zvestoba zaposlenih → večina zaposlenih ne pomisli dvakrat na zamenjavo službe, če meni, da delovna kultura ni primerna. To se zgodi predvsem takrat, ko delodajalci spregledajo svoje stališče za izboljšanje odnosa z delovno silo. Delodajalci morajo nenehno preverjati, kako se počutijo njihovi zaposleni in kako njihova kariera napreduje.
- Povečana motivacija → zdravi odnosi na delovnem mestu, motivirajo zaposlene, da dajo vse od sebe in se tako tudi bolj trudijo. Vzdrževanje dobrih odnosov ni omejeno le na dobro komunikacijo, temveč vključuje tudi prepoznavanje prizadevanj zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni z višjo stopnjo motivacije imajo manj verjetnosti, da bodo izgoreli.

- Manj možnosti konfliktov na delovnem mestu → konflikt na delovnem mestu je eden glavnih razlogov za neuspešno poslovanje. Takšni konflikti nastanejo zaradi razlik med delodajalcem in zaposlenimi.
- Izboljša zaupanje in samozavest → negovanje zaupanja na delovnem mestu zahteva veliko truda tako delodajalca kot zaposlenih. Odlični odnosi sejejo zaupanje na delovnem mestu. V istem primeru večina podjetij uvede vodjo odnosov z zaposlenimi. Tem vodjem je zaupano, da si prizadevajo za boljše odnose in da ohranjajo pravo pot.
- Zagotavljanje boljše kulture na delovnem mestu → organizacija določa kulturo na delovnem mestu. Dobra delovna kultura je lahko opredeljena na različne načine, kot je zaupanje svojim zaposlenim, prepoznavanje zaposlenih za njihov trud ali pomoč v stiski zaposlenim.
- Okrepljeno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem → ta posledica predstavlja modno besedo vsakega zaposlenega in delodajalca. Danes delodajalci postanejo plen zavzete delovne kulture, ki jim prepoveduje nekaj časa za pomlajevanje. Zaradi tega se zaposleni zaradi prevelike obremenitve demotivirajo in na delovnem mestu doživijo izgorelost.
- Boljša vključenost zaposlenih → zavzetost zaposlenih je izraz, ki se uporablja za opredelitev prizadevanj delodajalca, da zaposli svoje zaposlene na delovnem mestu. Vključuje vse, od zagotavljanja boljše komunikacije do pogostih zahval za najboljše izvajalce.

2.6 Vpliv karizmatičnega vodenja na odnose v podjetju

Na karizmatične voditelje gledamo na bolj uspešne kot na manj karizmatične voditelje. Proaktivna osebnost je pozitivno povezana z neodvisnimi ocenami nadzornikov o karizmatičnem vodenju in je pozitivno povezana z najpomembnejšimi osebnimi dosežki udeležencev. Voditelji so v veliki meri odgovorni za sporočanje smeri in pomena med zaposlenimi. Transformacijsko in karizmatično vedenje vodenja pomembno vpliva na kolektivne odnose in vedenje delovne enote (Erdogan, Basar & Zehir, 2011).

Karizmatične značilnosti karizmatičnega vodenja so opredeljene, kot zelo povezane s pozitivnimi rezultati dela, torej s stopnjo uspešnosti, zadovoljstva pri delu in organizacijsko zavzetost. Najbolj izstopajoča posledica karizmatičnega vodenja je najvišja stopnja zavzetosti voditelja in sledilcev skupni viziji, misiji in cilju. Ko vodja postane model vedenja, ki mu je treba slediti, bi morali zaposleni biti navdihnjeni in bolj predani svoji organizaciji. Nedavne študije so preučevale učinke karizmatičnega vodenja in zaupanja v najvišje vodstvo na zavezanost zaposlenih dejanskim spremembam in njihovemu vedenju pri izvajanju inovacij. Študije so pokazale, da je zaupanje v najvišje vodstvo močnejše povezano s čustveno zavezanostjo spremembam kot karizmatičnemu vodenju (Erdogan, Basar & Zehir, 2011).

Številni znanstveniki poudarjajo, da je odnose med sledilci mogoče ločiti od karizmatičnih odnosov med voditeljem in sledilci oziroma privrženci, ki si delijo karizmatičen odnos z vodjo in so pripravljeni preseči lastne interese zaradi kolektiva in se vključiti v samopožrtvovanje v interesu poslanstva, se identificirati z vizijo, ki jo je artikuliral vodja, pokazati močno čustveno navezanost na vodjo, ponotranjiti voditelje vrednote in cilje ter demonstrirati močno osebno ali morali zavezanost vrednotam oziroma prej omenjenim ciljem. V literarnih gradivih je mogoče opaziti, da je le nekaj pisateljev opazilo, da imajo lahko privrženci vlogo pri razvoju in vzdrževanju karizmatičnih odnosov (Howell & Shamir, 2018).

Privrženci, odvisno od lastnih konceptov, lahko razvijejo dve različni vrsti karizmatičnih odnosov z vodjo – personalizirane ali družbene – ti odnosi pa bodo verjetno imeli različne posledice. Bistvo karizmatičnega odnosa so močne povezave med samopodobo sledilcev in vodjo, kolektivom (skupina, organizacija), ki jo vodi vodja in kolektivnim poslanstvom. Ko obstajajo karizmatični odnosi, se sledilci poistovetijo z vodjo, skupino in kolektivnim poslanstvom ter jih obravnavajo kot pomembne vidike svojih konceptov o sebi (Howell & Shamir, 2018).

V personaliziranem odnosu so sledilci zmedeni in neorientirani, preden se pridružijo razmerju, zveza pa jim zagotavlja jasnejši občutek vase in večjo samozavest. Tovrstni odnosi temeljijo predvsem na osebni identifikaciji naslednikov z vodjo, ne pa na njihovi identifikaciji ali sprejemanju voditeljevega sporočila. Sledilci v takšnih odnosih nimajo močne notranje referenčne točke, iz katere bi lahko presojali voditeljeva sporočila in poskušali vplivati na kaj. V družbenih odnosih imajo sledilci jasen občutek vase in jasen nabor vrednot, karizmatični odnos pa jim omogoča, da izrazijo svoje pomembne vrednote v okviru kolektivne akcije. V tej vrsti odnosov čut za smer in samoizražanje ne izhaja iz osebne identifikacije z vodjo, temveč iz voditeljevega sporočila (Howell & Shamir, 2018).

Opolnomočenje karizmatičnega vodje s strani privržencev ima lahko pozitivne ali negativne posledice, odvisno od vodje in sledilcev. V primeru personaliziranih karizmatičnih voditeljev lahko podpora in občudovanje sledilcev napajata tako voditeljevo željo po absolutni osebni moči kot njegove zablude o vsemogočnosti. Toda tudi če vodja sprva ne išče samopovečevanja ali osebne moči, ga lahko personalizirani karizmatični odnosi »prekomerno pooblastijo«, ker takšni odnosi vključujejo oboževanje, malikovanje in nesporno poslušnost vodje. Vodja lahko ponotranji pretirane odsevne ocene privržencev in sčasoma razvije iluzijo vsemogočnosti. To pa lahko privede do opustitve etičnih in drugih omejitev uporabe moči. Socializirani karizmatični odnosi lahko vodjo tudi opolnomočijo, ker pa taki odnosi ne vključujejo malikovanja in nesporne poslušnosti vodje, vodja verjetno ne bo okrepil ali ustvaril blodnje o vsemogočnosti. V takih odnosih sprejetja, podpor in odobritev vodje privržencev spremlja njihova neodvisna presoja in njihovi etični standardi. Zato bo vodja pooblaščen le, dokler bo omejil uporabo moči in bo ustrezal etičnim standardom in bo sledil skupnemu cilju (Howell & Shamir, 2018).

Skladnost vrednosti močno napoveduje pripisovanje karizme denimo izvršnim direktorjem s strani njihovih neposrednih podrejenih, medtem ko je bistveno manj podpore temu, da je dejanska skladnost vrednosti napoved nagnjenosti privrženec, da na svoje voditelje gledajo kot na očarljive. Vrednostna skladnost glede ugleda organizacije se izkazuje kot posebej vplivno pri pripisovanju privrženecem karizmatičnega vodstva izvršnega direktorja. Razmerje med skladnostjo vrednot in karizmatičnim vodstvom v kontekstu diadičnih odnosov, ki so osrednjega pomena za delovanje organizacije (izvršni direktorji in člani njihovih najvišjih vodstvenih ekip), je usmerjeno neposredno na organizacije vrednote (Hayibor, Agle, Sears, Sonnenfeld & Ward, 2011).

3 USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Paradoks teorije in prakse pri upravljanju uspešnosti je več vzorčen in v več pogledih odraža notranja protislovja v teoriji in praksi upravljanja s človeškimi viri (angl. Human Resource Management) kot celoti. Konceptualno obstaja naravna želja in logika, ki predlagata, da bi bilo treba HRM na splošno in zlasti upravljanje uspešnosti uskladiti z organizacijskimi cilji in rezultati, bodisi formalno v velikih podjetjih, bodisi neformalno v majhnih. Kakor pa je predlagal Guest (1997) ni splošne teorije o uspešnosti same po sebi (zaposleni ali organizacija), temveč številni pristopi in modeli, ki so pogosto zgrajeni na posebnih disciplinskih perspektivah. Prav tako Guest (1997) opaza, da so različni pristopi poudarili tri prepoznavna »žarišča« in sicer: vsebino uspešnosti in njene rezultate, ukrepe in vrste podatkov o uspešnosti (zaposleni in organizacija) ter vzorčne povezave med uspešnostjo posameznika in organizacije. Ta konceptualna pomanjkljivost je nedvomno prispevala k definicijskim težavam, povezanim z upravljanjem uspešnosti. Tako opredelitve upravljanja uspešnosti zajemajo vse organizacijske kazalnike uspešnosti ali pa se nanašajo le na rezultate uspešnosti posameznega zaposlenega in jih lahko enačimo z ocenjevanjem uspešnosti, merjenjem, pregledovanjem in razvojem ali pa jih razumemo kot izraz, ki vključuje zasnovo delovnih mest, kadrovanje, učenje in razvoj, nagrade in plačila, svetovanje zaposlenim, disciplina in celo odpoved (Nankervis & Stanton, 2010).

Raziskave HRM so pokazale vrsto dokazov, ki povezujejo prakse HRM z izboljšanjem uspešnosti podjetja. Te prakse, ki jih pogosto opisujejo kot sisteme dela z visoko uspešnostjo ali visoko zavzetostjo, vključujejo izbiro osebja, usposabljanje, ocenjevanje uspešnosti, nagrajevanje in nadomestila, timsko delo in komunikacijo. Številni pregledi so poskušali ugotoviti, kateri sistemi in prakse so povezane z individualno in organizacijsko uspešnostjo, vendar kot je povedal Harris in sodelavci (2007), ni dovolj dokazov, ki bi nakazovali, da je kateri koli element HRM lahko boljši od drugega glede na njegov vpliv na uspešnost, kar kaže na zmedeno sliko v literaturi o uspešnosti kadrov, glede tega, katere prakse in politike ter sistemi so povezani z zmogljivostjo (Nankervis & Stanton, 2010).

Posamezna uspešnost je osrednji koncept delovne in organizacijske psihologije. V zadnjih 10-ih oziroma 15-ih letih so raziskovalci napredovali pri razjasnitvi in razširitvi koncepta

uspešnosti navaja Campbell (1990). Poleg tega je bil dosežen napredek pri določanju glavnih napovedovalcev in procesov, povezanih s posamezno uspešnostjo. Z nenehnimi spremembami, ki smo jim danes priča znotraj organizacij, se spreminjajo tudi koncepti uspešnosti in zahteve glede uspešnosti (Sonnentag & Frese, 2005).

Kljub veliki pomembnosti posamezne uspešnosti in široki uporabi uspešnosti dela kot merila izida v empiričnih raziskavah je bilo za razjasnitev koncepta uspešnosti porabljenega razmeroma malo truda. Kot sem že omenil, je bilo zadnjih 10 do 15 let narejenih veliko korakov za razvoj definicije uspešnosti in opredelitve koncepta uspešnosti. Avtorji se strinjajo, da je treba pri konceptualiziranju uspešnosti razlikovati med vidikom delovanja (vedenjem) in rezultatom. Vedenjski vidik se nanaša na to, kaj posameznik počne v delovni situaciji. Obsega vedenja, kot je recimo sestavljanje nekega izdelka, prodaja, poučevanje ali izvajanje določene storitve. Vsako vedenje je zajeto v koncept uspešnosti, vendar le vedenje, ki je pomembno za organizacijske cilje. Campbell (1993) pravi, da je uspešnost tisto, ko organizacija najame nekoga in je to dobro za podjetje. Tako uspešnost ne opredeljuje neka akcija, temveč presojevalni in ocenjevalni procesi. Poleg tega se štejejo za uspešnost le dejanja, ki jih je mogoče prilagoditi oziroma izmeriti (Sonnentag & Frese, 2005).

Uspešnost je večdimenzionalni koncept. Na najosnovnejši ravni Borman in Motowile (1993) ločujeta uspešnost nalog (angl. Task performance) in kontekstualno uspešnost (angl. Contextual performance). Izvajanje nalog se nanaša na posameznikovo usposobljenost, s katero opravlja dejavnosti, ki prispevajo k tehničnemu jedru organizacije. Ta prispevek je lahko neposreden (na primer: proizvodni delavci) ali posreden (na primer: menedžerji, osebje). Kontekstualna uspešnost pa se nanaša na dejavnosti, ki ne prispevajo k tehničnemu jedru, ampak podpirajo organizacijsko, socialno in psihološko okolje, v katerem se zasledujejo organizacijski cilji (Sonnentag & Frese, 2005).

Upravljanje uspešnosti je sestavljeno iz bistveno več kot rednega vrednotenja uspešnosti. To je umetnost in znanost ravnanja z zaposlenimi na način, ki naj bi pozitivno vplival na njihovo razmišljanje in vedenje, da bi dosegli želeno raven uspešnosti. Za vodjo je bistvenega pomena, da vedno oblikuje pozitivno vedenje glede uspešnosti: to, kar nekdo počne ali reče kot vodja, vedno vpliva na druge. Vrste vedenja zaposlenih, ki so najverjetneje izpostavljene prizadevanjem za upravljanje uspešnosti, izhajajo iz odpora do sprememb in pomanjkanja popolnega razumevanja pričakovanega. Kadar koli je to mogoče za izboljšanje uspešnosti, je treba pridobiti sodelovanje zaposlenih, kar zadeva notranje delovne podrobnosti določenega dela, in hkrati ni nikogar, ki bi delo poznal bolje kot človek, ki ga opravlja vsak dan. Za vsako nalogo, ki jo je treba opraviti, mora zaposleni vedeti, kakšen rezultat se pričakuje, kako bo ta rezultat izmerjen in kateri standardi se uporabljajo pri ocenjevanju rezultata. Vodenje uspešnosti zaposlenega zahteva stalne stike z vsakim zaposlenim, redne povratne informacije in kakršno koli poučevanje, svetovanje in usposabljanje. Za ohranjanje učinkovite in uspešne uspešnosti zaposlenih je potrebna nenehna skrbnikova pozornost in vključenost vseh sodelujočih (McConnell, 2004).

3.1 Uspešnost nalog

Uspešnost nalog (angl. Task performance) je mogoče opredeliti kot učinkovitost, s katero zaposleni opravljajo dejavnosti, ki prispevajo k tehničnemu jedru organizacije, bodisi neposredno z izvajanjem dela njenega tehnološkega procesa, bodisi posredno z zagotavljanjem potrebnih materialov ali storitev. Primeri dimenzij uspešnosti nalog za prodajno delo lahko vključujejo znanje o izdelkih, zaključek prodaje ter organizacijo in upravljanje časa. Primer dimenzije nalog je gasilsko delo, kjer pride do izvedbe reševalnih operacij, vodenja reševalnih operacij, uporabe različnih postopkov (Borman & Motowidlo, 1997).

Znanje uspešnosti iz nalog je poznavanje dejstev in načel, povezanih s funkcijami tehničnega jedra organizacije. Prav tako je poznavanje postopkov pomembno za obdelavo informacij in odločanje o zadevah, povezanih s tehničnim jedrom. Znanje je v veliki meri oblikovano s pomočjo kognitivnih sposobnosti: ljudje z visoko stopnjo kognitivnih sposobnosti bolj verjetno obvladajo in si zapomnijo ustrezna dejstva, načela in postopke, če imajo možnost, da se jih naučijo (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997).

Spretnost nalog je spretnost dejanske uporabe tehničnih informacij, izvajanje tehničnih postopkov, ravnanja z informacijami, presojanja, reševanja problemov in sprejemanja odločitev, povezanih s temeljnimi tehničnimi funkcijami. Vključuje spretnost uporabe ustreznega tehničnega znanja za nemoteno, hitro in brez napak izvedbo potrebnih ukrepov. Kot je razvidno iz Hunterjeve (1983) analize odnosov med kognitivnimi sposobnostmi, spretnostjo naloge in delovno uspešnostjo, ima kognitivna sposobnost neposredne učinke na znanje o nalogi, ki skupaj s spretnostjo naloge, posreduje tudi učinke sposobnosti na delovno uspešnost (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997).

Delovne navade pri nalogah so vzorci odzivanja na naloge, ki olajšajo, ali motijo izvajanje vedenja naloge. Vključujejo značilne načine uporabe tehničnih informacij, izvajanje tehničnih postopkov, sprejemanje odločitev in podobno, kar se lahko ujema ali ne ujema s tem, kar izvajalci vedo, da so najučinkovitejši načini za to. Vključujejo tudi navade motivacijske naloge, kot so nagnjenost k lažjemu ali nizkemu naporu, osredotočanje trajnega napora na nalogo, padanje v moteč položaj in postavljanje zahtevnih osebnih ciljev. Na naloge vplivajo posamezne razlike tako v kognitivnih sposobnostih kot v osebnostnih lastnostih, kot je vestnost (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997).

3.2 Kontekstualna uspešnost

Kontekstualna uspešnost (angl. Contextual performance) se nanaša na vedenja, ki podpirajo okolje, v katerem deluje tehnično jedro. Pogosti primeri vedenja kontekstualne uspešnosti vključujejo pomoč sodelavcem, prostovoljno opravljanje nalog in »obrambo« organizacije. Ta vedenja so pomembna za doseganje organizacijskih rezultatov in zlasti za podporo dolgoročnemu uspehu (Griffin, Neal & Neale, 2001).

Narava kontekstualne uspešnosti je bila raziskana v različnih poklicih, vključno z vodstvenim, vojaškim in proizvodnim kontekstom. Manj pozornosti je bilo namenjene vlogi kontekstualne uspešnosti v visokotehničnih poklicih, kot je nadzor zračnega prometa. Kontekstualna uspešnost je običajno pojmovana pod motivacijskim nadzorom posameznikov in manj omejena z delom, značilnim za izvajanje nalog. Na splošno se domneva, da se lahko posamezniki vključijo v kontekstualne dejavnosti, če želijo, in da ta izbira odraža individualne razlike v motivaciji. Posamezniki kljub temu nimajo vedno možnosti, da bi se lotili diskrecijskih dejavnosti (Griffin, Neal & Neale, 2001).

Opredelitev kontekstualne uspešnosti lahko razumemo kot diskrecijsko vedenje zaposlenega, za katerega se domneva, da neposredno spodbuja učinkovito delovanje organizacije, ne da bi nujno neposredno vplival na produktivnost zaposlenega. Kontekstualne dejavnosti so skupne mnogim (ali vsem) delovnim mestom in so manj predpisane. Podpirajo organizacijsko, socialno in psihološko okolje, v katerem se opravi naloga. Vedenja, kot so prostovoljstvo, vztrajanje je bolje napovedati s spremenljivkami, povezanimi s posameznimi razlikami v motivacijskih značilnostih in nagnjenosti ali sposobnosti organizacije (Kalia & Bhardwaj, 2019).

Kontekstualno znanje je poznavanje dejstev, načel in postopkov za učinkovito ukrepanje v situacijah, ki zahtevajo pomoč in sodelovanje z drugimi, upoštevanje pravil in postopkov, podpiranje in zagovarjanje organizacijskih ciljev, vztrajanje kljub težkim oviram in prostovoljstvo. Primeri kontekstualnega znanja vključujejo znanje sodelovanja z raznoliko skupino ljudi – vedeti, kako umiriti vznemirjenega delavca, znanje produktivnega dela s težkimi vrstniki, nadzorniki in podrejenimi (Motowildo, Borman & Schmit, 1997).

Delovne navade pri kontekstualni uspešnosti so del odzivov, ki ovirajo učinkovito delovanje v kontekstualnih delovnih situacijah. Vključujejo značilne težnje k približevanju ali izogibanju različnim vrstam medosebnih in skupinskih situacij, prednostne načine obvladovanja konfliktov, medosebne in politične sloge, kot so makijavelizem, značilni stili komuniciranja in podobno (Motowildo, Borman & Schmit, 1997).

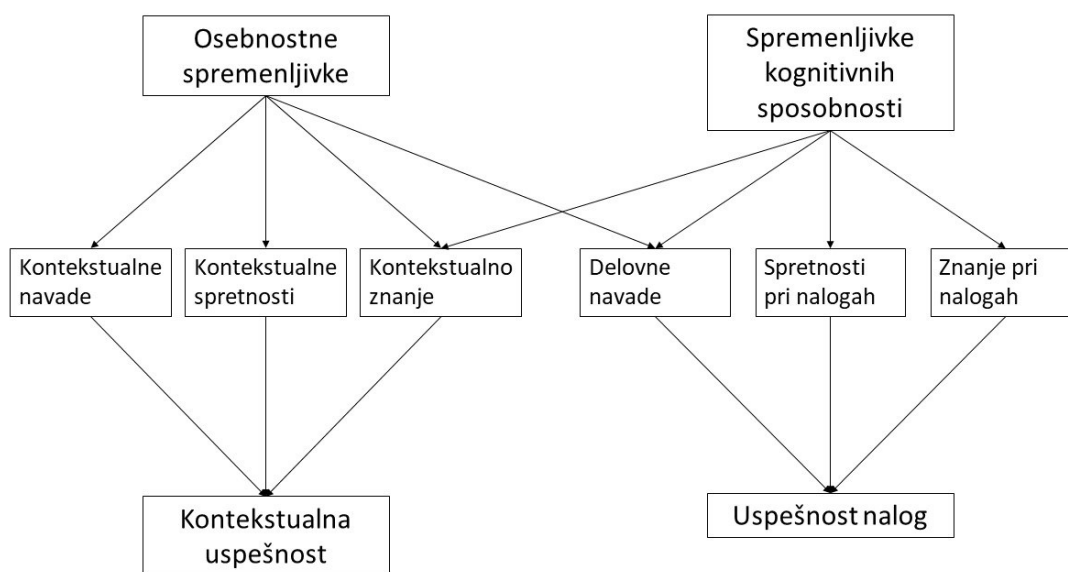
3.3 Primerjava med uspešnostjo nalog in kontekstualno uspešnostjo

Uspešnost nalog vključuje dva razreda vedenja. Eden vključuje dejavnosti, ki recimo surovine neposredno pretvori v blago in storitve, ki jih organizacija proizvaja. Vključuje takšne dejavnosti, kot je prodaja blaga v prodajalnah, upravljanje, poučevanje in drugo. Drugi razred sestavljajo dejavnosti, ki servisirajo in vzdržujejo tehnično jedro z dopolnjevanjem oskrbe s surovinami – distribucija končnih izdelkov in zagotavljanje pomembnega načrtovanja, nadzora in funkcij osebja, ki mu omogočajo uspešno delovanje. Tako je vedenje uspešnosti nalog neposredno povezano s tehničnim jedrom organizacije. V nasprotju s tem kontekstualno vedenje uspešnosti ne podpira tehničnega jedra, kolikor ga podpira širše organizacijsko, socialno in psihološko okolje, v katerem mora delovati tehnično jedro (Motowildo & Scotter, 1994).

Uspešnost nalog je predpisana (Katz & Kahn, 1978), kontekstualna izvedba pa je bolj diskrecijska. Uspešnost zajema številne elemente organizacijskega vedenja in sodelovanja, prosocialnega organizacijskega vedenja in organizacijske spontanosti. Uspešnost naloge vključuje predvsem dve razsežnosti nalog v Campbellovem modelu uspešnosti (1990), skupaj z elementi pisnega in ustnega komuniciranja, nadzora in vodenja ter upravljanja, medtem ko kontekstualna uspešnost vključuje številne elemente drugih dimenzij v Campbellovem modelu (Motowildo & Scotter, 1994).

Kot je prikazano v sliki 3, teorija deli delovno uspešnost v dve skupini dimenzij, kot sem že omenil, in sicer v kontekstualno uspešnost in uspešnost nalog. Vključuje tudi dve kategoriji osnovnih teženj: kognitivne sposobnosti in osebnosti. Kognitivne sposobnosti naj bi bile boljši napovednik izvajanja nalog, osebnostne spremenljivke, kot so ekstraverzija, prijetnost in vestnost, pa naj bi bile boljši napovedovalci kontekstualne uspešnosti. Čeprav imajo najmočnejši učinki kognitivne sposobnosti na uspešnost nalog, teorija opisuje, da kognitivna sposobnost vpliva tudi na kontekstualno uspešnost s svojimi učinki na značilne prilagoditve, ki neposredno vplivajo na kontekstualno uspešnost. Podobno, čeprav najmočnejši vplivi osebnostnih spremenljivk vplivajo na kontekstualno uspešnost, teorija napoveduje, da nekatere osebnostne spremenljivke vplivajo tudi na uspešnost nalog s svojimi učinki na vidike značilnih prilagoditev, ki neposredno vplivajo na uspešnost naloge. Kljub tem »navzkrižnim« učinkom pa je osebnost najmočnejše povezana s kontekstualno stranjo domene uspešnosti in s tem, da so kognitivne sposobnosti najmočnejše povezane z nalogo strani domene uspešnost (Motowildo, Borman & Schmit, 1997).

Slika 3: Teorija individualnih razlik v nalogi in kontekstualni uspešnosti



Vir: Motowildo, Borman & Schmit (1997)

Koncepti nalog in kontekstualne izvedbe izhajajo iz drugih načinov razrezovanja domene izvedbe. Pomembno se razlikujeta od drugih modelov uspešnosti, ker eksplicitno ločujeta vedenja, ki predstavljajo znanje pri izvajanju določenih delovnih nalog, od drugih vedenj, ki so organizacijsko bolj vredna zaradi svojih medosebnih in širših posledic. Druga razlika od drugih modelov uspešnosti je ta, da sta koncepta nalog in kontekstualne uspešnosti razvita posebej za uporabo pri ponovnem iskanju izbir. Čeprav sta konstrukta uspešnosti nalog in kontekstualne uspešnosti lahko koristna za strukturiranje domene uspešnosti, razlikovanjem med njimi še ni neposredno in empirično podprto (Motowildo & Scotter, 1994).

3.4 Vrednotenje delovne uspešnosti

Preden želimo oceniti uspešnost zaposlenega, mora delodajalec o njem vedeti več stvari. Večina teh stvari je dostopna iz dobro vodenih kadrovskih dosjejev, ki jih je treba posodablјati. Nekatere postavke v tej kategoriji so: zakonski stan zaposlenega, vrsta družinskega življenja, ki ga ima, prejšnje izkušnje s podjetjem in morebitnimi delodajalci, izobrazba in drugo. Čeprav se zdi, da bi nekatere od teh stvari le malo ali nič vplivale na njegovo delovno uspešnost, so pri oceni pomembni vsi ti dejavniki. Na primer, moški ima lahko hobi, da se ukvarja z avtomobili, vendar ima malo formalne izobrazbe. Pričakovati, da bo predal prvovrstna pisna poročila, bi bila napaka (Osborne, 1974).

Prvi vidik pri ocenjevanju uspešnosti bi bila uspešnost na delovnem mestu. Vsakdo je videl zelo dobrega delavca, ki lahko izjemno dobro dela v času, ko je na delovnem mestu, vendar se zdi, da nikoli ne more priti pravočasno na delovno mesto ali ne more delati več kot dva tedna brez odsotnosti. Pri večini delovnih mest je tovrstno vedenje lahko škodljivo za moralo drugih ljudi na delovnem mestu in zaposlenega s takšnim stažem kljub njegovi zmožnosti ne moremo oceniti. Ena izmed lastnosti ocenjevanja je lahko sposobnost osebe, da se razume z ostalimi zaposlenimi v enoti in z javnostjo, s katero pride v stik. To je lahko najpomembnejši del vrednotenja in morda ne tako očiten kot nekateri drugi. Če je denimo moški, ki ga ocenjujejo, zaradi svoje nezmožnosti vpisa v organizacijo povzročil pritožbe javnosti ali drugih zaposlenih, mora njegova ocena uspešnosti odražati čas, ki so ga izgubili nadzorniki, ki so morali te pritožbe poslušati. Pri ocenjevanju moramo upoštevati tudi željo zaposlenega po dobrem delu. Želja se meri po pripravljenosti človeka, da sprejme ukaze in jih izvrši, po njegovi pripravljenosti, da razmisli, ali celo predlaga nove načine za opravljanje dela in prevzame odgovornost, potrebno za doseg potrebne rezultata. Pri ocenjevanju vodstva ali specializiranih zaposlenih je treba upoštevati vidike, kot so naravne ali pridobljene spretnosti, nadzorniške sposobnosti in inovativne sposobnosti (Osborne, 1974).

Uhan (2000) navaja, da je pri vrednotenju uspešnega dela treba oblikovati specifične oblike uspešnosti, merila, s katerimi merimo uspešnosti, načine ugotavljanja uspešnosti, vse to pa v nadaljevanju preoblikovati v oblike nagrajevanja za delovno uspešnost. Vrsta dela in delovni pogoji, pod katerim se delo opravlja, so razlog za delovno uspešnost in učinkovitost

posameznih delavcev. Delovna uspešnost se lahko tako ugotavlja na podlagi normativov, presojanja oziroma ocene in ekonomskega vrednotenja (Strojin, 2015).

Ocene uspešnosti se uporabljajo za podporo odločitvam, povezanim z usposabljanjem in razvojem kariere, nadomestili, premestitvami in zmanjšanjem veljavnosti ali prenehanjem zaposlitve. Na splošno postopek pregleda uspešnosti vključuje določitev jasnih in specifičnih pričakovanj glede uspešnosti za vsakega zaposlenega ter redne neformalne in/ali formalne povratne informacije o uspešnosti zaposlenih glede na navedene cilje. Najnovejši trendi pa vključujejo manj formaliziran postopek, ki se osredotoča na več povratnih informacij in poučevanje (SHRM, brez datuma).

Ocenjevalni program vrednotenja bi za vodstvo določal stopnjo usposobljenosti zaposlenega. To pa bi lahko uporabili, če bi jo merili s kompetenco drugih posameznikov v enoti, kot merilo za določanje plač. Ta dva namena je mogoče bolje uresničiti s formalnim programom ocenjevanja kot z metodo zadetkov in ustnimi priporočili. Že ti nameni bi upravičevali uporabo formalnega programa vrednotenja, toda v dobro razvitem in dobro izpeljanem programu se lahko doseže veliko več. Ta program je enako koristen za zaposlenega. Eden najboljših namenov programa je njegova uporabnost kot diagnostični pripomoček: zaposleni lahko natančno ve, kje stoji. V katerem koli programu za ocenjevanje zaposlenih je treba zaposlenemu povedati njegove pomanjkljivosti, njegove najboljše točke in njegovo splošno uspešnost, gledano skozi oči njegovega nadzornika (Osborne, 1974).

Za zaposlenega je enako pomembno, da vodstvo v določenem obdobju razpolaga s podatki o posameznikovi uspešnosti, nadarjenosti in osebnosti. Kadar se delovna mesta odpirajo na višji ravni, je pomembno, da se upošteva človekova dolgoročna uspešnost, ne pa način, kako je deloval v zadnjih nekaj mesecih. Zaradi osebnih težav ali slabega zdravja je uspešnost zaposlenih včasih nezadovoljiva. Če je napredovanje odvisno od kratkoročne ocene v takem obdobju, se lahko s sprejetjem odločitve odnosi med zaposlenim in delodajalcem na kratko spremenijo. Čeprav so vsi to zelo upravičeni razlogi za ocenjevalni program tako z vidika vodstva kot zaposlenega, je bilo ugotovljeno, da je največja prednost obojega timsko delo, ki ga razvija program ocenjevanja. To je verjetno najbolj očitno pri ocenjevanju delavcev s strani nadzornikov prve vrste (Osborne, 1974).

V opredelitvi programa za ocenjevanje zaposlenih je bilo navedeno, da je treba pisno oceno posredovati vodstvu, vendar jo je treba dati tudi zaposlenemu. To je bistvenega pomena pri vzdrževanju sistema, ki resnično deluje. Od zaposlenega bi morali zahtevati, da podpiše ocenjevalni obrazec s popolnim razumevanjem, da njegov podpis ne pomeni nujno, da se strinja z oceno, ampak pomeni, da je z oceno prebral. Vse odločitve vodstva, ki vključujejo napredovanja ali plače zaposlenih, bi morale biti ključne za pregled obrazcev za oceno uspešnosti. Obstajajo tudi druge vrste ocenjevalnih programov: nekateri priporočajo ocenjevanje s strani sodelavcev, nekateri pa samo oceno osebe z najvišjo funkcijo v vodstvu. Vsak ima nekaj prednosti, vendar nobeden nima prednosti dobro razvitega programa ocenjevanja, ki ga izvaja dvo ali tristopenjska nadzorna skupina (Osborne, 1974).

3.5 Vpliv karizmatičnega vodenja na uspešnost zaposlenih

Karizma je označena kot artikuliranje ideoloških ciljev, sporočanje visokih pričakovanj glede uspešnosti sledilcev, izražanje zaupanja v sposobnosti sledilcev in izkazovanje samozavesti. Empirični dokazi so podprli stališče, da karizmatično vodstveno vedenje daje večjo uspešnost posameznikov, poslovnih enot in organizacij kot ne-karizmatični voditelji. Čeprav ni dokončnih empiričnih dokazov, ki bi podpirali vlogo samozavesti kot mediatorja odnosa med karizmatičnim vodstvom in uspešnostjo sledilcev, nekaj empiričnih del kaže v tej smeri. Na primer, na podlagi poročil o višji samozavesti privrženecv karizmatičnih voditeljev, kot pri sledilcih ne-karizmatičnih voditeljev je Smith (1982) predpostavil, da karizmatični voditelji učinkujejo na sledilce s krepitvijo njihovih prepričanj o samo-účinkovitosti. Test Kirkpatricka in Lockeja (1996) za posredovanje samo-účinkovitosti med njihovimi komponentami karizme in kakovosti delovanja ni bil dokončen. Njuna študija je dekonstruirala karizmo v tri široke elemente: vizijo, slog komunikacije in spodbujanje ukrepov za uresničitev vizije. Pomembno je, da elementi karizmatičnega vodenja niso vključevali izražanja visokih pričakovanj in zaupanja v sposobnost sledilcev, da opravijo nalogo. Medtem ko je bilo razmerje med karizmatičnim vodstvom in izvajanjem nalog široko podprto empirično, so dokazi, ki podpirajo posredniško vlogo samo-účinkovitosti omejeni (Shea & Howell, 1999).

Shamir, House in Arthur (1993) nakazujejo, da bo karizmatično vodenje bolj verjetno vplivalo na posamezno uspešnost, kadar ciljev uspešnosti ni mogoče natančno določiti in izmeriti ter kadar so načini za doseg ciljev dvoumni. Takšni pogoji predstavljajo šibke psihološke situacije, kjer obstajajo različna pričakovanja glede želenega vedenja, nejasnih spodbud za uspešnost ali pomanjkanja pogojev, potrebnih za učenje uspešnih vedenjskih odzivov. Shamir, House in Arthur (1993) prav tako trdijo, da se lahko karizmatični voditelji v šibkih situacijah lažje obračajo na vrednote, identitete in samopodobe privrženecv, da jih motivirajo. V nasprotju s tem trdijo, da se ne-karizmatični voditelji zanašajo na tradicionalne motivacijske procese postavljanja ciljev, povečevanja identitete nalog in zagotavljanja povratnih informacij za izboljšanje uspešnosti. Teoretični argumenti Shamirja, Housa in Arthurja (1993) kažejo, da bi bil učinek karizmatičnega vodenja na uspešnost sledilcev bolj izrazit, če ne bi imeli povratne informacije o nalogah, kot če bi bile na voljo povratne informacije o nalogah, medtem ko bi bil učinek ne-karizmatičnega vodenja na uspešnost sledilcev bolj izgovorjen, ko so na voljo povratne informacije o nalogah (Shea & Howell, 1999).

Na Kitajskem je vse več domačih učenjakov začelo uporabljati različne posredniške spremenljivke za preučevanje mehanizma vpliva karizmatičnega vodenja in ravni skupine. Zhang Zhijie (2011) je sprejel kohezijo ekipe kot posredniško spremenljivko, da bi razpravljal o razmerju med karizmatičnim vodenjem in uspešnostjo ekipe, in z empiričnimi raziskavami ugotovil, da je imela kohezija ekipa popolnoma posredniško vlogo v odnosu med karizmatičnim vodenjem in uspešnostjo ekipe. Luo, Tam in Weiwei (2014) so z

empiričnimi raziskavami potrdili, da ima karizmatično vodstvo pomemben vpliv na kreativno ekipe in kolektivno učinkovitost (Cheng & Pan, 2019).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Zasnova raziskave

V empiričnem delu bom skušal ugotoviti povezavo med karizmatičnim vodenjem, odnosi med vodjo in zaposlenimi ter oba koncepta skušal povezati z uspešnostjo podjetja. Za metodo raziskovanja bom uporabil kvalitativno in kvantitativno metodo raziskovanja. Literatura, ki je bila uporabljena v teoretičnem delu naloge, bo služila kot podlago za vsa vprašanja in trditve, ki jih bom kasneje uporabil pri anketi oziroma intervjujih. Anketo bom ustvaril s pomočjo spletnega vprašalnika 1ka, in jo razdelil med čim večje število oseb po družbenih omrežij in drugih kanalih v podjetju, v katerem delam kot študent (priložnostno neslučajno vzorčenje). Anketa bo vključevala različne tipe vprašanj, predvsem bodo v ospredju 5-stopenjske lestvice. V nadaljevanju bom podatke analiziral s pomočjo programa SPSS, kjer bom izvedel analize variance in regresije.

Z namenom poglobitve razumevanja povezav med omenjenimi koncepti bom izvedel še intervju s štirimi vodjami (direktorji, nadzorniki), s katerimi imam neposreden stik. V nadaljevanju naloge vas vabim še k branju predstavitev rezultatov in diskusije, kjer med drugim predstavim še teoretične prispevke, omejitve med raziskavo in predloge za nadaljnje raziskovanje, ter predloge/priporočila vodjem.

4.2 Predstavitev hipotez

V temeljni tezi magistrske naloge predvidevam, da ima karizmatični vodja pomemben vpliv na odnose med njim in zaposlenimi, kar vodi v višjo oziroma nižjo stopnjo uspešnosti zaposlenih.

Predvidevam torej, da je med temi konstrukti povezava, zato sem na podlagi temeljne teze in preteklih študij, ki so vključene tudi v teoretičnem delu magistrske naloge, zasnoval štiri hipoteze.

Graen in Uhl-Bien (1995) navajata, da teorija izmenjave med vodjo in zaposlenimi vključuje operacionalizacijo odnosnega pristopa k vodenju. Vendar koncept teorije težišč je, da se učinkoviti procesi pojavijo, ko lahko voditelji in privrženci razvijejo zrele odnose in tako dobijo dostop do številnih koristi, ki jih ti odnosi prinašajo.

Na podlagi teh navedb postavljam prvo hipotezo (H1): *Med odnosi in uspešnostjo je povezava.*

Brueller in Carmeli (2011) govorita, da odnosi, ki jih zaposleni ustvarjajo na svojem delovnem okolju, pomembno vplivajo na vseh ravneh, tako pri posamezniku, ekipi kot organizaciji. V celotnem času, ki ga oseba preživi na delovnem mestu, se razvijajo visokokakovostni odnosi, ki pa omogočajo rezultate, kot so odkrivanje napak ter posledično zmanjševanje napak, vključevanje v splošno vedenje in podobno.

S pomočjo teh argumentov postavljam naslednjo hipotezo, in sicer (H2): *Dobri odnosi pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih.*

Naslednja hipoteza (H3: *Karizmatično vodenje pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih*) je oblikovana s pomočjo konstruktov karizmatičnega vodenja in uspešnosti zaposlenih ter spodnjih dejstev.

Že leta 1993 so Shamir, House in Arthur nakazali, da karizmatično vodenje bolj verjetno vpliva na uspešnost posameznika, kadar cilja uspešnosti ni mogoče natančno določiti in izmeriti. Med drugim trdijo, da se lahko karizmatični voditelji oziroma vodje v težkih situacijah obračajo na vrednote in samopodobe privržencev, da jih lahko motivirajo. Nasprotno zagovarjajo stališče, da se ne-karizmatični voditelji zanašajo na tradicionalne motivacijske procese. Teoretična podlaga Shamirja, Housa in Arthurja (1993) torej namiguje na to, da je učinek karizmatičnega vodenja na uspešnost sledilcev bolj izrazit.

Za zadnjo hipotezo sem prav tako izbral koncept karizmatičnega vodenja vendar, kako ta stil vodenja vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi. Hipoteza je postavljena s pomočjo spodnjih dejstev iz teoretičnega sklopa.

H4: *Stil karizmatičnega vodenja pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi.*

Erdogan, Basar in Zehir (2011) navajajo, da na karizmatične voditelje gledamo na bolj uspešne kot na manj karizmatične voditelje. Voditelji so v največji možni meri odgovorni za sporočanje smeri in pomena med zaposlenimi. Karizmatično (med drugim tudi transformacijsko) vodenje pomembno vpliva na kolektivne odnose in vedenje delovne enote. Karizmatične lastnosti karizmatičnega vodenja, kot navajajo Erdogan, Basar in Zehir (2011), so opredeljene kot povezane s pozitivnimi rezultati dela. Sem uvrščamo stopnjo uspešnosti, zadovoljstva pri delu in organizacijsko zavzetost.

Tudi številne študije dokazujejo, da med karizmatičnim vodenjem in odnosi obstaja pozitivna povezava, zato imam cilj, da tudi s to hipotezo potrdim že prejšnje študije in tako potrdim, da je med karizmatičnim vodenjem in odnosi v podjetju povezava.

4.3 Metodologija

4.3.1 Predstavitev vzorca in vprašalnika ankete

V empiričnem delu magistrskega dela torej raziskujem, kako karizmatično vodenje in odnosi med vodjo in zaposlenimi vplivajo na uspešnost zaposlenih. Vprašanja v anketi se osredotočajo na tri sklope oziroma tri že omenjene koncepte, in sicer: karizmatično vodenje, odnosi med vodjo in zaposlenimi ter uspešnostjo zaposlenih. Zbiranje podatkov je bilo izvedeno s spletnim anketnim vprašalnikom imenovanim Ika, saj je ta možnost ustvarjanja ankete in hkrati pridobivanja podatkov znana širši množici, med drugim pa zagotavlja lepo preglednost pri reševanju ankete ter anonimnost podatkov.

Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov. Na začetku nagovorim anketiranca in mu predstavim, kaj želim z vprašalnikom raziskati oziroma doseči. Med drugim predstavim, kako bodo shranjeni podatki, zagotovim popolno anonimnost, povem, komu je vprašalnik namenjen, ter na koncu predstavim okviren čas reševanja ankete in naslov za morebitne težave pri izpolnjevanju. Vprašalnik zajema šest vsebinskih vprašanj, preostala vprašanja so demografskega značaja. Anketa se začne z vprašanji glede odnosov v podjetju, in sicer v povezavi zaposleni-zaposleni, ter vodja-zaposleni. Nato sledi vprašanje glede uspešnosti ter pripadnosti, zadnje vsebinsko vprašanje pa je ocena vodje oziroma nadzornika, s katero ocenjujem, ali je vodja oziroma nadzornik anketiranca/ke karizmatičen ali ne-karizmatičen. Na predzadnji strani sledijo vprašanja demografskega značaja, kjer pridobivam podatke o spolu, starosti, obliki zaposlitve, regije opravljanja dela in panogo zaposlitve. Na koncu sledi zahvala za rešeno anketo. Vsa vsebinska vprašanja so postavljena s pet-stopenjsko Likertovo oziroma sumarno lestvico. Za tak način odgovarjanja sem se odločil, ker anketirancu najlažje omogočim jasno izražanje stališč oziroma stopnjo ravni strinjanja s posamezno trditvijo. Navdih za vprašanja v anketi sem pridobil na podlagi teorije ter preteklih študij.

Anketa je bila izvedena med 14. marcem in 7. aprilom 2021, s pomočjo spletnega portala Ika. Poslal sem jo znancem po elektronskih sporočilih, družbenih omrežjih, prav tako pa sem izkoristil poslovni el. naslov, kjer je šlo za priložnostno slučajno vzorčenje. V celoti je vprašalnik rešilo 106 oseb, 4 osebe so anketo izpolnile deloma, na anketo (nagovor) pa je odgovorilo 349 oseb. Na prvih 5 vprašanj je odgovorilo 110 oseb, na 6. vprašanje le 108 oseb, preostala vprašanja pa je v celoti dokončalo 106 oseb. Pri analizah sem upošteval število odgovorov, ki je bilo podanih glede na posamezno vprašanje.

Anketni vprašalnik je na voljo tudi v predogled, in sicer v prilogah tega magistrskega dela. Ne glede na to, da sem primarne podatke (v anketi) pridobival s pomočjo preposlanih ocen oziroma stališč anketirancev, sklepam, da so pridobljeni podatki skladni z njihovimi stališči glede na podane trditve.

4.3.2 Statistične metode

Hipoteze sem preverjal s pomočjo programa IBM SPSS Statistics 28, kjer sem na podlagi regresije in korelacij ugotavljal, ali obstajajo statistično pomembne razlike med karizmatičnim vodenjem, odnosi med vodjo in zaposlenimi ter uspešnostjo zaposlenih. Med drugim sem s pomočjo programa SPSS ugotavljal povprečne vrednosti odvisnih spremenljivk pri posamezni hipotezi za vsako skupino zaposlenih.

4.4 Rezultati ankete

Od 106 anketirancev, ki so vprašalnik izpolnili v celoti, je bilo 44 oseb oziroma 42 % moških ter 62 oseb oziroma 58 % žensk. Večina vprašanih spada v starostno kategorijo med 20 in 29 let, in sicer kar 49 (46 %), sledijo stari med 30 in 39 let, in sicer 27 oseb (26 %). Vprašalnik je izpolnilo tudi 17 oseb (16 %) starih med 40 in 49 let, 12 oseb (11 %) spada v kategorijo med 50 in 59 let, anketo pa je rešila tudi ena oseba (1 %) stara 60 ali več let.

Največ anketirancev ima trenutno obliko zaposlitve za nedoločen čas, in sicer kar 61 oseb (58 %), anketo je rešilo tudi 26 študentov (25 %), 11 oseb zaposlenih za določen čas (10 %), 4-je samostojni podjetniki (4 %), 3 osebe s podjemno pogodbo (3 %) ter 1 upokojenec (1 %).

Pri demografskem sklopu je od 106 anketirancev, ki so anketo izpolnili v celoti, kar 90 oseb delo opravljalo v osrednjeslovenski regiji (85 %), sledi goriška regija (4 %), 3 osebe delo opravljajo v tujini (3 %), po 2 osebi delo opravljata v regijah podravske, savinjske in gorenjske (skupaj 6 %), po ena oseba pa delo opravlja v zasavski, posavski in obalno-kraški regiji (skupaj 3 %).

Zadnje demografsko vprašanje se je nanašalo na panogo, v kateri so anketiranci zaposleni. Največ anketirancev dela v panogi trgovine, in sicer kar 19 vprašanih (18 %), sledi panoga šolstva, kar je zbralo 12 vprašanih – to predstavlja 11 % vseh zajetih. Sledijo panoge industrije (8 %), turizma in gradbeništva (obe panogi po 7 % vprašanih), bančništvo (5 % vprašanih), energetika in promet (oba po 3 % vprašanih), zdravstvo (2 %), iz panoge kmetijstva ni odgovarjal nihče. Podana je bila možnost odgovora 'drugo', kjer zasledimo največ odgovorov iz področja gostinstva (8 anketirancev), računovodstva (5 anketirancev) in financ (4 anketiranci). Med drugim so odgovarjali anketiranci tudi iz panog kulture, veterine, marketinga, zavarovalništva, športnega kluba, komunale, javne uprave, farmacije, rudarstva in podobno.

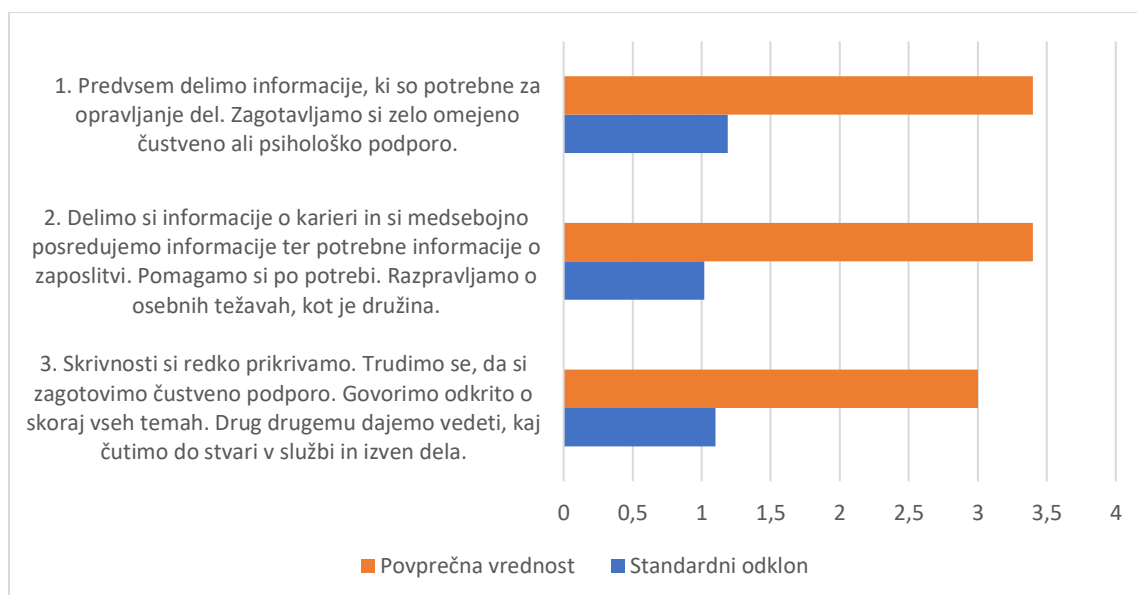
Odnose med zaposlenimi v podjetju merim s tremi trditvami, kjer anketiranci izrazijo svoje stališče na pet-stopenjski Likertovi lestvici (1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam, vmesna vrednost 3 pa predstavlja – niti se ne strinjam, niti se strinjam). Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo 1, in sicer, da si na delovnem mestu delijo informacije, ki so potrebne za opravljanje del. Zagotavljajo si zelo omejeno čustveno ali psihološko podporo.

S to trditvijo se je strinjalo 19 % vprašanih, delno se je z njo strinjalo 28 % anketirancev, kar 10 % anketirancev pa se s to trditvijo sploh ni strinjalo. Povprečna vrednost trditve znaša 3,4, standardni odklon pa predstavlja vrednost 1,19.

Druga najpogostejša potrjena trditev je »delimo si informacije o karieri in si medsebojno posredujemo informacije ter potrebne informacije o zaposlitvi. Pomagamo si po potrebi. Razpravljamo o osebnih težavah, kot je družina«. Na slednjo trditev se sploh ni strinjalo 4 % vprašanih, 13 % oseb se s trditvijo ni strinjalo, niti se ni strinjalo niti se je strinjalo 35 % vprašanih, 34 % vprašanih se je s trditvijo strinjalo, medtem ko se je 15 % vprašanih oseb z odgovorom popolnoma strinjalo. Pri tej trditvi je povprečni odgovor 3,4, standardni odklon pa znaša 1,02.

Tretja trditev je »skrivnosti si redko prikrivamo. Trudimo se, da si zagotovimo čustveno podporo. Govorimo odkrito o skoraj vseh temah. Drug drugemu dajemo vedeti, kaj čutimo do stvari v službi in izven dela.« Pri tej trditvi se respondenti niso strinjali tako kot pri prvih dveh, saj povprečni odgovor znaša 3,0, standardni odklon pa je 1,10. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 9 % vprašanih, 25 % se je strinjalo s trditvijo, srednje se je strinjalo 32 % vprašanih, medtem ko se s trditvijo deloma ni strinjalo 25 % anketirancev, popolnoma pa se ni strinjalo 9 % vprašanih. V spodnji sliki so predstavljeni rezultati prvega vprašanja iz ankete.

Slika 4: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice odnosa med zaposlenimi v podjetju



Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju sem preverjal, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na odnose med vodjo in njimi kot zaposlenimi. Vodjo sem označil kot neposrednega nadrejenega, anketiranci pa so izražali svoja stališča pri petih trditvah.

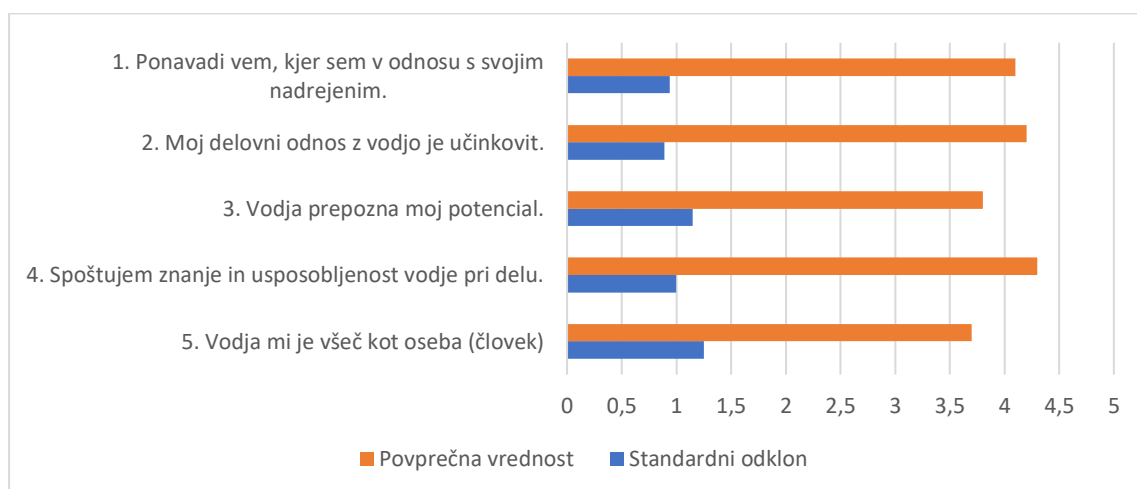
Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo številka 4, in sicer »spoštujem znanje in usposobljenost vodje pri delu«. Na to trditev je pritrdilo kar 57 % vprašanih, 2 % pa se popolnoma nista strinjala s to trditvijo. S trditvijo se deloma ni strinjalo oziroma deloma se je strinjalo 15 % anketirancev, malce bolj se je strinjalo 21 % vprašanih, malce manj pa 5 % vprašanih. Povprečna vrednost znaša visokih 4,3, standardni odklon pa je 1,00.

Drugi najbolj pritrdilen odgovor oziroma odgovor, kjer so respondenti najbolj izrazili svoje strinjanje, je trditev »moj delovni odnos z vodjo je učinkovit«. Tukaj se je popolnoma strinjalo 49 % vprašanih, malce manj anketirancev (31 %) se je strinjalo s trditvijo. 16 % oseb se niti ne strinja, niti strinja s trditvijo, 3 % se ne strinjajo, medtem ko se zgolj 1 % vprašanih sploh ne strinja s trditvijo. Povprečna vrednost znaša 4,2, standardni odklon pa 0,89.

Trditev »po navadi vem, kjer sem v odnosu s svojim nadrejenim« ima povprečno vrednost 4,1, medtem ko standardni odklon znaša 0,94. Pri tem vprašanju sta svoje popolno ne-strinjanje izrazila 2 % vprašanih, 5 % anketirancev se s trditvijo ne strinja. Pri srednji vrednosti je svoje stališče izrazilo 16 % oseb, bolj nagnjenih k strinjanju je bilo 40 % anketirancev, s trditvijo pa se je v celoti strinjalo 37 % vprašanih.

V sliki 5 je prikazano, da so najmanj strinjanja anketiranci izrazili pri dveh trditvah, in sicer pri »vodja prepozna moj potencial« in »vodja mi je všeč kot oseba (človek)«. Pri slednji je bila povprečna vrednost najnižja (3,7), standardni odklon pa je znašal 1,25. Pri obeh trditvah je popolno strinjanje izrazilo 37 % vprašanih. Malce bolj so se strinjali s prvo predstavljenjo trditvijo, kjer je povprečna vrednost znašala 3,8, standardni odklon pa 1,15.

Slika 5: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice odnosov med vodjo in zaposlenim (anketirancem)



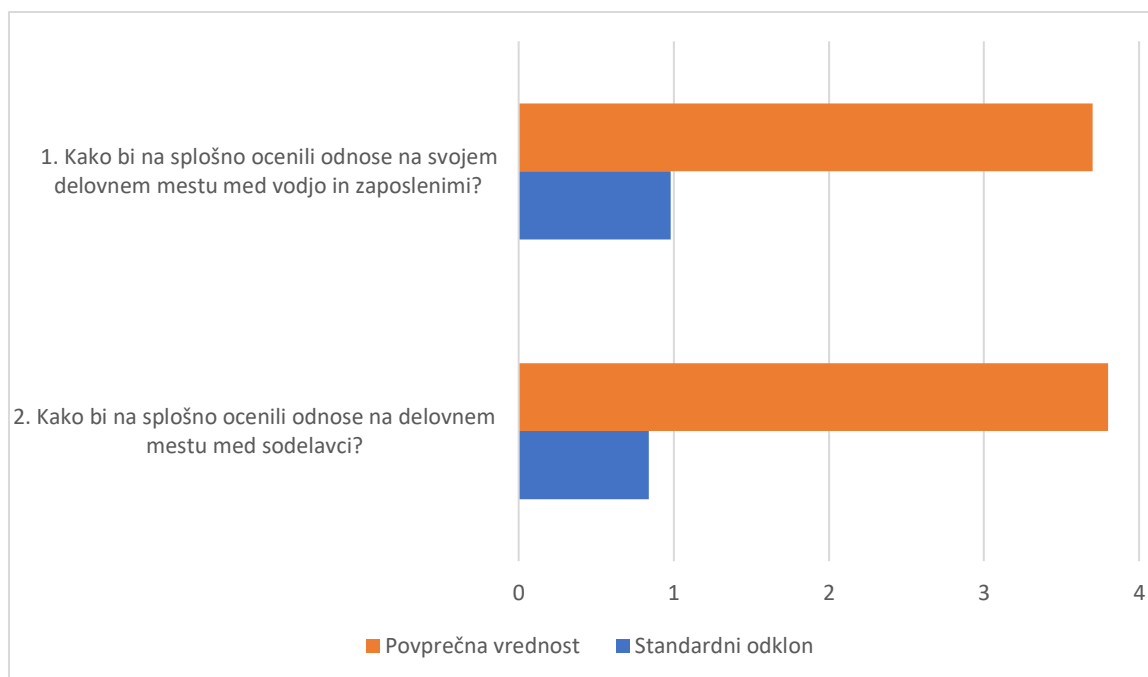
Vir: lastno delo.

Naslednje, tretje vprašanje se je nanašalo na odnose v podjetju, kjer sem podal dve vprašanji. Odgovori so predstavljali naslednje vrednosti: 1 – zelo slabi, 5- odlični. Prvo vprašanje je:

»Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?« Najvišjo oceno je izbralo 23 % vprašanih, 40 % oseb je izbralo odgovor 'dobri', povprečne odnose je ocenilo 26 % oseb, kar 9 % meni, da imajo v podjetju slabe odnose, 2 % vprašanih pa je predstavilo stališče, da so odnosi zelo slabi. Povprečna vrednost znaša 3,7, standardni odklon pa 0,98.

Pri tretjem vprašanju sem postavil še eno trditev oziroma vprašanje, in sicer: »Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci?« Na delovnem mestu kar 22 % vprašanih meni, da imajo odlične odnose, 46 % meni, da imajo dobre odnose. Oceno 'povprečni odnosi' je izbralo 27 % vprašanih, 4 % izraža stališče do slabih odnosov, 1 % pa meni, da so odnosi zelo slabi. V sliki 6 je razvidno, da povprečna vrednost pri tem vprašanju znaša 3,8, standardni odklon pa 0,84.

Slika 6: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice odnosov v podjetju



Vir: lastno delo

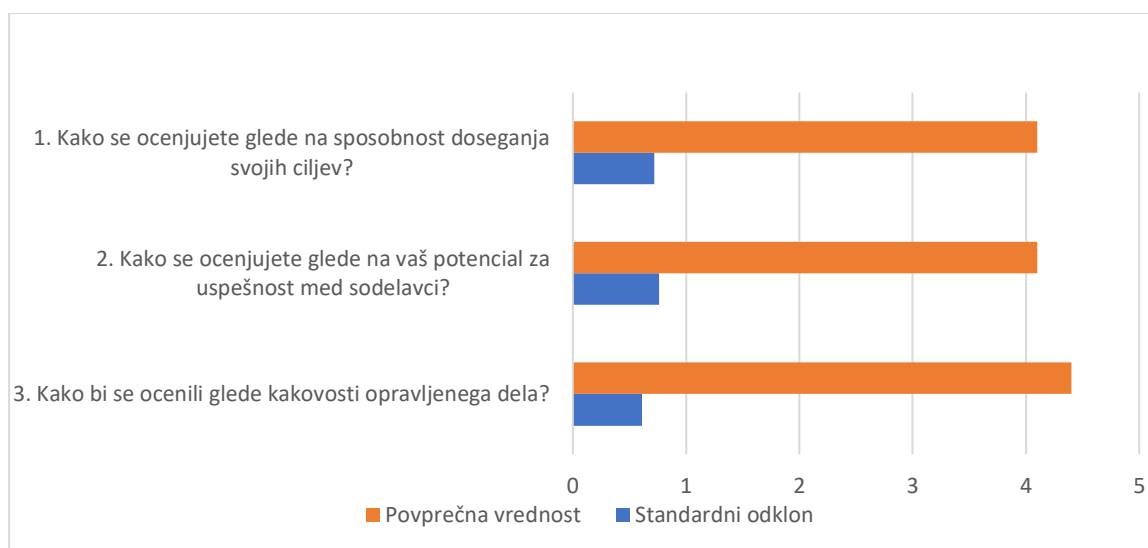
S četrtem vprašanjem sem preverjal uspešnost v podjetju oziroma anketiranci so lahko na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično) izrazili strinjanje pri naslednjih treh trditvah oziroma vprašanjih. Rezultati so prikazani v spodnjem grafu številka 4. Pri vseh treh vprašanjih nihče ni izbral odgovora 1, kar predstavlja zelo slabo.

Najvišjo povprečno vrednost je imelo zadnje vprašanje »kako bi se ocenili glede kakovosti opravljenega dela?«, in sicer 4,4, medtem ko je standardni odklon znašal 0,61. Odgovor 5 (odlično) je izbralo 42 % vprašanih, 53 % je izbralo odgovor 4 (dobro), povprečno kakovostno delo opravi 5 % vprašanih, 1 % meni, da svoje delo opravi slabo.

»Kako se ocenjujete glede na svoj potencial za uspešnost med sodelavci?« je bila druga predstavljena trditev. Na to trditev je odgovorilo 31 % vprašanih z najvišjo možno oceno, polovica vprašanih je izbrala stališče 4 (dobro), srednjo oceno je izbralo 16 % vprašanih, preostanek anketirancev, torej 3 % pa so svoj potencial za uspešnost med sodelavci ocenili kot slab. Povprečna vrednost pri tem vprašanju je 4,1, medtem ko je standardni odklon 0,76.

Prvo vprašanje v tem delu pa je spraševalo, kako se anketiranci ocenjujejo glede na sposobnost doseganja svojih ciljev. Kot je razvidno v sliki 7 je najvišjo vrednost izbralo 25 % vprašanih, večina, in sicer kar 62 % vprašanih meni, da imajo dobro sposobnost doseganja svojih ciljev. V povprečju se vidi kot dobro sposobne pri doseganju ciljev 8 % vprašanih, 5 % pa meni, da imajo slabo sposobnost doseganja svojih ciljev. Pri tem vprašanju je povprečna vrednost prav tako 4,1, standardni odklon pa 0,72.

Slika 7: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice uspešnosti v podjetju



Vir: lastno delo.

Pri predzadnjem vsebinskem vprašanju sem iskal stališče glede pripadnosti respondentov v podjetju, kjer delajo. Ponudil sem pet trditev, prav tako na pet-stopenjski Likertovi lestvici. Možnost izbire stališče z oceno 1 predstavlja 'sploh se ne strinjam', medtem ko ocena 5 predstavlja 'popolnoma se strinjam'.

Pri prvi trditvi »pripravljen sem garati več, da podjetju uspe«, se popolnoma strinja 36 % vprašanih, malce manj se strinja 38 % vprašanih, oceno 'niti se ne strinjam, niti se strinjam' je izbralo 16 % vprašanih. S trditvijo se ne strinja 6 % vprašanih, 3 % oseb pa ni pripravljenih garati več, da podjetju uspe. Povprečna vrednost je 4,0, standardni odklon pa 1,02.

Pri drugi trditvi »ponosen sem, da delam v trenutnem podjetju« je povprečna vrednost prav tako 4,0, standardni odklon pa 1,08. S trditvijo se v celoti ne strinja 2 % oseb, 8 % se ne strinja s trditvijo, 20 % vprašanih ne ve, ali so ponosni ali niso ponosni, da delajo na trenutnem

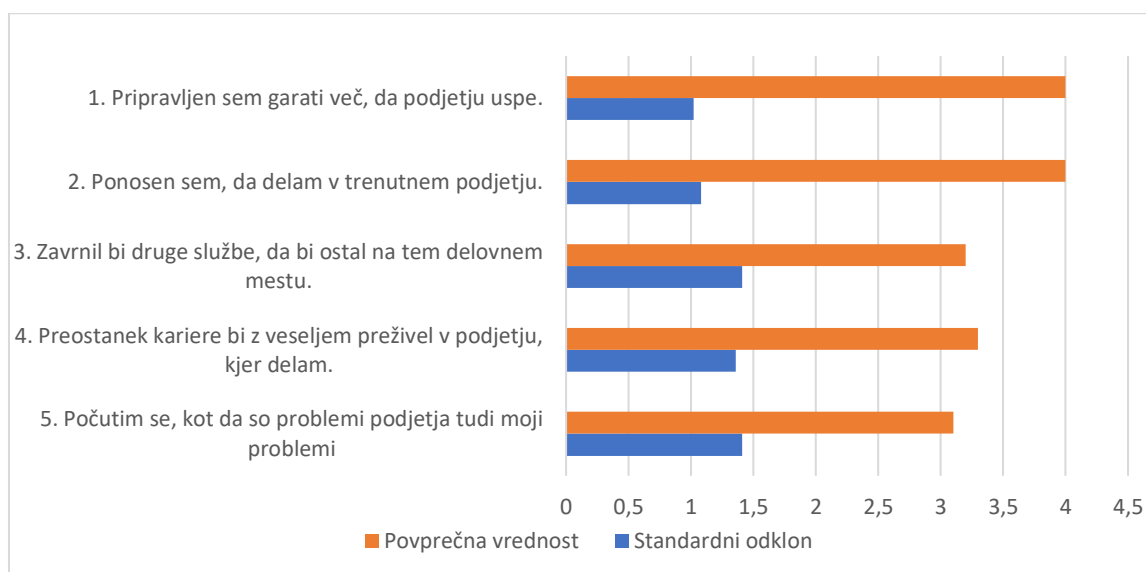
delovnem mestu, medtem ko je 24 % vprašanih malce bolj ponosnih, in kar 46 % vprašanih zelo ponosnih.

Pri tretji trditvi »zavrnil bi druge službe, da bi ostal na tem delovnem mestu« je 23 % vprašanih izbralo odgovor 5 (popolnoma se strinjam). Pri tej trditvi je največ anketirancev izbralo odgovor 1 (sploh se ne strinjam), kar pomeni, da so nagnjeni k temu da bi morda sprejeli drugo službo. Preostale vrednosti strinjanja so znašale 23 % (tako odgovor 4 – se strinjam, kot odgovor 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam), ter 14 % - se ne strinja. Povprečna vrednost je 3,2, standardni odklon pa je 1,41.

Četrta trditev (»preostanek kariere bi z veseljem preživel v podjetju, kjer delam«) je prav tako prikazala zelo razpršene ocene, saj standardni odklon znaša 1,36, povprečna vrednost pa je 3,3. S trditvijo se popolnoma strinja 27 % vprašanih, 17 % se strinja s trditvijo, največ respondentov, in sicer 29 % se s trditvijo niti ne strinja, oziroma se niti strinja. S trditvijo se ne strinja 13 %, sploh pa se ne strinja 14 % vprašanih.

Z zadnjo, peto trditvijo »počutim se, kot da so problemi podjetja tudi moji problemi« prav tako lahko prikažemo kar veliko razpršenost ocen, saj standardni odklon znaša 1,41, povprečje pa je 3,1. Na trditev je 34 % oseb izbralo oceni sploh ne strinjam (17 %) in se ne strinjam (17 %), medtem ko je večje strinjanje izkazalo 29 % oseb, in sicer se s trditvijo strinja 14 % vprašanih, popolnoma pa se strinja 25 % vprašanih. Srednjo oceno je izbralo največ vprašanih, kar 27 %. V spodnji sliki prikažem povprečno vrednost in standardni odklon na področju pripadnost zaposlenih v podjetju.

Slika 8: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice pripadnosti v podjetju

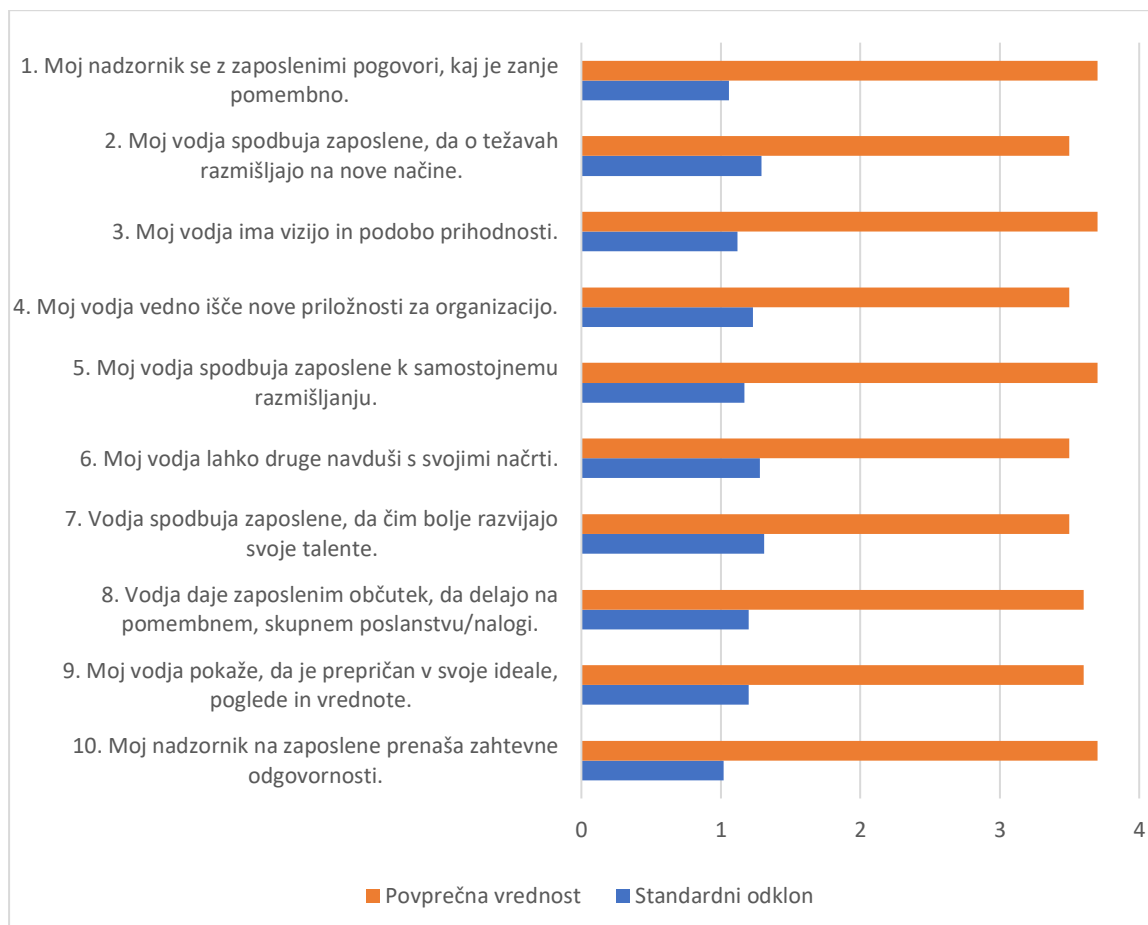


Vir: lastno delo.

Pri zadnjem vprašanju sem postavil deset trditev, ki so se navezovala na neposrednega nadzornika oziroma vodjo anketiranca. Vprašanje je bilo namenjeno temu, da sem preveril,

ali imajo vodje anketirancev značilnost karizmatičnega vodje. Anketiranci so lahko tako kot v preteklih vprašanjih izražali stališče na pet-stopenjski Likertovi lestvici. Povprečne vrednosti in standardne odklone je mogoče opaziti tudi v spodnjem grafu. Na spodnji sliki 9 je razvidnih deset trditev, vrednost standardnega odklona za posamezno trditve in povprečna vrednost.

Slika 9: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev glede značilnost neposrednega nadzornika oziroma vodje



Vir: lastno delo.

Na prvo trditev »moj nadzornik se z zaposlenimi pogovori, kaj je zanje pomembno« se je popolnoma strinjalo 26 % vprašanih, 34 % malce manj strinjalo, srednjo oceno je izbralo 26 % vprašanih, 11 % se s trditvijo ne strinja, 3 % pa se sploh ne strinjajo s trditvijo. Povprečna vrednost je 3,7, standardni odklon pa je 1,06.

Pri drugi trditvi »moj vodja spodbuja zaposlene, da o težavah razmišljajo na nove načine« so anketiranci izražali stališča na naslednje načine: 9 % se s trditvijo v celoti ne strinja, 16 % se ne strinja, 19 % se niti ne strinja niti se strinja, največji del (30 %) predstavlja odgovor 'se strinjam', medtem ko se 26 % vprašanih popolnoma strinja s trditvijo. Povprečje odgovorov je 3,5, standardni odklon pa je 1,29.

»Moj vodja ima vizijo in podobo prihodnosti« je tretja trditev, s katero se popolnoma strinja 26 % vprašanih, medtem ko se zgolj strinja s trditvijo največ vprašanih in sicer 36 %. Srednjo oceno je izbralo 24 % oseb, 8 % se ne strinja, 6 % pa se sploh ne strinja. Povprečna vrednost je med najvišjimi v tem sklopu trditev, in sicer znaša 3,7, standardni odklon pa je 1,12.

Anketiranci so nadaljevali z ocenami pri trditvi »moj vodja vedno išče nove priložnosti za organizacijo«. Povprečje vrednosti pri tej trditvi je 3,5, standardni odklon pa je 1,23. Največjo mero strinjanja je izrazilo 26 % vprašanih, 29 % se strinja, 27 % je izbralo srednjo vrednost, medtem ko je odgovora – se ne strinjam in sploh se ne strinjam izbralo 18 % ljudi (oba 9 %).

Peto trditev »moj vodja spodbuja zaposlene k samostojnemu razmišljanju«, je svoje popolno strinjanje izrazilo 32 % vprašanih, 30 % meni, da se s trditvijo strinja, 21 % se s trditvijo niti ne strinja, niti strinja, 12 % se ne strinja, 5 % pa meni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo. Povprečna vrednost je prav tako med višjimi v tem sklopu, in sicer 3,7, standardni odklon pa je 1,17.

S šesto trditvijo (»moj vodja lahko druge navduši s svojimi načrti«) se sploh ne strinja 10 % vprašanih, prav tako 10 % meni, da se s trditvijo ne strinjajo. Vmesno, srednjo možnost je izbralo 23 % vprašanih, medtem ko se malce bolj strinja 29 % oseb, 28 % pa se popolnoma strinja s trditvijo.

Pri sedmi trditvi je svoje popolno strinjanje izrazilo 29 % vprašanih, malce manj, 27 % meni, da se s trditvijo strinjajo. Niti se ne strinja, niti se strinja 23 % anketirancev, 10 % se ne strinja, 11 % pa se sploh ne strinja. Trditev »vodja spodbuja zaposlene, da čim boljše razvijajo svoje talente« ima povprečno vrednost 3,5, standardni odklon pa je 1,31 in je najvišji v tem sklopu trditev.

Z osmo trditvijo »vodja daje zaposlenim občutek, da delajo na pomembnem, skupnem poslanstvu ali nalogi« se popolnoma strinja 23 % vprašanih, 33 % se zgolj strinja, 20 % je izbralo srednjo oceno, 12 % meni, da se ne strinjajo s trditvijo, medtem ko preostanek (6 %) meni, da se sploh ne strinjajo s trditvijo. Povprečna vrednost pri tej trditvi je 3,6, standardni odklon pa ima vrednost 1,20.

Predzadnja trditev »moj vodja pokaže, da je prepričan v svoje ideale, poglede in vrednote« je prav tako dala relativno razpršene podatke (standardni odklon ima vrednost 1,20), povprečna vrednost je 3,6. Anketiranci so v večji meri izrazili svoje popolno strinjanje s trditvijo (29 %), prav tako strinjanje (28 %) ter srednjo vrednost – niti se ne strinjam, niti se strinjam (26 %). Malce manj jih je izbralo možnost – se ne strinjam (11 %) in sploh se ne strinjam (6 %).

Zadnja trditev je dala najmanjšo razpršenost (standardni odklon je 1,02), prav tako pa ima višjo povprečno vrednost, in sicer 3,7. S trditvijo »moj nadzornik na zaposlene prenaša zahtevne odgovornosti« se popolnoma strinja 26 % vprašanih, največji del odgovor

predstavlja vrednost 4 – se strinjam (32 %) in malce manj vrednost 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam (31 %). Svoje ne strinjanje je izrazilo 7 % vprašanih, s trditvijo pa se sploh ne strinja 3 % vprašanih.

4.5 Preverjanje hipotez

Hipoteze, ki sem jih postavil v raziskovalne namene te magistrske naloge, sem analiziral s pomočjo SPSS programa, kjer sem izvedel regresije in korelacije. Celotne podatke za vse hipoteze je mogoče najti v prilogah.

H1: Med odnosi in uspešnostjo je povezava

S to hipotezo sem želel dokazati, da lahko voditelji in zaposleni na podlagi zrelih odnosov razvijajo učinkovite procese, s katerimi pridobijo številne koristi. Pri tej hipotezi sem vzel povprečno uspešnost kot odvisno spremenljivko in vsako izmed trditev pri vprašanju 3 iz ankete kot neodvisni spremenljivki (neodvisna spremenljivka 1: kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci; neodvisna spremenljivka 2: kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi).

Pri tej hipotezi lahko že takoj na podlagi p vrednosti hipotezo zavrnilo in potrdimo ničelno hipotezo. Vrednost $p = 0,386$ predstavlja statistično neznačilno povezavo, kar pomeni, da ni povezanosti med povprečnimi odnosi in povprečjem uspešnosti. Med drugim lahko na podlagi vrednosti iz Pearsonove korelacije (0,083) sklepam, da gre za šibko povezavo med spremenljivkama. Ocene korelacij za hipotezo 1 so zapisane v tabeli številka 1.

Tabela 1: Ocena korelacij pri hipotezi 1

		Povprečje odnosov	Povprečje uspešnosti
Povprečje odnosov	Pearsonova korelacija	1	.083
	Sig. (2-stranska)		.386
	N	110	110
Povprečje uspešnosti	Pearsonova korelacija	0.083	1
	Sig. (2-stranska)	.386	
	N	110	110

Vir: lastno delo.

H2: Dobri odnosi pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih

Z drugo hipotezo sem želel dokazati, da lahko odnosi, ki jih zaposleni ustvarjajo na svojem delovnem okolju, pomembno vplivajo na samo uspešnost.

Kot je razvidno v spodnji tabeli 2, lahko sklepamo, da dobri odnosi pozitivno vplivajo na uspešnost, saj je beta pozitivna (0,061), vendar nasprotno podatki statistično niso značilni. Prav tako lahko iz podatkov povzamemo, da regresijski model ni značilen, saj je p vrednost iz ANOVE kar 0,386. Napovedana moč je izjemno nizka ($R^2 = 0,007$). Z r^2 tako lahko pojasnimo manj kot odstotek variabilnosti povprečne uspešnosti z variiranjem povprečnih odnosov. Skleпам, da te hipoteze ne morem potrditi.

Tabela 2: Ocena regresijskih koeficientov za hipotezo 2

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	3.944	.272		14.505	<.001
Povprečje odnosov	.061	.070	.083	.871	.386
a. Odvisna spremenljivka: Povprečje uspešnosti					

Vir: lastno delo.

H3: Karizmatično vodenje pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih

Pri tretji hipotezi sem želel dokazati, da lahko s karizmatičnim vodenjem vodja vpliva na uspešnost zaposlenih. Med drugim so tudi v preteklosti že dokazali smernice, da med omenjenima konstruktoma (karizmatično vodenje in uspešnost) obstaja povezava. V namene dokazovanja hipoteze sem izvedel regresijo in uporabil povprečno uspešnost kot odvisno spremenljivko, ter posamezne trditve pri vprašanju 6, ki se je nanašalo na trditve o karizmatičnem vodji. Prav tako sem opravil analizo, kjer sem preverjal povprečno uspešnost (odvisno spremenljivka) in povprečje vprašanja 6 (neodvisna spremenljivka).

Z analizo podatkov sem ugotovil, da je model statistično neznačilen in ne pojasni skoraj ničesar. Pri primerjavi posameznih komponent karizmatičnega vodenja lahko opazimo, da so pri večini rezultati statistično neznačilni (p vrednosti so višje od 0,1), le z izjemno zadnjega, kjer so rezultati statistično značilni (p = 0,044). Prav tako je pri primerjavi

povprečij mogoče opaziti podobne rezultate. V spodnji tabeli 3 so predstavljeni rezultati modela za hipotezo 3.

Tabela 3: Povzetek modela pri hipotezi 3

Model	R	R kvadrat	Prilagojeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	.055	.003	-.006	.59345
a. Napovedovalci: (konstanta), Povprečje lastnosti karizmatičnega vodje				

Vir: lastno delo.

Prilagojeni R^2 (angl. Adjusted R Square) ima vrednost -0,006, kar še dodatno potrdi dejstvo, da model ne pojasni skoraj ničesar. V naslednji tabeli 4 so razvidni regresijski koeficienti iz analize hipoteze 4.

Tabela 4: Ocena regresijskih koeficientov pri hipotezi 3

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	4.053	.215		18.831	.000
Povprečje lastnosti karizmatičnega vodje	.032	.057	.055	.565	.574
a. Odvisna spremenljivka: Povprečje uspešnosti					

Vir: lastno delo.

H4: Stil karizmatičnega vodenja pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi

Pri tej hipotezi sem želel preveriti, ali karizmatično vodenje vpliva na odnose in vedenje delovne enote, saj so prav lastnosti karizmatičnega vodenja povezane s pozitivnimi rezultati dela. Izvedel sem enostavno linearno regresijo in izbral trditev 1 iz vprašanja 3 (kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi), ki je predstavljala odvisno spremenljivko in povprečje iz vprašanja 6 (karizmatično vodenje), ki je predstavljalo neodvisno spremenljivko.

Analiza je prikazala, da lahko zavrnem ničelno domnevo. Za spremenljivko je vrednost korelacijskega koeficienta $r = 0,65$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in srednje močna, kar kaže tudi regresijski koeficient, ki je 0,640 ($\beta =$

0,640). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 8,806$ pri stopnji značilnosti, ki je manjša od 0,01, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdimo hipotezo številka 4, saj je regresijski koeficient statistično značilen (p je manjši kot 0,05). Ugotavljam, da stil karizmatičnega vodenja pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi.

Determinacijski koeficient ($R^2 = 0,423$) nam pove, da lahko 42,3 % variiranja spremenljivke odnosa med vodjo in zaposlenimi pojasnimo z variiranjem neodvisne spremenljivke, vključene v model (stil karizmatičnega vodenja). Spodnja tabela prikazuje rezultat regresijske analize za hipotezo številka 4. Celoten izpis regresijske analize je na voljo v prilogah, v spodnji tabeli pa je prikazana ocena regresijskih koeficientov za hipotezo 4.

Tabela 5: Ocena regresijskih koeficientov za hipotezo 4

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	1.408	.273		5.168	<.001
	Povprečje lastnosti karizmatičnega vodje	.640	.073	.650	8.806	<.001
a. Odvisna spremenljivka: Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?						

Vir: lastno delo.

4.6 Predstavitev intervjujev

Za namene empiričnega dela magistrske naloge sem opravil tudi kvalitativno raziskavo, in sicer z opravljenimi intervjuji. Opravil sem štiri intervjuje, in sicer z direktorji, vodji oziroma nadzorniki v štirih različnih slovenskih podjetjih, v razlikujočih se panogah. Intervjuji so v povprečju trajali eno uro in trideset minut. Od štirih oseb so trije moškega spola, v enem intervjuju pa je oseba ženskega spola.

Intervjuje sem začel z vprašalnikom, ki sta ga razvila Conger in Kanungo (1994). Nato so sledila vprašanja, glede na osnutek, ki je na voljo v predogled v prilogah. Vse intervjuvane osebe so na vprašanja odgovarjale brez zadržkov in popolnoma po lastni presoji. Podatke sem si zapisoval oziroma posnel.

4.6.1 Vprašalnik avtorjev Conger in Kanungo

S Conger - Kanungo vprašalnikom sem preverjal ali imajo intervjuvanci več značilnosti karizmatičnega vodje oziroma manj značilnosti, kar pomeni, da ne morem trditi, da so karizmatični voditelji. Z vprašalnikom ne morem trditi, da je nekdo karizmatičen oziroma ni karizmatičen, zato sem vzel povprečje 3,5, kar pomeni, če je intervjuvanec odgovarjal na lestvici pretežno nad povprečjem, trdim, da ima več značilnosti karizmatičnega vodje.

Vprašalnik ima 25 trditev, na katera intervjuvanci odgovarjajo na 6 stopenjski lestvici (od 1 – 6). Trditve so postavljene glede na opise iz teorije karizmatičnega vodenja.

Po opravljeni analizi sem ugotovil, da imajo vsi intervjuvanci v povprečju odgovore višje od 3,5, na podlagi česa trdim, da imajo vsi vodje oziroma direktorji več značilnosti opisa karizmatičnega vodje. Ta podatek mi je pomagal, da sem lahko intervjuvance opredelil z opisom karizmatičnega vodenja, ter da imajo tudi sami več značilnosti karizmatičnega voditelja kot ne-karizmatičnega voditelja. Za zanimivost lahko dodam, da so imeli kar trije izmed štirih intervjuvancev povprečni odgovor 4,32.

4.6.2 Karizmatično vodenje

Rdeča nit intervjujev je predstavljal koncept karizmatičnega vodenja. Trije intervjuvanci s konceptom še niso bili seznanjeni, medtem ko je ena oseba s konceptom seznanjena. Intervjuvanec, ki koncept pozna, meni, da ima tudi sam približno 75 % lastnosti oziroma značilnosti karizmatičnega vodje, medtem ko drugi menijo, da nikakor nimajo teh značilnosti. Tukaj je predvsem zanimivo to, da imajo glede na vprašalnik vsi več značilnosti karizmatičnega vodje, čeprav menijo sami, da to niso.

Vsi se strinjajo, da karizmatičen vodja zagotovo lahko vpliva tako na uspešnost kot tudi na odnose, vendar je to lahko pozitivno ali negativno, saj je to odvisno predvsem od značilnosti pa tudi značaja vodje. V večini intervjuvanci menijo, da je vpliv karizmatičnega vodje lahko zelo močen, če uporabi svoje dobre lastnosti, saj nasprotno lahko te lastnosti opravijo nasprotni učinek. Vries (1988) opisuje, da se sledilci bolj navežejo svojemu vodji v kriznih časih, saj jim vodja ponudi smer in varnost. Eden izmed intervjuvancev je sicer dejal, da lahko vodje postanejo zelo vsiljivi v odnosu do zaposlenih in tako zahtevajo več, kot je morda kdo v kolektivu sposoben.

Vsem intervjuvancem sem ne glede na to, ali so bili s konceptom karizmatičnega vodenja že seznanjeni, predstavil opis in tipične značilnosti karizmatičnega vodenja. Pri opisu sem predstavil tudi značilnost, da so karizmatični voditelji bolj nagnjeni k tveganju. Med drugim teorija opisuje, da vodje spodbujajo zaposlene, da iščejo rešitve za težave, ko primarni načrt ni deloval, posledično pa to ustvari okolje, da se zaposleni počutijo udobno, medtem ko tvegajo, da najdejo boljše rešitve. Karizmatični voditelji so namreč bolj osredotočeni na rast kot na kaznovanje, napake pa se tako obravnavajo kot možnost učenja. Vsi intervjuvanci

menijo, da tveganje ni lastnost karizmatičnega voditelja ali pa ta lastnost ni primeren za opis karizmatično voditeljstvo. Nihče izmed vprašanih ne tvega rad, zato sklepam, da bi lahko v prihodnosti lastnost tveganja pri osebah, ki imajo več značilnosti opisa karizmatičnega vodje, to tudi analizirali.

Sicer so se vodje opisali z naslednjimi vrednotami, in sicer: analitični, profesionalni, poslušljivi, pravični, »team leader«, nudijo varnost, vljudni, in podobno. Večkrat je bilo poudarjeno, da kot vodje z določenimi odločitvami komu kdaj ne ustrezajo, medtem ko v isti situaciji spet drugim ustrezajo. V takih situacijah se odpirajo vrata v obe smeri – če koga kaj moti, lahko podjetje zapusti in poišče delovno mesto, kjer jim bodo vodje ustrezali. Po drugi strani pa sklepam, da moraš biti kot vodja transparenten – to kar rečeš tudi narediš, kajti neskladje pripelje do težav.

Pri prepoznavanju karizmatičnih vodij sem dobil veliko primerjav, predvsem pa je bilo največ usmerjenih v politične voditelje in direktorje največjih slovenskih kot tudi tujih podjetij. Dobil sem primerjave znanih oseb, kot so Steve Jobs, Berločnik, Samo Zver, Colarič, Jankovič in drugi. Te osebe so bile izbrane predvsem zaradi tega, ker so vprašanci mnenja, da jim ljudje sledijo, zaupajo, ter da znajo uspešno artikulirati vizijo. Temu primerno so dobili tudi kakovostne kadre in tako uspešno vodili oziroma vodijo svoja podjetja.

Prvi intervju je dal zanimivo podlago za debato v prihodnosti, saj je intervjuvanec dejal: *»Mislim, da karizmatičen vodja ni potreben ali nujen. Težko ga najdeš v poklicih, kot je računovodski servis, tiskarna, avtomehanična delavnica in podobno. Najdeš ga lahko v panogah, kjer je ogromno dela z ljudmi, pa tudi tam, kjer so na očeh javnosti.«* Spet drugo mnenje predstavlja koncept karizmatičnega vodenja kot dober koncept, vendar s poudarkom, da določeni karizmatični voditelji radi delajo na lastni blagovni znamki.

Več misli je bilo usmerjenih tudi v to, da v slovenskih podjetjih manjka kakovostnega vodenja ter da je treba stil vodenja spreminjati glede na razmere. Včasih je potrebno biti trajnostni vodja, včasih karizmatičen vodja, spet drugič bolj strateški. V celoti menijo, da vodenje predstavlja polni delavnik in da je zelo težko delati tako delo, kot je voditi kolektiv zaposlenih. Velikokrat pa zmanjka tudi časa za vodenje samega sebe. Ena izmed zaključnih misli je bila: *»Danes v slovenskih podjetjih manjka kakovostnega vodenja, prav tako pa je management v slovenskih podjetjih slab, saj ljudje iz danes na jutri ne vedo kaj jih čaka. Ljudje so med drugim nesrečni, ne vedo kaj se krovno dogaja v podjetju. Glede na pogovore z drugimi vidim, da se sploh ne ve kam gredo velika oziroma majhna podjetja.«*

4.6.3 Odnosi v podjetju

Pri konceptu odnosov mi je bilo zelo zanimivo dejstvo, da sem pri večini intervjujev dobil primerjavo med odnosi v podjetju in odnosih doma (bodisi v relaciji mož-žena, bodisi v relaciji starši-otroci). Poudaril bi primer profesionalnosti na delovnem mestu: če se nekdo ločuje, naj bi pustil nahrbtnik z ločitvijo pred vrati, ko pa službo ta ista oseba konča, ga spet

oprta in se ločuje doma. V večini sem dobil informacije, da morajo odnosi temeljiti na profesionalni ravni in ne čustveni. Spet določen del intervjuvancev meni, da morajo pridobiti določen del informacij o zasebnem življenju zaposlenih, saj drugače ne morejo vedeti, kako zbrani in profesionalni so na svojem delovnem mestu.

Vsi trdijo, da so kakovostni odnosi ključni za uspešno podjetje. V vseh primerih vodje menijo, da so odnosi aktualno dobri in da stremijo k temu, da odnose le izboljšujejo. Dobri odnosi vodilnim v svojih podjetjih predstavljajo različne vrednote, kot so varnost, razumevanje, pot do uspeha, dobro klimo. V podjetjih menijo, da ne morejo z vsemi komunicirati na enak način, saj se značaji zaposlenih razlikujejo. Le v zadnjem intervjuju direktorica komunicira na enak način s svojimi zaposlenimi, saj so odnosi v podjetju transparentni. Prav tako pa v podjetjih lahko pride do slabih odnosov, kar podkrepijo z besedami kot so potuhnjenost, hinavščina, nepoštenost, vse to pa je povezano s prej omenjeno profesionalnostjo.

Področje odnosov zajema tudi zaupanje, kjer na podlagi odgovorov lahko sklepam, da vsi trenutno zaupajo svojim zaposlenim, vse do točke, dokler se ne zgodi kaj, ko je bil nekdo neiskren ali pa je lagal in se je zaposleni sam postavil v situacijo, ko je treba preveriti, ali govori resnico ali laž. Prav tako menijo, da če komu ne zaupaš, je bolje tako osebo odsloviti.

Med samimi intervjuji sem želel spoznati tudi prijetne oziroma neprijetne izkušnje vodij, ki so jih imeli s svojimi podrejenimi, oziroma sem želel še na podlagi realnih primerov spoznati, kako se odzovejo kot vodje. Vsem sem postavil situacijo, ki je znana marsikomu, in sicer: *»šef odnosi niso oziroma so dobri«*. V tej situaciji so se znašli skoraj vsi, le v prvem intervjuju se vodja s tako situacijo ni soočil, vendar je svojo trditev podkrepil: *»V takem primeru bi opravil razgovor, po razgovoru pa bi sprejemal nadaljnje odločitve glede na situacijo iz razgovora«*. Ostale tri vodje pa so se s tako situacijo tudi srečali. Takšne primere so reševali na podoben način, in sicer so najprej opravili analizo, zakaj je do tega prišlo, nato pa reševali težave glede na problem. Eden izmed intervjuvancev je dejal, da ima težave zgolj z enim zaposlenim: *»V podjetju imam z vsemi odlične odnose, nekakšne, lahko bi temu rekli težave, pa imam z enim zaposlenim, vendar ne na način da je oseba problematična, temveč zaposlen ne posluša dovolj dobro oziroma ne želi razumeti navodil. Ob njemu se po navadi počutim nelagodno, vendar to poskušam rešiti z nenehnimi in konstantnimi pogovori. Je pa ta oseba zelo močna na podatkih, pravilih, zakonih, zato pred vsakim pogovorom vedno nabere številne informacije, ki kasneje podkrepijo moje trditve.«*

Kot sem opisal že v prejšnjem poglavju, lahko karizmatičen voditelj vpliva na odnose v podjetju tako pozitivno kot negativno. V odnose lahko vodje vstopajo zelo vsiljivo, kar poslabša odnose, zato po mnenju intervjuvancev morajo karizmatični voditelji spoznati svoje dobre lastnosti in te prenesti v odnose do svojih zaposlenih. Med drugim pa je precej odvisno tudi od tipa zaposlenih, lahko so stari-mladi, izkušeni-neizkušeni, prav tako pa je odvisno tudi od panoge, kjer je podjetje prisotno.

4.6.4 Uspešnost

Intervjuvanci so se na koncept uspešnosti odzvali zelo podobno, vendar s podobnimi razlagami. Vsi so na podlagi svojih izkušenj dejali, da so dobri medsebojni odnosi eden izmed ključev do uspeha, saj ko so odnosi dobri, se tako zaposleni lažje posvečajo novim izzivom in tako ne izgubljajo časa glede razpravljanja o odnosih. Medsebojno sodelovanje pripelje do hitrejša in lažje izvedbe. Sicer ni nujno, da bo sledil boljši rezultat, vendar si lahko zaradi dobrega sodelovanja bolj produktiven.

Dobil sem tudi aktualen primer v času Sars-Cov-2, ko so vsi zaposleni bili pozitivni na virus: *»Pred kratkim smo imeli v podjetju ogromne težave, saj je praktično celoten kolektiv zbolel za korona virusom. Tukaj se je pokazalo to, da kljub temu, da smo imeli primanjkljaj delovne sile, smo delo opravili pravočasno. To je v naši panogi zelo pomembno, saj se ukvarjamo z računovodskimi storitvami, saj morajo biti vsi obrazci in druga poročila oddana pravočasno. S tem ko je nekdo opravil delo drugega, smo celotno delo opravili v času, s tem pa smo ohranjali tudi učinkovitost in bili pri tem uspešni.«*

Kot vodje menijo, da lahko na uspešnost vplivajo na takšen ali drugačen način. V dveh primerih je bilo spoznati, da uspešnost izboljšujejo s srečanjem zaposlenih, ko govorijo o projektih in iščejo načine za nove in inovativne stvari, hkrati pa s takimi srečanji tudi izboljšujejo odnose.

Stil karizmatičnega vodenja po oceni intervjuvancev vpliva na uspešnost podobno kot na odnose. Če pozitivno vplivajo na odnose, lahko pozitivno vplivajo tudi na podjetje in se tako podjetje razvija in napreduje. Kadar zaposleni vodji sledijo, lahko govorimo o vplivu na uspešnost, kadar pa karizmatični vodja pretirava in zahteva več, kot so zaposleni sposobni (temu primerno mu tudi zaposleni ne sledijo) pa tako vodja negativno vpliva na uspešnost.

Samo v enem izmed intervjujev sem dobil mnenje, da karizmatično vodenje ne vpliva na uspešnost podjetja, temveč da različni tipi podjetja (različne panoge) potrebujejo različen tip vodje.

5 DISKUSIJA

5.1 Povzetek ugotovitev

V magistrski nalogi sem opravil raziskavo, v kateri sem skušal ugotoviti, kako se koncepti karizmatičnega vodenja, odnosov in uspešnosti prepletajo med seboj. V literaturi in študiji je sicer kar nekaj raziskav, ki proučujejo vse koncepte ločeno, vendar številnih podatkov o prepletu teh konceptov še ni, oziroma je ta tema popularna šele v aktualnem času. Tri hipoteze, ki sem jih zasnoval na podlagi teorije, sem ovrgel, medtem ko sem eno hipotezo potrdil.

Z začetno hipotezo sem skušal dokazati, da lahko z dobrimi odnosi tako voditelji kot zaposleni med sabo razvijajo uspešne rezultate. Osborne (1974) pravi, da je ena izmed lastnosti ocenjevanja uspešnosti sposobnost osebe, da se razume z ostalimi zaposlenimi v enoti. Da bi dokazal prvo hipotezo, sem imel več razlogov, vendar glede na to, da v preteklosti ni bilo veliko korakov usmerjenih v razjasnitev koncepta uspešnosti, prav tako ni dovolj dokazov, ki bi nakazovali, da je lahko kateri koli element ravnanja s človeškimi viri (angl. Human resource management) boljši glede na njegov vpliv na uspešnost, nisem pričakoval potrditve hipoteze. Nasprotno so rezultati prikazali to, kar predvideva teorija iz prejšnjega stoletja, saj je med drugim že Guest (1997) opazal, da ni splošne teorije o uspešnosti, temveč obstajajo pristopi in modeli, ki so zgrajeni na specifičnih perspektivah. Preko intervjujev bi lahko sklepal drugače, saj vsi intervjuvanci mnenijo, da lahko z dobrimi odnosi dosežemo uspešne rezultate.

Drugo hipotezo sem nadaljeval na podlagi prve hipoteze, vendar glede na rezultate nisem pričakoval drugačne podobe pri rezultatih druge hipoteze. V teoriji sicer zasledimo več posledic dobrih odnosov, kot je povečana zvestoba zaposlenih, povečana motivacija, manj konfliktov, boljša vključenost zaposlenih, izboljšanje zaupanja in samozavesti in podobno. Navkljub vsem tem posledicam pa dobri odnosi ne nujno vplivajo na uspešnost zaposlenih, kar pa so potrdili tudi rezultati analize iz ankete. Tudi v tem primeru sem ovrgel hipotezo, torej lahko sklepam, da med odnosi in uspešnostjo ni povezave, prav tako ne moremo trditi, da dobri odnosi vplivajo na uspešnost zaposlenih.

S tretjo od skupno štirih hipotez sem želel dokazati, da karizmatični vodja lahko pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih. Že Shamir, House in Arthur (1993) so nakazovali na to, da bo karizmatično vodenje bolj verjetno vplivalo na posamezno uspešnost, vendar le takrat, kadar ciljev uspešnosti ni mogoče natančno določiti oziroma izmeriti. Med drugim so pred kratkim Luo, Tam in Weiwei (2014) z empiričnimi raziskavami potrdili, da ima karizmatično vodenje pomemben vpliv na kreativno ekipe in ekipno učinkovitost, prav tako pa so Erdogan, Basar in Zehir, (2011) predstavili, da so značilnosti karizmatičnega vodenja pozitivno povezane z rezultati dela. Tudi z intervjuji lahko sklepam, da intervjuvanci menijo, da lahko karizmatični vodja pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih, vendar s pogojem, da uporabi svoje pozitivne lastnosti. Z mojo hipotezo, ki je bila ovržena, se rezultati sicer bolj nagibajo na trditve Shamirja, House in Arthura (1993). V mojem primeru je bilo močno potrjeno, da model ne prikazuje nikakršne povezave, da bi karizmatično vodenje lahko vplivalo na uspešnost zaposlenih. Predvidevam, da je tak rezultat zaradi preveč splošne ankete, oziroma ciljam na to, da bi lahko z bolj specifičnim anketiranjem (anketa namenjena samo panogi npr. industriji ali gradbeništvu) rezultati prikazali drugačno sliko. V eni izmed študij v Indoneziji so prav tako dokazali, da lahko karizmatično vodenje vpliva na uspešnost, saj je korelacijska vrednost znašala 0,523 (Supratman, Entang & Tukiran, brez datuma), vendar menim, da je za tak rezultat odvisna tako gospodarska kot tudi izobrazbena razvitost v državi, kjer so izvedli študijo.

Z zadnjo hipotezo pa sem preveril, ali lahko stil karizmatičnega vodenja pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi. Kot vse izmed hipotez sem tudi zadnjo postavil na podlagi teorije. Erdogan, Basar in Zehir (2011) trdijo, da karizmatično vedenje vodenja pomembno vpliva na kolektivne odnose in vedenje delovne enote, prav tako pa so bile značilnosti karizmatičnega povezane z zadovoljstvom pri delu, organizacijsko zavzetostjo in podobno. Howell in Shamir (2018) navajata, da lahko zaposleni razvijejo dve različni vrsti karizmatičnih odnosov z vodjo, in sicer osebne ali družbene. Ko pride do karizmatičnih odnosov, se zaposleni začutijo oziroma poistovetijo z vodjo in kolektivnim poslanstvom. Bistvo pa predstavljajo močne povezave med samopodobo sledilcev in vodjo. Rezultati so potrdili dejstva iz teorije, saj sem zadnjo hipotezo potrdil. Sklepam, da stil karizmatičnega vodenja pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi. Prav tako lahko z analizo intervjujev sklepam, da se direktorji oziroma vodje strinjajo s postavljeno hipotezo.

5.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo na podlagi pregleda obstoječe teorije oziroma literature in empirične raziskave prispeva k razlagi in utemeljitvi konceptov karizmatičnega vodenja, odnosov med vodjo in zaposlenimi ter uspešnosti. Prav tako pa prispeva k razlagi prepleta vseh treh konceptov. Že prve raziskave o prepletu vsaj dveh izmed konceptov segajo v prejšnje stoletje, ko je House (1976) načrtoval študijo karizmatičnega vodenja in ga povezal z vplivom na svoje privrženke.

Enega največjih korakov na področju raziskovanja karizmatičnega vodenja sta naredila Conger in Kanungo (1994) s svojim modelom karizmatičnega vodenja. Prav z njunim vprašalnikom namenjen voditeljem sem začel vse intervjuje, kjer sem preverjal, ali imajo voditelji značilnosti karizmatičnega vodje. S tem sem lažje in kakovostnejše izvedel intervjuje, saj sem na podlagi odgovorov pridobil več podatkov s strani intervjuvancev in lahko določil stopnjo, do katere so intervjuvanci karizmatični. Tako pridemo do prvega prispevka k teoriji, saj sta Conger in Kanungo (1994) zapisala, da so potrebne nadaljnje študije, ki bi preverile veljavnost tega vprašalnika ter specifične izide sledilcev.

Drug in najpomembnejši prispevek k teoriji predstavlja rezultat zadnje hipoteze, in sicer lahko trdimo, da karizmatično vedenje pozitivno vpliva na odnose v podjetju. Tudi teorija, kot sem že omenil, nakazuje na to, saj so že Erdogan, Basar in Zehir (2011) trdili, da karizmatično vedenje vodenja pomembno vpliva na kolektivne odnose, prav tako pa so karizmatične značilnosti vodenja opredeljene s pozitivnimi rezultati dela, kot je zadovoljstvo pri delu, organizacijska zavzetost in podobno. Takala (2006) opisuje, da so različne študije dokazovale pozitivno povezavo med karizmatičnim vodenjem in odnosi, saj naj bi vzpostavitev skupne vizije in kolektivne identitete skupaj z večjo zavzetostjo povzročilo večjo notranjo kohezijo in priložnost za uspeh. Prav tako Howell in Shamir (2018) trdita, da ima lahko opolnomočenje karizmatičnega vodje s strani privrženecv tako pozitivne ali negativne posledice, kar pa je odvisno od vodje in sledilcev. Na to so opozarjali tudi

intervjuvanci, ki so nenehno trdili, da ima karizmatičen vodja lahko tako pozitiven kot negativen vpliv na odnose v relaciji do svojih zaposlenih. Med drugim sem z anketo pridobil statistično značilne podatke, prav tako pa lahko več kot 40 % lastnosti karizmatičnega vodenja pojasnimo z variiranjem odnosov med vodjo in zaposlenimi. Tudi Graen in Uhl-Bien (1995) sta pri teoriji izmenjave med vodjo in zaposlenimi (angl. Leader-member exchange) trdila, da se učinkoviti vodstveni procesi pojavijo, ko vodje in privrženci razvijejo zrele odnose in tako dobijo dostop do številnih koristi, ki jih ti odnosi prinašajo. Ni torej pomembno samo raziskovanje razmerja med vodenjem in uspešnostjo, temveč ključni dejavnik predstavljajo odnosi.

Zelo pomemben teoretični prispevek pa predstavlja preučevanje karizmatičnega vodenja v Sloveniji. Študije v Sloveniji so se do dandanes predvsem osredotočale na avtentično vodenje (Černe & Penger, 2010), transformacijsko vodenje (Možina, 2002), etično vodenje (Vidrih, 2018), ter povezave med vodenji, kot je povezava med avtentičnim in transformacijskim vodenjem (Grošelj, Penger & Černe, 2016). Magistrska naloga torej prispeva nove dimenzije preučevanja karizmatičnega vodenja v Sloveniji.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V magistrskem delu sem opravil dve vrsti raziskav, in sicer ankete in intervjuje. Največja omejitev pri empiričnem delu je zagotovo predstavljala epidemija Sars-Cov-2, saj zaradi okoliščin niso bili pripravljeni sodelovati vsi, predvsem vodje niso želeli imeti neposrednega stika pri intervjujih, zato je bilo organizirati in izvesti intervjuje bistveno težje. Prav tako zaradi te omejitve nisem pridobil večjega števila odgovorov na ankete, saj sem te prejemal delno pristransko (ankete so bile poslane po družabnih omrežjih, prijateljem in znancem). Zaradi tega menim, da bi lahko v prihodnosti pridobil še bolj kakovostne informacije, ki bi lahko vsekakor vplivale na rezultate raziskave.

Med drugim je bila otežena analiza prejetih podatkov po intervjujev, saj sem moral zagotoviti anonimnost polovice intervjuvanih oseb, prav tako pa je bilo potrebno pripraviti primerno predstavitev pridobljenih podatkov in te povezati s teoretičnimi trditvami. Poleg tega sem moral zagotoviti anonimnost anketirancev. Morda je kdo izmed anketirancev zaradi dvoma anonimnosti podal nepopolno resnične odgovore oziroma ocene posameznih trditev. Odpravo dvomov sem rešil tako, da sem anketirance nagovoril pred izpolnjevanjem ankete, z intervjuvanci pa sem se pogovoril o izpostavljenosti v magistrski nalogi.

Vsebinsko omejitev predstavlja to, da ugotovitev raziskav ni mogoče posploševati na vse države, temveč le na Slovenijo oziroma še natančneje osrednjeslovensko regijo (85 % anketirancev prihaja iz te regije). Ključna omejitev je bila tudi omejitev pri iskanju strokovne in sodobne literature, ki bi preučevala preplet konceptov karizmatičnega vodenja, odnosov in uspešnosti.

V prihajajočih raziskavah bi bilo smiselno pridobiti večji vzorec anketirancev, saj bi lahko natančneje preučili odnose, uspešnost in karizmatično vodenje. Menim, da bi pri anketi lahko tudi bolj specifično anketirali posamezne gospodarske sektorje, saj bi dobili natančnejše podatke, med drugim pa bi lahko preverjali, kako vpliva stil karizmatičnega vodenja na posamezen sektor. Poleg tega predlagam, da bi se pridobilo večje število odgovorov iz preostalih regij Slovenije, saj je v tem magistrskem delu v anketi sodelovalo okoli $\frac{3}{4}$ anketirancev iz osrednjeslovenske regije.

Zanimivo bi bilo, da bi v prihodnjih študijah raziskovalci iskali povezave med karizmatičnim vodenjem in drugimi podobnimi konstrukti. S tem bi lahko pripomogli še k bolj jasni razumljivosti koncepta karizmatičnega vodenja. Pomembno je, da prihodnje raziskave preučijo tudi dodatne učinke sledilcev.

Howell in Shamir (2018) opisujeta personalizirane in socializirane karizmatične odnose. Zato predlagam, da se za zagotavljanje rezultatov, kot sta skupinska kohezija in organizacijska uspešnost, uporabi tako preučevanje tesnega kot oddaljenega vodstva. Na kratko, raziskave bi bile koristne za proučevanje tako bližnjega kot oddaljenega (socializiranega in personaliziranega) karizmatičnega vodenja z več vidikov in z uporabo več metod.

5.4 Predlogi za vodje

Glede na rezultate iz empiričnega dela, kot tudi trditev iz teorije bi direktorjem, nadzornikom in drugim, ki opravljajo delo vodje svetoval, da se seznani s konceptom karizmatičnega vodenja in koristim, ki ga ta stil prinaša. Prav tako pa bi predstavil slabosti tega koncepta, da bi izvedeli za vse tako imenovane nevarnosti tega stila vodenja.

Med drugim bi glede na intervjuje bilo smiselno opozoriti lastnike oziroma direktorje tako večjih kot majhnih podjetij, da več svojega časa namenjajo vodenju, saj je po navedbah iz intervjujev pomanjkanje kakovostnega managementa v slovenskih podjetjih vse več, prav tako pa ljudje vse manj vedo, kaj jih čaka iz danes na jutri. Vse manj je navdihujočih voditeljev podjetij, zato bi predlagal, da vodje sestavijo kakovostne in navdihujoče vizije, ki bodo v navdih vsem zaposlenim in ne samo peščici.

Z zadnjo hipotezo sem kot že rečeno potrdil, da stil karizmatičnega vodenja pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi, zato bi na tem mestu tudi vodje pozval, da vzamejo pozitivne lastnosti stila karizmatičnega vodenja in te lastnosti skušajo vključiti v svoj način vodenja podjetja. Na tem mestu predstavljam tudi vodnik, kako spodbujati karizmatično vodenje oziroma vodenje, ki spodbuja pozitivne odnose. Conger je že leta 1988 predlagal štiristopenjski model karizmatičnega vodenja in predstavlja dober vodnik za vsakogar, ki želi izboljšati svoje karizmatične vodstvene lastnosti, sam pa sem ta vodnik še malce posodobil, kot sledi.

V prvem koraku redno ocenjujete svojo vizijo in okolje, kako jo doseči. Najprej je treba ustvariti vizijo, ki ustreza trenutnemu okolju. Razumeti je treba dele, ki uresničujejo vizijo (kakšne zaposlene potrebujemo, na kaj se organizacija osredotoča). Ko oblikujete vizijo, jo je treba načrtovati tudi drugim.

Nadaljujete s tem, da izboljšate svojo sposobnost sporočanja vizije. Vizijo je treba jasno izražati svojim podrejenim in drugim deležnikom na jedrnat način. Da podrejeni upoštevajo vizijo, morate najti, kaj jih spodbuja k opravljanju nalog. Zaposlene namreč privlačijo različni motivi, kot so: večja moč je lahko privlačna za vodstveno in ambiciozno vodstvo; po drugi strani zaposleni z manj motivacije vidijo finančno korist kot motivacijo. Poleg tega je zaposlenim treba dejati zgled, kako lahko kot vodja delujemo kot močan motivator.

V tretjem koraku je potrebno ustvarjanje zaupanja vrednega in predanega okolja. Prisila zagotovo ni učinkovit del karizmatičnega vodenja. Namesto tega je treba vzpostavljati odnose, ki temeljijo na zaupanju. Vse to lahko vodi do okolja, kjer bodo podrejeni navdihnjeni za trdo delo v smeri ciljev iz vizije.

V zadnjem, četrtem koraku pa že lahko govorimo o doseganju ciljev. Zadnji korak je torej doseganje ciljev vizije, ki je bila zastavljena na začetku z uporabo taktike karizmatičnega vodenja. Sem spada tudi vzornišstvo in opolnomočenje podrejenih. Karizmatično vodenje ponuja ideje in orodja za vodenje ljudi, prav tako pa stil kot tak razume razlike v specifičnih situacijah.

SKLEP

Preplet konceptov karizmatičnega vodenja, odnosov med vodjo in zaposlenimi ter uspešnost zaposlenih bi lahko razumeli kot zelo zanimive in pomembne koncepte, ki zagotovo vplivajo na procese v podjetju tako danes, kot bodo tudi v prihodnosti. Karizmatično vodenje bo v prihodnosti zagotovo pomemben člen številnih debat, saj so že v preteklosti številni ta koncept povezovali prav z vojaškimi, verskimi in političnimi voditelji. Prav karizma pa predstavlja pojem karizmatičnega vodenja. Vsak karizmatični vodja ima referenčno moč, visoko samozaupanje, med drugim pa je močno prepričan o svojih zamislih ter ima visoko zmožnost pooblaščenja svojih zaposlenih.

Z empirično raziskavo sem potrdil, da stil karizmatičnega vodenja lahko pozitivno vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi, kar je zagotovo še dodatna potrditev, kako lahko vodenje bistveno vpliva na klimo, počutje in tudi motivacijo zaposlenih. Ključni dejavnik so zagotovo odnosi, in ne samo slog vodenja ter uspešnost podjetja. Učinkovitost in zreli vodstveni procesi se pojavijo šele takrat, ko vodje in privrženci razvijejo zrele odnose, s tem pa dobijo odlično podlago za koristi v prihodnosti.

Danes premalo podjetij, predvsem vodij, daje poudarek na vodenje. To so potrdili intervjuvanci in predlagali, da bi v prihodnosti morali dati večji poudarek na vodenje kot

tako in na izboljšanje samega managementa v slovenskih podjetjih. S slabim vodenjem so številni zaposleni v takšnih in drugačnih pomislekih, kako bo z njihovo prihodnostjo. Vodenje je delo za polni delovni čas, vendar v večini primerov vodja ni samo vodja, na koncu je treba voditi tudi samega sebe.

Sklepam, da sem s to magistrsko nalogo pripomogel k boljši razlagi zgoraj naštetih konceptov in njihovemu prepletu. Prav tako sem z empirično raziskavo spoznal, kako zaposleni (tako mlajši kot starejši) gledajo nase in svoje voditelje, in s tem podal smernice za nadaljnja raziskovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey.
2. Ažman, S. (brez datuma). *Pomen odnosov v podjetju*. Pridobljeno 10. marec 2021 iz https://www.zvd.si/media/medialibrary/2016/08/DV-1-2015_Pomen_odnosov_v_podjetju.pdf
3. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
4. Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
5. Bolarinwa, A.I. (2016). *Employee relations and it effects on employee productivity*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz https://www.academia.edu/41685554/employee_relations_and_it_effects_on_employee_productivity
6. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71-98.
7. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection reserach. *Human Performance*, 10, 99-109.
8. Brueller, D. & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50.
9. Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 687-732.
10. Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. & Sager, C.E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 35-70.
11. Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2008). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
12. Cheng, S. & Pan, Q. (2019). Charismatic Leadership and its influence. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 80, 147-150.

13. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
14. Conger, J. (1988). The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. *Jossey-Bass Business and Management Series*.
15. Conger, J. & Kanungo, R. (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
16. Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
17. Conger, J., Kanungo, R., Menon, S. & Mathur, P. (2009). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 290-301.
18. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
19. Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T. & Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-301.
20. Coyle-Shapiro, J.A-M. & Diehl, M.R. (2008). *Psychological contracts*. SAGE publications, 17-34.
21. Craig, W. (2017). Why a Strong Employee/Employer Relationship Is Important. *Forbes*. Pridobljeno 10. marca 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/09/20/why-a-strong-employeeemployer-relationship-is-important/?sh=48fd601d64d9>
22. Crant, J.M. & Bateman, T.S. (2000). Charismatic Leadership Viewed from above: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 63-75.
23. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4).
24. Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
25. Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11, 618.
26. Eatwell, R. (2006). The Concept and Theory of Charismatic Leadership. *Totalitarian Movements and Political Religions*. 7(2), 141-156.
27. Erdogan, E., Basar, D. & Zehir, C. (2011). The Relationship among Charismatic Leadership, Ethical climate, Job satisfaction and Organizational commitment in companies. *Journal of Global Strategic Management*, 2, 49-49.
28. Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.

29. Gittel, J. (2006). Relational coordination: Coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion*, 74-94.
30. Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
31. Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2001). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology*, 49, 517-533.
32. Grošelj, M., Penger, S. & Černe, M. (2016). Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: Moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja. *Economic and Business Review*, 18(0), 49-72.
33. Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *Int. J. Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
34. Harris, C., Cortvriend, P. & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organisations. *Journal of Health Organisation and Management*, 21(5), 448-459.
35. Havlerson, S.K., Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (2004). Charismatic Leadership in crisis situations: A Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Small Group Research*, 35 (5), 495-514.
36. Hayibor, S., Agle, B.R., Sears, G.J., Sonnenfeld, J.A. & Ward, A. (2011). Value Congruence and Charismatic Leadership in CEO-Top Manager Relationships: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 237-254.
37. Hollander, E.P. & Offermann, L.R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
38. House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
39. House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
40. House, R.J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series* 76-06.
41. Howell, J. M., & Shamir, B. (2018). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. V I. Katz, G. Eilam-Shamir, R. Kark, & Y. Berson (Ur.), *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (Let. 9, str. 153-176). Emerald Publishing Limited.
42. Hunter, J. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance and supervisory ratings. *Performance measurement and theory*, 257-266.
43. Kalia, N., & Bhardwaj, B. (2019). Contextual and Task Performance: Do Demographic and Organizational variables matter? *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 30-42.
44. Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley

45. Kets de Vries, E.R. (1988). Prisoners of leadership. *Human Relations*, 41, 261-280.
46. Kirkpatrick, S. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1996), 36-51
47. Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
48. Leat, M. (2007). *Exploring employee relations (2nd ed.)*. Butterworth-Heinemann.
49. Levinson, B.M. (1962). A preliminary study of the yeshiva college subcultural scale (YCSSL). *Journal of Clinical Psychology*, 18(3), 314-315.
50. Luo, J., Tam, K.L & Weiwei, H. (2014). Idiosyncratic deals and good citizens in China: the role of traditionality for recipients and their coworkers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22).
51. McConnel, C.R. (2004). Managing Employee Performance. *The Health Care Manager*, 23(3), 273-283.
52. Mhatre, K.H. & Riggio, R.E. (2014). *Charismatic and Transformational Leadership*. Oxford University Press.
53. Mihelic, K., Ruter, R. & Lipičnik, B. (2010). Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa*, 47. 801-818.
54. Milosevic, I. & Bass, A.E. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History*, 20.
55. Miner, J.B. (1980). Theories of organizational behaviour. Hinsdale, III.: Dryden.
56. Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
57. Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
58. Možina, S. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Ljubljana: Didakta Radovljica.
59. Možina, S. (brez datuma). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Pridobljeno 10. marca 2021 na spletnem naslovu <https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=odnosi+med+zaposlenimi+stane+mo%C5%BEina&>*
60. Nankervis, A. & Stanton, P. (2010). Managing employee performance in small organisations: Challenges and opportunities. *Internal Journal of Human Resources Development and Management*, 10(2), 136-151.
61. Osborne, T.Z. (1974). Evaluating Employee Performance. *Journal AWWA*, 66(7), 398-399.
62. Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
63. Picincu, A. (2019). *What Is Trait Approach?* Pridobljeno 26. februarja 2021 na spletnem naslovu <https://bizfluent.com/info-8722495-trait-approach.html>

64. Premru, M. (2016). *Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na neželeno vedenje na delovnem mestu*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
65. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. (1995). *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
66. Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
67. Rousseau, D.M. (1998). The Problem of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
68. Schein, E.H. (1988). *Organizational psychology* (3. ed). Prentice-Hall.
69. Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(1993), 1-17.
70. Shea, C.M. & Howell, J.M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 375-396.
71. Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. and Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
72. SHRM (brez datuma). *Managing Employee Performance*. Pridobljeno 20. marec 2021 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeperformance.aspx>
73. Sisk, A. (2018). *Charismatic Leadership Theories*. Pridobljeno 31. marca 2021 iz <https://www.coursehero.com/file/94260153/Charismatic-Leadership-Theoriesdocx/>
74. Smith, B. (1982). *The impact of charismatic and non-charismatic leaders on follower self-esteem and affect*. Toronto: School of Management, University of Toronto.
75. Sonnentag, S. & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1-25.
76. Status.net (brez datuma). *Charismatic Leadership: The Good, Bad, and Best Practices*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <https://status.net/articles/charismatic-leadership/>
77. Strojin, Š. (2015). *Vrednotenje delovne uspešnosti na delovnem mestu*. Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
78. Superson, A.M. & Public Interest Enterprises, Inc. (1983). The Employer-Employee Relationship and the Right to Know. *Business and Professional Ethics Journal*, 3(1), 45-58.
79. Supratman, O.V., Entang, M. & Tukiran, M. (brez datuma). The Relationship of Charismatic Leadership, Employee Personality and Employee Performance. *Karya Abadi Luhur*, 2(1), 25.
80. Takala, T (brez datuma). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*.
81. Takala, T. (2006). How to be an Effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations; An International Journal*, 20(4), 19-21.

82. The Oxcognitia LLC (brez datuma). *Psychological contract: Waht they are and ehy they are critical*. Pridobljeno 10. marec 2021 iz <https://www.oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/psychological-contract/#breach>
83. Tucker, R.C. (1968). The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus*, 97(3), 731-756.
84. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
85. Universal Teacher Publications (brez datuma). *Leadership Theories: Neocharismatic Theories*. Pridobljeno 24.2.2021 iz <http://www.universalteacherpublications.com/mba/free-project/p1/page10.htm>
86. Vidrih, K. (2018). *Analiza etičnosti vodenja na izbranih primerih*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
87. Vintage Circle (2021). *7 Benefits of Having Strong Employee Relations in your Organization*. Pridobljeno 11. marca 2021 iz <https://blog.vantagecircle.com/strong-employee-relations/>
88. Vlachos, P., Panagopoulos, N., & Rapp, A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
89. Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. & Goldman, B.M. (2011). How Leader-Member Exchange Influences Effective Work Behaviors: Social Exchange and Internal-External Efficacy Perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3), 739-770.
90. Weber, M. (1968). *The theory of social and economic organization (5th printing)*. New York: The Free Press: Collier-MacMillan Limited.
91. Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
92. Winkler, I (2010). Contemporary Leadership Theories. *Physica-Verlag*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/26963/1/146.Ingo%20Winkler.pdf>
93. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
94. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Wuarterly*, 10(2), 285-305.
95. Zhang, Y., Ren, T. & Li, X. (2018). Psychological contract and employee attitudes: The impact of firm ownership and employment type. *Chinese Management Studies*, 13(1), 26-50.
96. Zhijie, Z. (2011). *On Influencing Mechanism of Charismatic Leadership on Team Performance*. Wuhan: Huazhong University of Science and Technology.

PRILOGE

Priloga 1 – povzetek intervjujev

Intervju 1 – povzetek

Za začetek sem opravil intervju z lastnikom podjetja, kjer se ukvarjajo s prodajo in servisom računalniške opreme. V podjetju je zaposlenih več kot deset oseb. Kot vsaki izmed oseb, s katero sem opravil intervju je tudi ta oseba izpolnila vprašalnik Conger-Kanungo, ki preučuje stopnjo do katere je nekdo karizmatičen. Odgovori so podali stopnjo 4,32, kar pomeni, da ima ta vodja več značilnosti karizmatičnega vodje, kot ne-karizmatičnega vodje. Na podlagi izpolnjenega vprašalnika sva nadaljevala pogovor.

Intervjuvana oseba trdi, da so dobri medsebojni odnosi v podjetju nujno potrebni za učinkovito in profesionalno vodenje. Kot sem ugotovil iz pogovora, je oseba zelo nagnjena k profesionalizmu, saj mi je na vprašanje, kako bi lahko on kot vodja prispeval k večji uspešnost podjetja vključujoč odnose v podjetju zatrdil, da odnosi v službi ne smejo temeljiti na čustveni bazi, temveč na profesionalni, ter da to velja za obe relaciji (vodja – zaposleni in zaposleni – zaposleni). Podal je primer, da če se nekdo ločuje, mora zjutraj, ko pride v službo, pustiti nahrbtnik z ločitvijo pred vrati, ko pa službo konča, ga spet oprta in se ločuje doma. Zaključil, da zasebne stvari niso stvar službe.

V podjetju s svojimi zaposlenimi ne komunicira enako oziroma na enak način, prav tako pa se ob določenih zaposlenih počuti bolje kot z drugimi zaposlenimi, saj trdi, da smo si ljudje različni in da je posledično pristop do zaposlenih različen. Med pogovorom je izpostavil, da mora biti komunikacija jasna in nedvoumna ter da je način komunikacije v podjetju drugačen kot v zasebnem življenju, saj je v službi manj čustvene komunikacije kot v zasebnem življenju. Na vprašanje o aktualnih odnosih v podjetju odgovori, da mora biti vodja pravičen do vseh zaposlenih, saj nepravičnost vodi do težav na dolgi rok, ker zaposleni to vedno zaznajo. Med drugim meni, da so odnosi med njim in podrejenimi dobri. Na vprašanje o tem, kaj lahko odnose dela dobre oziroma slabe, izpostavi besede: potuhnjenost, nepoštenost, hinavščina, ne držanje besede. Vse to poveže z neprofesionalnostjo.

V podjetju se lastnik in hkrati vodja ni srečal s frazo: »Šef, odnosi v podjetju niso dobri.« Pravi, da bi v takšnem primeru opravil razgovor, potem pa bi se odzval glede na situacijo.

Pogovor sva nadaljevala s temo vodenja podjetja. Intervjuvana oseba trdi, da njegov stil vodenja vpliva na odnose med njim in zaposlenimi, saj je vsak vodja kot osebnost unikaten in poseben. Nadaljuje, da ni nujno, da vsem zaposlenim takšen način ustreza, vendar da se vrata odpirajo v obe smeri – zaposleni lahko v primeru, če ga način vodenja preveč moti, zapusti podjetje in poišče delovno mesto, kjer mu vodja bolj ustreza. Sam se kot vodja prepozna kot profesionalen, pravičen in s posluhom za zaposlene.

V vseh intervjujih sem izpostavil koncept karizmatičnega vodenja, da spoznam, kako so vodje oziroma nadzorniki seznanjeni s tem konceptom. V tem intervjuju vodja ni poznal tega koncepta, zato sem ga najprej predstavil. Na podlagi opisa je vodja dejal, da se ne prepozna

kot karizmatičen vodja, saj meni, da za panogo, kjer delujejo, tak način vodenja ni potreben, temveč je potreben za panoge, kjer delajo z ljudmi, ki so veliko na očeh javnosti. Meni, da tudi karizmatičen vodja ni potreben ter da ga ne srečamo v dejavnostih, kot je računovodski servis, avtomehanična delavnica, tiskarna in podobno. Mojemu opisu karizmatičnega vodenja je dejal, da je to vodenje s precej tveganja in da meni, da ni preveč pametno tako voditi vsakega podjetja. Nasprotno pa meni, da zagotovo lahko karizmatičen vodja vpliva na odnose v podjetju, je pa precej odvisno od tipa zaposlenih (mladi, stari, izkušeni oziroma neizkušeni, moški, ženske ...), ter panoge, kjer podjetje deluje.

V zadnjem delu pogovora sva v področje odnosov in vodenja vključila še uspešnost. Iz pogovora lahko predstavim, da je intervjuvana oseba prepričana, da dobri odnosi zagotovo vplivajo na uspešnost podjetja, ter predstavi primer: »Z odnosi v službi je kot v zakonu. Če se mož in žena dobro razumeta, vse teče kot po maslu. Če se ne, so težave na dnevni bazi.« Zadnje vprašanje je temeljilo na povezavi karizmatičnega vodenja in uspešnosti. Intervjuvana oseba meni, da karizmatično vodenje ne vpliva na uspešnost podjetja, saj različni tipi podjetja potrebujejo tudi različen tip vodje.

Intervju 2 – povzetek

Drugi intervju sem opravil z gospodom Igorjem Koreličem, ki je direktor podjetja Result, d. o. o. V podjetju je zaposlenih 56 ljudi. Gospod Igor mi je prav tako odgovoril na vprašalnik Conger-Kanungo. Njegov povprečen odgovor je znašal 4,32, kar pomeni, da ima več značilnost karizmatičnega vodje kot ne-karizmatičnega vodje. Nad podatkom ni bil presenečen, zato sva se v dobri volji podala na nadaljnja vprašanja.

Začela sva s področjem odnosov v podjetju. Dobri medsebojni odnosi mu predstavljajo temelj uspešnega vodenja. Kljub temu mnenju pravi, da ni možno z vsemi v podjetju komunicirati na enak način, saj je lahko vedno nekdo, ob katerem se počutiš nelagodno. Poudaril je primer osebe, ki se skriva in ne izraža svojih dejanskih pogledov. Igor Korelič kot vodja v podjetju komunicira enako kot v zasebnem življenju.

Na trenutnem delovnem mestu oceni, da so odnosi zgledni in da med seboj skušajo ohranjati medsebojno poštenost oziroma da so odnosi obojestransko »fer«. Predstavi mi še primer pretekle izkušnje, ko so bili odnosi v enem izmed preteklih delovnih okolij zelo skrhani in je to na koncu privedlo tudi do razpada podjetja. Sam meni, da so odnosi med njim (kot vodjo) in podrejenimi dobri, vendar nadaljuje, da lahko slabe odnose vedno naredijo zadeve, ki niso pravočasno in/ali primerno obravnavane. Slednje argumentira s predstavitvijo primera na regresu. Če se podjetje odloči, da ne bo izplačalo celega regresa je to treba primerno razložiti, enako velja, če izplača regres nad običajno višino. V obeh primerih, če ni ustrezne razlage, se lahko pojavijo različna negativna mnenja, zakaj se je to zgodilo.

S situacijo, da bi mu nekdo od zaposlenih dejal: »Šef, odnosi v podjetju so/niso dobri,« se je že srečal, zato mi je predstavil primer. Ko je podrejeni to predstavil njemu kot vodji, je dejal, da so celotno situacijo v trenutku analizirali in razjasnili, predvsem pa je bilo treba naprej prejeti originalno informacijo o težavi brez vmesnih posrednikov. Področje odnosov zaključim z vprašanjem o njegovem zaupanju do svojih zaposlenih. Zatrdi, da v celoti zaupa svojim zaposlenim in jim tudi verjame, vendar dokler se ne zgodi kaj, kar ga pri kakšnih, ki so bili neiskreni ali so lagali postavi v položaj, da kasneje vedno preverja to osebo, ki ni bila iskrena.

Nadaljevala sva s področjem vodenja. Kot vodja se gospod Igor opiše kot analitičen, nudi varnost podrejenim in jih podpira, ter kot oseba, ki je vedno pripravljena na pogovor. Po njegovi oceni meni, da njegov stil vodenja vsekakor vpliva na odnose med njim in zaposlenimi, vendar v pozitivni luči.

S konceptom karizmatičnega vodenja se je že srečal, med drugim meni, da je približno v 75 % karizmatični vodja, saj dovolj hitro doseže, da njegovi ideji zaposleni sledijo, vendar opozori, da mora biti tudi ideja skladna s celotno vizijo podjetja ter da to ne more biti nekaj, kar ni v povezavi z dejavnostjo podjetja. Sam prav tako meni, da lahko karizmatični vodja vpliva na odnose v podjetju, tako pozitivno kot negativno. Pozitivno lahko vpliva, kadar se podjetje razvija zaradi vodje in mu zaposleni sledijo, ter nasprotno lahko negativno vpliva, kadar je karizmatični vodja preveč vsiljiv (»pushhy«) in od vseh zahteva več, kot so sposobni, ali pa jih morda celo zaničuje in mu zato ne uspejo slediti.

Pogovor sva zaključevala s področjem uspešnosti, vključujoč prepletanja odnosov in vodenja. Gospod Igor je odločno pritrdil, da glede na njegove izkušnje dobri odnosi med zaposlenimi vplivajo na uspešnost. Pravi, da kadar so odnosi dobri, se zaposleni posvečajo delovnim izzivom in ne izgubljajo časa z razpravljanjem o slabih odnosih ali opravljanjem. Povezavo med karizmatičnim vodenjem in uspešnostjo je označil kot pozitivno in negativno, podobno kot pri tem, ali karizmatično vodenje vpliva na odnose. Torej karizmatično vodenje lahko vpliva na uspešnost, kadar zaposleni vodji sledijo, ter nasprotno lahko negativno vpliva na uspešnost, kadar vodja pretirava in zahteva več, kot so zaposleni sposobni, temu primerno mu tudi zaposleni ne-sledijo.

Intervju 3 – povzetek

Tretji intervju sem opravil z direktorjem računovodskega servisa, kjer je poleg vodje zaposlenih še sedem ljudi in študent. Kot tudi v preteklih intervjujih sem z intervjuvano osebo najprej šel skozi vprašalnik, da preverim stopnjo, do katere lahko trdimo, da ima oseba značilnosti karizmatičnega vodenja. Povprečen odgovor je znašal 4,32, kar predstavlja, da ima več značilnosti karizmatičnega vodenja kot ne-karizmatičnega vodenja. Vodja je imel nekaj pomislekov glede vprašalnika, vendar sva kljub vsemu nadaljevala intervju v pozitivni smeri.

Za razliko od preteklih intervjujev sem gospoda sprva vprašal, kako bi se z nekaj besedami opisal kot vodja. Opisal se je kot oseba, ki vedno posluša zaposlene, meni, da je pravičen in ne obsoja nikogar za morebitne napake. Vse morebitne probleme skuša reševati v skupini, trudi se biti vljuden in normalen v odnosih. Njegov stil vodenja vpliva na odnose tako pozitivno kot negativno, saj včasih z določenimi odločitvami morda nekomu ne ustreza, medtem ko nasprotno z ne-odločitvami ustreza, ter obratno.

Nadaljevala sva z odnosi v podjetju. Dobri medsebojni odnosi v podjetju mu predstavljajo varnost, razumevanje in pot do uspešno opravljenega dela. Na delovnem mestu ne komunicira z vsemi enako oziroma na enak način, vendar pravi da, z nekaterimi komunicira enako, z manjšim delom pa malce drugače, saj je to odvisno predvsem od značaja zaposlenih.

Z vsemi v podjetju se načeloma počuti dobro. Izpostavil je primer zaposlenega, ki ne posluša dovolj dobro oziroma ne želi razumeti navodil, zato se ob taki osebi včasih počuti malce nelagodno. Take probleme rešuje z nenehnimi in konstantnimi pogovori, ter da za take pogovore vedno nabere številne podatke, ki podkrepijo njegove trditve. Načeloma med njim kot vodjo in podrejenimi obstajajo dobri odnosi. Predstavi, da dobre odnose dela to, da znaš poslušati zaposlenega in obratno, če ima kdo osebne težave, da mu znaš pomagati, če je to v tvoji moči. Slabe odnose pa bi naredila nadutost, samovšečnost in podobno. Zaključí, da tako hitro lahko izgubiš zaupanje zaposlenih. Na vprašanje, ali zaupa vsem zaposlenim, odgovori hitro in odločno, da zaupa vsem, ker drugače je bolje da zaposlenega, ki mu ne zaupaš, preprosto nimaš.

Komunikacija v podjetju je po njegovi oceni normalna, vendar ne ve, ali je podobna tisti v zasebnem življenju, saj je po navadi to odvisno od situacije. Sam meni, da je način komuniciranja enak, vendar nima nekakšnih »izbruhov jeze«, ko nekdo naredi nekaj narobe. Aktualne odnose na trenutnem delovnem mestu oceni kot pozitivne, vendar izkušenj iz morebitnih drugih delovnih mest nima. Kljub vsemu predstavi primer, da ko obišče poslovne partnerje, tam opaža pomembnost odnosov. Ima občutek, da so v podjetju, kjer je on vodja, dobri medsebojni odnosi, medtem ko v kakšnem drugem podjetju niso tako dobri odnosi.

Na stavek: »šef, odnosi v podjetju so/niso dobri,« se je najprej malce nasmehnil, nato pa nadaljeval, da se je to v podjetju že zgodilo. Sprva je bil zelo presenečen, kasneje pa je ta oseba celo dala odpoved. Na moje vprašanje, zakaj je ta oseba dala odpoved, je sprva okleval, nato pa razložil, da prav zaradi odnosov, ampak po njegovi oceni neupravičeno, saj so tej osebi omogočili marsikatero stvar, ki jo drugi preprosto niso imeli, oziroma niso potrebovali (dodatni dopusti, bolniške in podobno). Nadaljuje, da bi te stvari prav ta oseba lahko izpeljala drugače, in sicer z upoštevanjem nekih internih, nenapisanih pravil obnašanja. Zaključí, da so tej osebi dopuščali več kot marsikomu drugemu.

S konceptom karizmatičnega vodenja se intervjuvana oseba še ni srečala, med drugim se tudi po moji predstavitvi opisa koncepta ne prepozna kot karizmatičen vodja, saj po njegovi oceni sam nima toliko vizionarskih in navdihujočih vedenj, prav tako pa ne rad tvega.

Omeni, da ima visoko stopnjo delovne vključenosti, vendar kljub temu v prihodnosti meni, da ne more postati karizmatičen vodja. V pogovor ni želel vmešavati politike, čeprav meni, da bi tam zagotovo našel koga, ki ima značilnosti karizmatičnega voditelja. Po njegovi oceni je karizmatičen nekdo, ki je vodja podjetja, v katerem je zaposlen že dolgo in da so med drugim v tistem podjetju uspešni pri svojem delu tako in drugače. Kasneje je izpostavil primer direktorja Krke, gospoda Colariča, da po njegovi oceni on ustreza opisu karizmatičnega voditelja, saj je na tej funkciji že dolgo, med drugim podjetje dobro posluje, se razvija in ima vizijo. Zaradi anonimnosti osebnih primerov ni delil z menoj.

Iz pogovora lahko povzamem, da po njegovi oceni karizmatičen vodja zagotovo lahko vpliva na odnose v podjetju, predvsem, če iz vseh lastnosti, ki sem mu jih predstavil, vzame ta vodja zgolj dobre lastnosti, saj lahko določene vodijo ravno v »kontra-efekt«. Nadaljuje, da mu je pri tveganju zanimivo, da karizmatičen vodja teži k temu, saj je tveganje nevarna stvar. Če gre ta vodja čez neko mejo tveganja, to lahko postane »kontra-efekt«.

Pogovor sva zaključila s področjem uspešnosti. Sam meni, da lahko dobri odnosi vplivajo na uspešnost podjetja. Zagotovo je, da če medsebojno sodeluješ, se kakšna stvar izvede hitreje in lažje. Meni, da ni nujno, da sledijo boljšemu rezultatu, ampak lahko zaradi tega kakšno stvar izpeljejo hitreje in so zaradi tega lahko tudi učinkovitejši. Predstavi aktualen primer v času COVID-19. V podjetju so se srečali s situacijo, ko so imeli vsi zaposleni pozitivne izvide na koronavirus. Doživeli so primanjkljaj delovne sile, delo pa je moralo biti kljub temu opravljeno. S tem ko je nekdo opravil delo drugega, je temu pomagal k lažjemu delu. S tem so ohranjali dobre medsebojne odnose in učinkovitost, ki pa je v večji meri predstavljala stabilnost.

Kot vodja meni, da lahko na uspešnost vpliva z občasnim srečanjem vseh zaposlenih, ko se podružijo, pogovorijo in na prijeten način poiščejo načine za nove in inovativne stvari. Hkrati pa si zaupajo stvari, ki si jih drugače morda ne bi.

Karizmatičen stil vodenja po mnenju vprašanca, lahko vpliva na uspešnost podjetja, saj če je vodja karizmatičen, če pozitivno vpliva na odnose, in dela vse iz mojega opisa karizmatičnega vodenja pozitivno, podjetje lahko zagotovo napreduje in se razvija. Zaključi s primerom podjetja Apple. Takratnega direktorja Steva Jobsa so takoj na začetku odpustili, zaradi tega so jokali vsi zaposleni, med drugim je podjetje stagniralo. Kasneje, ko so ga vzeli nazaj, pa je podjetje začelo ponovno dihati. Po njegovem mnenju ravno Steve Jobs predstavlja vizionarskega in navdihujočega vodjo.

Intervju 4 – povzetek

Četrty intervju sem opravil z direktorico, vodjo oziroma s »team leaderjem« podjetja Arhea, gospo Evgenijo Arh. Podjetje Arhea ima v ožjem timu pet članov ekipe (1 delavka še prihaja iz porodniške), podjetje pa tvorijo tudi ostali člani in ekipe, ki jih najemajo po potrebi

oziroma jih »outsourcajo«, in sicer: zunanji tim (raziskovalci in svetovalci po potrebi) ter infrastrukturni tim (IT ekipa, ekipa za spletne strani).

Pogovor sva začela na področju vodenja. Geni Arh se opiše kot »team leader«, saj stalno koordinira, vodi in motivira ekipo kot tako. Hkrati posredno direktorskega mesta gleda, da gre podjetje v smeri, kot si ga zastavi. Kombinira vse vrste vodenja, od tega, da je včasih podrejena sodelavcem (nastopi v vlogi svetovalca v določenih projektih), do tega, da vodi samo podjetje. Kadar se stvari zapletajo nastopa avtoritarno, vendar meni da je miselna naravnost mlajših taka, da avtoriteta ne obstaja, zato še dodaja, da je avtoritetno vodenje »passé«. Ukvarja se s projektnim vodenjem, ter da gre podjetje bolj v smeri evolucije kot revolucije. Dodaja, da je osnova biti transparenten, ter da to kar govoriš tudi narediš, saj če nisi skladen, ne moreš biti vodja nobenemu. Meni, da moraš spreminjati stil vodenja. V njihovem podjetju gre za majhno ekipo, kjer ne moreš biti nenehno prijateljski, saj se ljudje izgubijo.

Vodji, direktorici oziroma natančneje team leaderju Geni Arh dobri odnosi predstavljajo dobro klimo. V podjetju s svojimi zaposlenimi komunicira enako, saj so odnosni transparentni. Kot je zapisano v uvodnem odstavku, sta v podjetju ožji in zunanji tim, vendar so med obema ekipama odnosi načeloma enaki. Razlika izhaja zgolj v tem, da pri zunanjem timu ni skrbi v smeri razvoja. Kljub temu tudi zunanje izvajalce enkrat letno vpraša, kako vidijo podjetje Arhea, kje vidijo potencialne. Takrat prihaja tudi do idej, kako delovati v prihodnje, prav tako pa komunikacija z zunanjimi izvajalci predstavlja »checking«, kako podjetje deluje. Do svojih internih članov ekipe zahteva samoiniciativnost, saj je to prvi pogoj, ker so zaposleni kot ključni kadri vpeti v projekte, tja pa prinašajo tudi strokovnost. Poudari, da svojih zaposlenih ne želi dajati v nekakšen inkubator, in jih tam razvijati, temveč želi, da so vpeti v zgodbo ter da ne čakajo, da delo pride do zaposlenega. Pri tem gospa Arh pomisli, da to morda pomeni, da so dokaj zahtevno okolje za delo. Vsem svojim zaposlenim zaupa, saj ko pri enem zaupanje upade, je bolje, da se od njega poslovijo. Doda, da je spoštovanje in zaupanje kot doma – enkrat, ko ne zaupaš več, so odnosi hitro slabši. Od svojih zaposlenih zahteva tudi to, kako se počutijo. Želi transparentnost, ne zahteva pa, da razkrijejo vse podrobnosti svojega življenja. Meni, da če bi imeli vsi ljudje čustveno inteligenco, bi določene stvari opravili lažje, vendar prav ta inteligenca po njeni oceni izginja.

Med pogovorom je poudarila tudi aktualno situacijo v času epidemije koronavirusa. V tem času, ko so delali na daljavo, je morala nenehno preverjati, kakšni so statusi projektov. Uvedla je sistem, da vsak projekt, ki ga začnejo, odprejo en zunanji e-naslov s stranko, in en e-naslov, ki ga poimenujejo interno. V tem e-sporočilu je direktorica vpisana kot »team leader« v tako imenovanem »carbon copy (cc)«, tako da redno spremlja statuse, hkrati pa spremlja razpoložljivost asistentov in drugih članov ekipe, tako da nenehno ve, kdo je komu na voljo, s tem pa sledijo procesu samega projekta. Tako vpliva na dve vodji projektov, da tudi ti dve primerno komunicirata – ko, na primer asistent ni na voljo, iščeta načine za nenehno delovanje projekta. Kot ekipa pravi, da niso tako veliki, da bi lahko imeli težke

projekte, zato vedo, kaj se dogaja, ter da so stvari pod nadzorom, nasprotno se lahko zgodi, da kdo hitro pogleda v zrak. Če se zgodi tako imenovani zamašek, hitro iščejo načine, da gre nekdo na primer na nek projekt, spet drugi na vprašalnik in podobno. Pride do hitre zamenjave, da delo poteka naprej.

Pogovor sva nadaljevala z odnosi in uspešnostjo. Direktorica podjetja Arhea meni, da so odnosi v podjetju ključni, saj brez odnosov podjetja ni. Izpostavi primer, da ko so se širili je bilo nekaj napačnih poskusov ljudi oziroma situacij, ko bi se stvari lahko obrnile na slabše. V začetku je v podjetje prišla znanka, sorodnica, in se je čez nekaj časa izkazalo, da ne bo šlo, saj je ista oseba v podjetje vnašala drug ritem. Za tem izvem, da je treba v timu spoštovati raznolikost ljudi, saj so jedro skupnih dobrih odnosov le skupne dobre vrednote. To drži ljudi skupaj, sicer smo lahko povsem različni – imamo lahko različne načine vodenja in pogled na določene zadeve, te stvari pa je treba spoštovati in komponirati. Lahko pa zaradi teh razlik prihaja do motenja odnosov, takrat pa je treba stvari urediti s pogovorom. Poudari tudi primer, da vodje projektov včasih pozabijo komunicirati. Nadaljuje, da ko asistent spomni na kakšno stvar vodjo projekta, se ti odzovejo nenavadno. Takrat kot vodja, Geni Arh želi opomniti vodje z načinom: »oprosti, asistent/ka je ravnal/a prav, spomnil/a te je na nekaj, kar bi moral narediti in nisi.« S tem spodbuja tudi vodje. Svoje zaposlene nenehno uči, da ko opazijo problem, da se odzovejo takoj in ne na koncu, saj je potem več dela tudi zanj kot direktorico, vodenje pa je po njeni oceni »full-time job«.

V svoji karieri se je soočila tudi s situacijo, ko je vodila podjetje z 20. zaposlenimi ljudmi. Ena izmed delavk je takoj na začetku, ko je prevzela vodenje, prišla do nje in ji dejala: »Ni problema da boš vodja, dokler te bom jaz spoštovala. Zaenkrat te spoštujem, če te pa ne bom več, ni možnosti da boš še moja vodja.« Izpostavi, da je njen način vodenja strateški in da v njenem poklicu mora biti nenehno poleg svojih zaposlenih. Ta pogled strateškega vodenja rešuje to, da je lahko strokovno »in-line« z ekipo. Mnogo novodobnih vodij, ki so po navadi samovšečni in podobno, težko vodijo podjetje, saj morajo biti tako vodje kot tudi strokovno izpopolnjeni. Predstavi, da je bistveno lažje bilo voditi 20 zaposlenih, kot trenutnih 5, saj so zdaj s to ekipo veliko več časa skupaj. Doda, da je za uspešnost treba imeti letne sestanke ter svojih zaposlenim podajati povratne informacije, bodisi dobre bodisi slabe.

Sama se stilom vodenja sooča, ko se kaj zatika. Meni, da je vodenje dobro takrat, ko sploh ne veš, da vodiš (podobno kot rek: živiš dobro, ne da razmišljaš, da živiš). Če ekipa »teče«, predvsem gleda na to, da so dogovori in pravila igre, ki so jih postavili v ekipi, spoštovana. To vodi v to, da imajo manj težav in manj slabe volje. Izpostavi, da ne smeš pozabiti voditi tudi sebe, tako doma kot v službi.

Pogovor sva zaključila s sklopom oziroma konceptom karizmatičnega vodenja. S tem konceptom intervjuvanka ni bila seznanjena, vendar je že slišala za to, da je nekdo karizmatičen. Sama meni, da je nekdo karizmatičen vodja, da s svojo energijo in celostno pojavo pritegne svoje zaposlene, da ostanejo del tima. Izpostavi primer Jankoviča in Berločnika. Prav za slednjega meni, da marsikdo ni vedel zanj, on pa je prav zaradi svoje

karizme nabral ogromno kakovostnega kadra. Dodaja, da je koncept karizmatičnega vodenja v redu, in da se je tudi v njenem primeru zgodilo, da je njena zaposlena prišla delat v njeno podjetje prav iz prejšnjega podjetja, to pa zaradi tega, ker ji je najbrž zaupala, jo spoštovala in cenila. Meni pa, da posamezni karizmatični voditelji delajo na lastni blagovni znamki. Vodja, ki prestopi to mejo, ni najbolj koristen za to podjetje, ker ko podjetje zapusti, je velika možnost, da uniči to podjetje. To je bilo v prvem delu Arheje ovira, ker so vsi delali zaradi gospe Geni, ker je pisalo na začetku Geni in ne Arhea. Kasneje je cilj, ko bo predala podjetje tudi ta, da preda blagovno znamko in ne njenega imena.

V teoriji karizmatičnega vodenja je poudarjeno tveganje. Meni, da ta lastnost ne spada k opisu karizmatičnega vodje. Sama ne rada tvega, saj obožuje evolucijo. Rada tvega zgolj, ko postavi izzive ekipe – denimo v primeru koronavirusa je ekipi dala izziv, da skupaj razmišljajo, kaj delati, katere projekte, določene projekte dodatno nagraditi, iskanje priložnosti. Meni, da je bolj primeren izraz kot tveganje, pogumen. Sama vodi ekipo na temelju vrednot, predvsem odgovornosti, meni pa, da ji bolj pristaja naziv trajnostnega voditeljstva. Kljub vsemu meni, da lahko karizmatični vodja vpliva tako na odnose kot na uspešnost – če je vodja dober, je vse to dobro, drugače pa nasprotno. Zaključí z mislijo, da v slovenskih podjetjih manjka vodenja ter da je management slab. Ljudje so nesrečni, ne vedo kaj se krovno dogaja v podjetju, ne vedo kam gredo velike oziroma majhna podjetja. Kljub vsemu pa vidi izjeme, kot je gospod Samo Zver – meni, da je tudi on karizmatični vodja, saj so mu na prvem mestu zaposleni, pacienti in na splošno dobri odnosi. Ko je postavil zabojnik za testiranje za svoje paciente, je po njeni oceni zmagal – tudi sama zaključí, bi šla za svoje zaposlene in kliente tako daleč, da bi zmagala.

Priloga 2 – anketni vprašalnik

Uvod:

Pozdravljeni,

Sem Luka Štruklec in za raziskovalni del magistrske naloge z naslovom *Vpliv karizmatičnega vodenja in odnosov med zaposlenimi na uspešnost zaposlenih* ustvarjam anketo, kjer ugotavljam, kako odnosi v podjetju in karizmatično vodenje vpliva na uspešnost zaposlenih.

Vprašalnik je namenjen osebam, ki so zaposleni (študentsko delo, nedoločen čas, določen čas, podjemna pogodba, druge oblike dela). Vprašalnik je sestavljen iz več sklopov. Anketa je anonimna, podatki, ki bodo pridobljeni s tem vprašalnikom, pa bodo uporabljeni izključno v namene magistrskega dela. Anketa vam vzame približno deset minut. Za vsa morebitna vprašanja glede ankete sem dosegljiv po el. naslovu: luka.struklec@gmail.com.

Vsem, ki boste anketo izpolnili, se že vnaprej zahvaljujem.

Vprašanja redni sklop:

1. Na lestvici od (1) – sploh se ne strinjam do (5) – popolnoma se strinjam označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na odnose med zaposlenimi v podjetju:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Predvsem delimo informacije, ki so potrebne za opravljanje del. Zagotavljamo si zelo omejeno čustveno ali psihološko podporo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Delimo si informacije o karieri in si medsebojno posredujemo informacije ter potrebne informacije o zaposlitvi. Pomagamo si po potrebi. Razpravljamo o osebnih težavah, kot je družina	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Skrivnosti si redko prikrivamo. Trudimo se, da si zagotovimo čustveno podporo. Govorimo odkrito o skoraj vseh temah. Drug drugemu dajemo vedeti, kaj čutimo do stvari v službi in izven dela.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
--	-----	-----	-----	-----	-----

2. Na lestvici od (1) – sploh se ne strinjam do (5) – popolnoma se strinjam, označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na odnose med vodjo in vami. Vodja predstavlja neposrednega nadrejenega (v vprašanjih ga opisujem kot 'vodja' oziroma 'nadrejeni').

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Ponavadi vem, kje sem v odnosu s svojim nadrejenim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj delovni odnos z vodjo je učinkovit.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vodja prepozna moj potencial.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Spoštujem znanje in usposobljenost vodje pri delu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vodja mi je všeč kot oseba (človek).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Na lestvici od (1) – zelo slabi do (5) – odlični, označite kako bi ocenili trditve, ki se nanašajo na odnose v podjetju:

	Zelo slabi (1)	Slabi (2)	Povprečni (3)	Dobri (4)	Odlični (5)
Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. Na lestvici od (1) – zelo slabo do (5) – odlično, označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na uspešnost v podjetju:

	Zelo slabo (1)	Slabo (2)	Povprečno (3)	Dobro (4)	Odlično (5)
Kako se ocenjujete glede na sposobnost doseganja svojih ciljev?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kako se ocenjujete glede na vaš potencial za uspešnost med sodelavci?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kako bi se ocenili glede kakovosti opravljenega dela?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5. Na lestvici od (1) – sploh se ne strinjam do (5) – popolnoma se strinjam, označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na vašo pripadnost v podjetju:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pripravljen sem garati več, da podjetju uspe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ponosen sem, da delam v trenutnem podjetju.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Zavrnil bi druge službe, da bi ostal na tem delovnem mestu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Preostanek kariere bi z veseljem preživel v podjetju, kjer delam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Počutim se, kot da so problemi podjetja tudi moji problemi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. Na lestvici od (1) – sploh se ne strinjam do (5) – popolnoma se strinjam, označite v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na vašega neposrednega nadzornika oziroma vodjo:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj nadzornik se z zaposlenimi pogovori kaj je zanje pomembno	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja spodbuja zaposlene, da o težavah razmišljajo na nove načine.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja ima vizijo in podobo prihodnosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Moj vodja vedno išče nove priložnosti za organizacijo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja spodbuja zaposlene k samostojnemu razmišljanju.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja lahko druge navduši s svojimi načrti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vodja spodbuja zaposlene, da čim bolje razvijajo svoje talente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vodja daje zaposlenim občutek da delajo na pomembnem, skupnem poslanstvu / nalogi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja pokaže, da je prepričan v svoje ideale, poglede in vrednote.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj nadzornik na zaposlene prenaša zahtevne odgovornosti.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Vprašanja demografski sklop:

1. V katero starostno kategorijo spadate:
 - a) 15-19 let
 - b) 20-29 let
 - c) 30-39 let
 - d) 40-49 let
 - e) 50-59 let
 - f) 60 ali več
2. Spol:
 - a) Moški
 - b) Ženski
3. Oblika zaposlitve:
 - a) Nedoločen čas
 - b) Določen čas
 - c) Študentsko delo
 - d) Podjemna pogodba
 - e) Samostojni podjetnik (to ni relevantno za mojo anketo? Najbrž ni nekih odnosov med zaposlenimi načeloma)?
 - f) Drugo: _____

4. Regija, kjer opravljate delo:
- a) Osrednjeslovenska
 - b) Zasavska
 - c) Jugovzhodna Slovenija
 - d) Posavska
 - e) Primorsko-notranjska
 - f) Obalno-kraška
 - g) Goriška
 - h) Gorenjska
 - i) Savinjska
 - j) Koroška
 - k) Podravska
 - l) Pomurska
5. Panoga, v kateri ste zaposleni:
- a) Kmetijstvo
 - b) Gradbeništvo
 - c) Industrija
 - d) Energetika
 - e) Trgovina
 - f) Turizem
 - g) Promet
 - h) Bančništvo
 - i) Zdravstvo
 - j) Šolstvo
 - k) Drugo: _____

Konec ankete

Priloga 3 – izpisi iz SPSS

Hipoteza 1 - Med odnosi in uspešnostjo je povezava

Correlations

	Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?	Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci?	Kako se ocenjujete glede na sposobnost doseganja svojih ciljev?	Kako se ocenjujete glede na vaš potencial za uspešnost med sodelavci?	Kako bi se ocenili glede kakovosti opravljenega dela?
Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?	1	.566**	.019	.046	-.128
	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.844	.633	.183
	N	110	110	110	110
Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci?	.566**	1	.174	.181	.090
	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.069	.059	.352
	N	110	110	110	110
Kako se ocenjujete glede na sposobnost doseganja svojih ciljev?	.019	.174	1	.674**	.557**
	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.844	.069	.000	.000
	N	110	110	110	110
Kako se ocenjujete glede na vaš potencial	.046	.181	.674**	1	.441**
	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.633	.059	.000	.000

za uspešnost med N sodelavci?		110	110	110	110	110
Kako bi se ocenili glede kakovosti opravljenega dela?	Pearson Correlation	-.128	.090	.557**	.441**	1
	Sig. (2-tailed)	.183	.352	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Povprecje Q3	Povprecje Q4
Povprecje Q3	Pearson Correlation	1	.083
	Sig. (2-tailed)		.386
	N	110	110
Povprecje Q4	Pearson Correlation	.083	1
	Sig. (2-tailed)	.386	
	N	110	110

Hipoteza 2 - Dobri odnosi pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci? , Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi? ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.230 ^a	.053	.035	.57771

a. Predictors: (Constant), Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci? , Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.002	2	1.001	2.999	.054 ^b
	Residual	35.711	107	.334		
	Total	37.713	109			

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

b. Predictors: (Constant), Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci? , Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.815	.273		13.990	.000
	Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?	-.105	.069	-.175	-1.530	.129
	Kako bi na splošno ocenili odnose na delovnem mestu med sodelavci?	.196	.080	.279	2.442	.016

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Povprecje Q3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.083 ^a	.007	-.002	.58886

a. Predictors: (Constant), Povprecje Q3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.263	1	.263	.758	.386 ^b
	Residual	37.450	108	.347		
	Total	37.713	109			

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

b. Predictors: (Constant), Povprecje Q3

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.944	.272		14.505	.000
	Povprecje Q3	.061	.070	.083	.871	.386

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

Hipoteza 3 - Karizmatično vodenje pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.316 ^a	.100	.007	.58941

a. Predictors: (Constant), Moj nadzornik na zaposlene prenaša zahtevne odgovornosti, Moj vodja vedno išče nove priložnosti za organizacijo, Moj nadzornik se z zaposlenimi pogovori kaj je zanje pomembno, Vodja spodbuja zaposlene, da cim boljše razvijajo svoje talente, Moj vodja pokaže, da je prepričan v svoje ideale, poglede in vrednote, Moj vodja spodbuja zaposlene, da o težavah razmišljajo na nove načine, Moj vodja ima vizijo in podobo prihodnosti, Vodja daje zaposlenim občutek da delajo na pomembnem, skupnem poslanstvu / nalogi, Moj vodja spodbuja zaposlene k samostojnemu razmišljanju, Moj vodja lahko druge navduši s svojimi načrti

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.745	10	.374	1.078	.387 ^b
	Residual	33.699	97	.347		
	Total	37.443	107			

a. Dependent Variable: Povprečje Q4

b. Predictors: (Constant), Moj nadzornik na zaposlene prenaša zahtevne odgovornosti, Moj vodja vedno išče nove priložnosti za organizacijo, Moj nadzornik se z zaposlenimi pogovori kaj je zanje pomembno, Vodja spodbuja zaposlene, da cim boljše razvijajo svoje talente, Moj vodja pokaže, da je prepričan v svoje ideale, poglede in vrednote, Moj vodja spodbuja zaposlene, da o težavah razmišljajo na nove načine, Moj vodja ima vizijo in podobo prihodnosti, Vodja daje zaposlenim občutek da delajo na pomembnem, skupnem poslanstvu / nalogi, Moj vodja spodbuja zaposlene k samostojnemu razmišljanju, Moj vodja lahko druge navduši s svojimi načrti

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.647	.281		12.959	.000
	Moj nadzornik se z zaposlenimi pogovori kaj je zanje pomembno	.108	.085	.194	1.274	.206
	Moj vodja spodbuja zaposlene, da o težavah razmišljajo na nove načine	-.127	.086	-.277	-1.487	.140
	Moj vodja ima vizijo in podobo prihodnosti	-.029	.103	-.055	-.284	.777
	Moj vodja vedno išče nove priložnosti za organizacijo	.042	.094	.087	.445	.658
	Moj vodja spodbuja zaposlene k samostojnemu razmišljanju	.072	.101	.142	.711	.479
	Moj vodja lahko druge navduši s svojimi načrti	.031	.098	.068	.321	.749
	Vodja spodbuja zaposlene, da čim boljše razvijajo svoje talente	-.058	.092	-.128	-.630	.530
	Vodja daje zaposlenim občutek da delajo na pomembnem, skupnem poslanstvu / nalogi	-.094	.099	-.189	-.949	.345
	Moj vodja pokaže, da je prepričan v svoje ideale, poglede in vrednote	.049	.089	.099	.553	.581

Moj nadzornik na zaposlene prenaša zahtevne odgovornosti	.138	.068	.239	2.038	.044
--	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Povprecje Q6 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.055 ^a	.003	-.006	.59345

a. Predictors: (Constant), Povprecje Q6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.112	1	.112	.319	.574 ^b
	Residual	37.331	106	.352		
	Total	37.443	107			

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

b. Predictors: (Constant), Povprecje Q6

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.053	.215		18.831	.000
	Povprecje Q6	.032	.057	.055	.565	.574

a. Dependent Variable: Povprecje Q4

Hipoteza 4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Povprecje Q6 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 ^a	.423	.417	.752

a. Predictors: (Constant), Povprecje Q6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.800	1	43.800	77.552	.000 ^b
	Residual	59.867	106	.565		
	Total	103.667	107			

a. Dependent Variable: Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?

b. Predictors: (Constant), Povprecje Q6

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.408	.273		5.168	.000
Povprecje Q6	.640	.073	.650	8.806	.000

a. Dependent Variable: Kako bi na splošno ocenili odnose na svojem delovnem mestu med vodjo in zaposlenimi?