

**Avtorica:**  
mag. Katja Senica

## **Stili vodenja in organizacijska kultura**

*Povzetek magistrskega dela*

**Mag. Katja Senica je zaposlena na področju Kadrov in izobraževanja in je na Filozofski fakulteti v Ljubljani magistrirala na področju psihologije dela in organizacije. Članek je povzetek njenega magistrskega dela.**

V okviru večjega projekta MSESI (G3) Skupine Gorenje smo bili zaposleni na področju Kadri in izobraževanje vključeni v projekt, katerega cilj je bil postavitve ukrepov za spodbujanje in razvijanje korporativne kulture, ki bo v največji meri spodbujala inovativnost. Z namenom oblikovanja najustrežnejših aktivnosti smo v lanskem letu izvedli obširno raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti, kako naši sodelavci zaznavajo svojo organizacijsko okolje in izraženost ključnih dejavnikov inovativnosti v Gorenju. Del rezultatov raziskave sem preučila v moji magistrski nalogi, v kateri sem se osredotočila na vse vidike vodenja in kulture in ne samo na tiste, ki so povezani z inovativno organizacijsko kulturo. Koncepta kulture in vodenja sta bila v zadnjih desetletjih velikokrat raziskana in teoretično opredeljena, vendar je bilo o njuni povezavi narejenih zelo malo sistematičnih raziskav. V predstavljenem povzetku magistrske naloge bom na kratko opisala preučevane koncepte in dobljene rezultate raziskovanja povezave med organizacijsko kulturo in vodenjem.

### **1 Uvod**

#### **1.1 Vodenje**

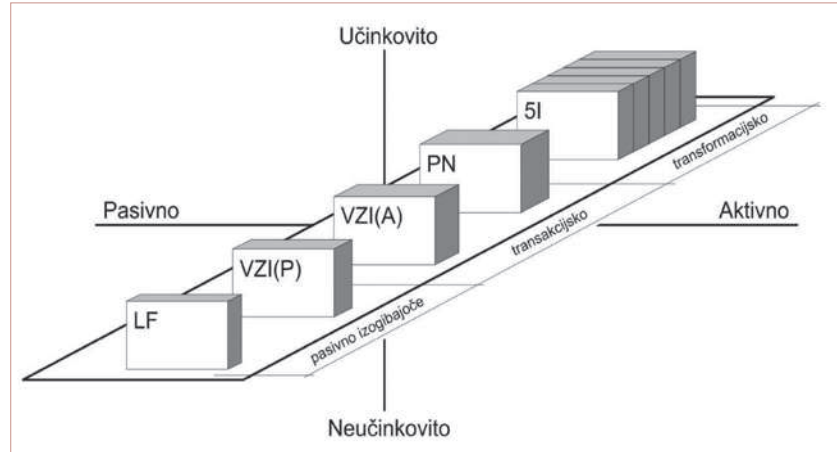
Pri preučevanju vodenja je zelo pomembna definicija, saj vpliva na to, kaj avtorji raziskujejo, kako interpretirajo rezultate in katero metodologijo uporabljajo pri raziskovanju vodenja. Kljub velikemu številu različnih definicij je GLOBE raziskava (Global Leadership and Organizational Effectiveness – Globalno vodenje in organizacijska učinkovitost), ki je do sedaj največja raziskava na področju medkulturnega managementa, ki je proučevala vpliv kulture na vodenje, dokaz, da je mogoče priti do enotne definicije vodenja. Vodenje so definirali kot sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da le-ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere člani so (House, Hanges, Javidan, Dorfman in Gupta, 2004).

Empirično raziskovanje vodenja se je pričelo z iskanjem osebnostnih značilnosti, ki ločujejo vodje od nevodij. Nato so se razvili vedenjski modeli, tem so sledili situacijski modeli vodenja. Raziskovalci so obdržali prepričanje, da so osebnostne lastnosti povezane z vodenjem, vendar so ugotovili, da je njihov vpliv prilagojen potrebam situacije. Naslednja sprememba paradigme se je zgodila v zgodnjih 1980-tih, z naraščanjem zanimanja za karizmatično, vizionarno, inspiracijsko in transformacijsko vodenje (Hunt, 1999, po Bass in Bass, 2008) in s stališčem, da so tako osebnostne lastnosti, kot tudi situacije (vključno s podrejenimi) pomembne pri določanju pojave, uspeha in učinkovitosti vodenja.

V raziskavi smo uporabili model polnega razpona vodenja - Full Range Leadership (FRL), ki sta ga v 1990-tih in v 21. stoletju oblikovala Avolio in Bass (2004). Model opisuje 9 generalnih stilov transformacijskega, transakcijskega in pasivno-izogibajočega vodenja, ki bi ga naj vsak vodja izkazoval do določene mere. Optimalni profil vodstvenih stilov glede na model popolnega razpona vodenja je prikazan na sliki 1. Tretja dimenzija modela (globina) prikazuje, kako pogosto vodja izkazuje posamezen stil vodenja. Horizontalna, aktivna dimenzija je očitna v pomenu lestvice, transformacijo vodenje je bolj aktivno kot pasivno-izogibajoče. Vertikalna, učinkovita dimenzija temelji na empiričnih ugotovitvah, ki so pokazale, da je transformacijsko vodenje daleč najbolj učinkovito. Vodja z optimalnim profilom redkokdaj izkazuje pasivno-izogibajoči stil vodenja: LF (Vodenje

**Vodenje je definirano kot sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da le-ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere člani so**

Slika 1: Model polnega razpona vodenja (Bass in Riggio, 2006)



## 1.2 Organizacijska kultura

Skozi minula desetletja so se raziskovalci poglobili v organizacijsko kulturo iz različnih razlogov, kar je pripeljalo v ospredje različne pojme. Tako so nekateri iskali poenostavitev kompleksnosti vsakodnevnih procesov v podjetjih, drugi nova orodja, ki bi pomagala vodstvu pri motiviranju in kontroli zaposlenih z uporabo vrednot za pridobitev lojalnosti in povečanje učinkovitosti. Trenutno je zaradi svoje celovitosti najpogosteje uporabljena definicija E. Scheina (2004), ki organizacijsko kulturo definira kot vzorec temeljnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila, ko se je spopadala s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Vzorec se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot učinkovitega, zato ga učijo nove člane, kot pravi način dojemanja, mišljenja in zaznavanja teh problemov. Pri preučevanju organizacijske kulture smo se oprli na tipologijo Camerona in Quinna (2006). Tipologija temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »The Competing Values Framework« – Model konkurenčnih vrednot. Model predpostavlja, da se vsi prepoznani pokazatelji učinkovitosti združujejo v dve dimenziji: (1) delovanje organizacije – fleksibilno, spremenljivo, prosto ali kontrolirano; (2) usmerjenost organizacije – introvertna ali ekstrovertna. Ti dve dimenziji tvorita štiri kvadrante, štiri tipe organizacijske kulture. Vsako predstavljajo drugi kazalniki učinkovitosti organizacije, skozi katere se zrcalijo njene temeljne vrednote. Te so si izključujoče s tistimi iz nasprotnega kvadranta.

Prevladujoče značilnosti štirih tipov organizacijskih kultur so (Cameron in Quinn, 2006):

KLAN	ADHOC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primerna za majhna podjetja</li> <li>• Timsko delo in predanost organizaciji</li> <li>• Močen poudarek na razvoju zaposlenih</li> <li>• Jasno začrtani cilji in strategije</li> <li>• Mentorska vloga vodij</li> <li>• Uspeh so zadovoljni zaposleni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primerna za majhna podjetja</li> <li>• Dinamičnost in kreativnost članov</li> <li>• Inovativnost in nenehen napredek</li> <li>• Visoka nagnjenost k tveganju vodij</li> <li>• Uspeh so vedno novi in unikatni izdelki</li> </ul>
HIERARHIJA	TRG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primerna za velika, kompleksna podjetja</li> <li>• Podrobni opisi delovnih nalog</li> <li>• Formalna pravila</li> <li>• Vodje zanima predvsem učinkovitost</li> <li>• Nizka stopnja tveganja</li> <li>• Uspeh je učinkovitost z nizkimi stroški</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primerna za večja podjetja</li> <li>• Pomembni so predvsem rezultati</li> <li>• Tekmovalnost med zaposlenimi</li> <li>• Agresivni stil vodenja</li> <li>• Vizija uspeha je povečanje tržnega deleža</li> </ul>

**Najbolj pomembna stvar, ki jo vodje delajo, je ustvarjanje in upravljanje kulture**

### 1.3 Raziskovalni problem

Schein (2004) meni, da sta organizacijska kultura in vodenje dve strani istega kovanca, nobena stran ne more resnično biti razumljena sama po sebi. Enkrat ko podjetje oblikuje organizacijsko kulturo, le-ta determinira kriterije za vodenje, kdo bo in kdo ne bo mogel biti vodja. Po drugi strani pa lahko trdimo, da je edina resnično pomembna stvar, ki jo vodje delajo, ustvarjanje in upravljanje kulture. V kolikor se vodje ne zavedajo kulture, v katero so vtakani, bo le-ta opravljala z njimi.

Raziskovalni problem našega dela je povezava stilov vodenja in organizacijske kulture. Ker sta to zelo široki področji, smo raziskovalni problem zožili. Najprej nas je zanimala izraženost devetih stilov vodenja in štirih tipov organizacijske kulture. Nato smo želeli ugotoviti, kakšna je povezava med stili vodenja in tipi kultur. Zanimalo nas je tudi, kateri so najustreznejši ukrepi, s katerimi lahko vplivamo na spreminjanje kulture in vodenja, katere spremembe so potrebne pri vodenju organizacije, da bo prišlo do zelenih kulturnih sprememb in obratno, katere kulturne spremembe je potrebno uvesti, da se bodo lahko vodje razvili v zeleno smer.

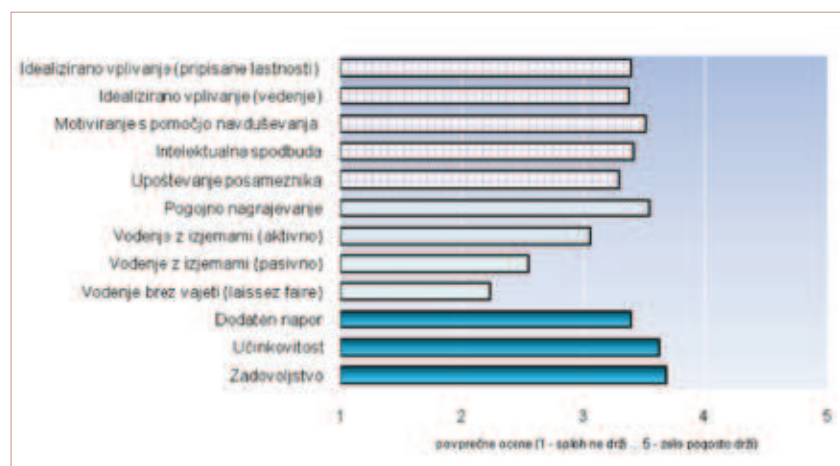
## 2 Metoda

Anketiranje je potekalo v mesecu maju 2009, v skupinah po 10 oseb. Udeleženci so vprašalnik izpolnjevali v računalniški učilnici s pomočjo aplikacije eAnkete. Anketiranje je bilo anonimno. K raziskavi smo povabili 319 naključno izbranih zaposlenih, kar je predstavljalo 13-odstotni vzorčni delež vseh zaposlenih, ki so zaposleni na delovnih mestih od četrtega tarifnega razreda navzgor. Iz vseh oddelkov in programov smo s pomočjo programa SPSS naključno izbrali sorazmeren delež posameznikov. Anketiranja se je udeležilo 207 zaposlenih. Dosegli smo 65-odstotni odziv, to je dovolj velik odziv za namene naše raziskave. Največ udeležencev ima 5. in 7. stopnjo izobrazbe, najmanj pa 8. stopnjo. V večini opravljajo nižje (40,51 %) in srednje zahtevna dela (49,23 %). Največ anketirancev je po vsebini dela vezanih na tehnično področje (41,75 %), na proizvodnjo (20,87 %), na komercialo (18,93 %) ter na ostale skupne strokovne službe (18,45 %).

Uporabili smo vprašalnik OCAI - Instrument za oceno organizacijske kulture (Cameron in Quinn, 2006) in vprašalnik MLQ (5X kratka oblika) - Vprašalnik multifaktorskega vodenja (Avolio in Bass, 2004).

## 3 Rezultati in interpretacija

### 3.1 Stili vodenja



**Slika 2: Ocena posameznih stilov vodenja in kriterijskih lestvic**

**Prevladujoči stil vodenja je pogojno nagrajevanje, sledijo pa vsi transformacijski stili vodenja**

Prevladujoči stil vodenja je pogojno nagrajevanje. Vodje se s sodelavci pogajajo o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublajo nagrade za uspehe, dajejo priznanja za dosežke ter tudi materialno in nematerialno nagrajujejo dosežke.

Nato sledijo vsi transformacijski stili vodenja. Vodje se pogosto poslužujejo motiviranja s pomočjo navduševanja. Zaposlene navdušujejo in motivirajo za doseganje ciljev organizacije, postavljajo visoka pričakovanja, uporabljajo simbole za usmerjanje k prizadevanjem ter izražajo pomembne namene na preprost način.

Sledi intelektualna spodbuda. Vodje občasno razvijajo in spodbujajo ustvarjalnost, razumnost in sistematično reševanje problemov, zaposlene spodbujajo k novim pristopom, k ustvarjalnem mišljenju in razvoju inovativnih načinov reševanja problemov. Pri sodelavcih periodično dvigujejo zavest o problemih ter jih spodbujajo, da vidijo probleme z nove perspektive. Raziskave so pokazale, da imajo vsi transformacijski stili vodenja velik vpliv na inovativnost v podjetju, ker pri posamezniku v največji meri spodbujajo ustvarjalnost in željo po ustvarjanju drugačnih, novih, izvirnih izdelkov ter storitev. Elkins in Keller (2003) sta ugotovila, da ima vodstveni stil intelektualna spodbuda izmed petih komponent transformacijskega vodenja največji vpliv na spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Sledi mu inspiracijsko motiviranje, ustvarjalnost je namreč tesno povezana z intrinzično motivacijo.

Naslednji stil vodenja je idealizirano vplivanje z gradnjo zaupanja in celovitim vedenjem. Vodje so do neke mere vzor svojim sodelavcem, zato se zaposleni z njimi dokaj dobro identificirajo in jim želijo biti podobni, jim zaupajo in jih spoštujejo.

Upoštevanje posameznika je izmed vseh transformacijskih stilov vodenja najredkeje uporabljen stil. Vodje ga uporabljajo občasno. To pomeni, da v manjši meri kažejo osebno zanimanje za razvoj posameznika in upoštevanje njegovih potreb, manj časa posvečajo obravnavanju vsakega zaposlenega, uvajanju v delo, svetovanju in zagotavljanju podpore. Včasih do redkokdaj se uporablja tudi aktivno vodenje z izjemami, pri katerem vodja spremlja dogajanje, išče napake in odmike od pravil in standardov ter izvaja popravke.

Vodje redkokdaj uporabljajo pasivno - izogibajoče vodenje (pasivno vodenje z izjemami in vodenje brez vajeti), katerega najpogosteje uporabljajo neuspešne in neučinkovite vodje. Ocenjevane vodje se redkokdaj odpovedujejo in izogibajo odgovornosti ter vključenosti.

Pri rezultatih vodenja je bilo najvišje ocenjeno zadovoljstvo sodelavcev z vodjem in učinkovitost vodje v odnosu do sodelavcev, delovne sredine in organizacije. Anketiranci so z vodji zadovoljni, saj vodje z njimi zadovoljivo sodelujejo, lahko pa bi uporabili boljše metode vodenja, s katerimi bi pripravili sodelavce, da bi le-ti v delo vložili več truda.

Pri oceni učinkovitosti vodje so sodelavci predvsem prepričani, da le-ta vodi skupino, ki je učinkovita, ter da dokaj dobro izpolnjuje organizacijske zahteve. Vodje so nekoliko manj učinkoviti pri zadovoljevanju sodelavčevih, z delom povezanih potreb, ter pri predstavljanju sodelavcev višji avtoriteti. To je vsekakor povezano z ugotovitvijo, da vodje v manjši meri uporabljajo stil vodenja upoštevanje posameznika in se očitno tudi za vsakega posameznika manj zavzamejo.

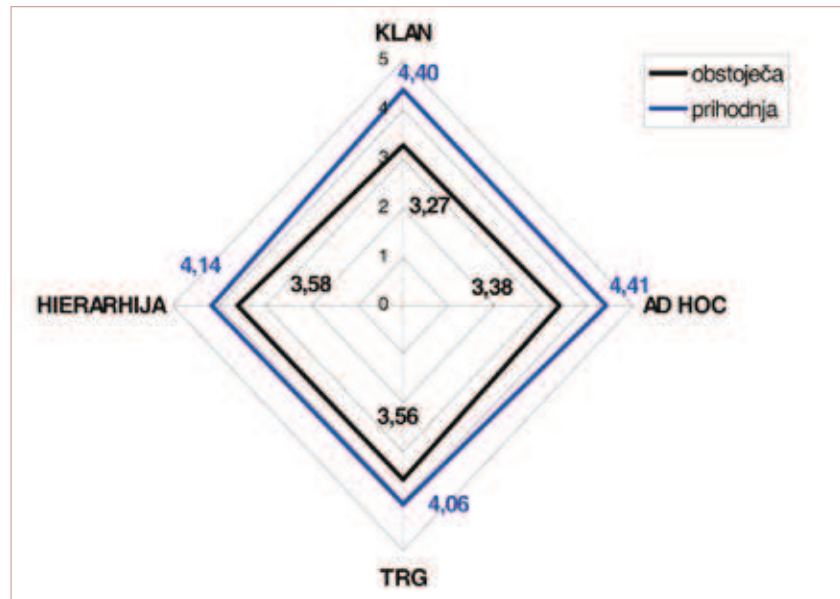
Vodje imajo, po mnenju vprašanih, nekoliko manjši vpliv na količino dodatnega napora, ki so ga pripravljene podrejeni vložiti v delo. Vodje dokaj pogosto spodbujajo sodelavce, da se pri delu bolj potrudijo, znajo jim povečati željo po uspehu, nekoliko manj uspešni so pri prepričevanju sodelavcev, da naredijo več, ko so sami na začetku mislili, da bodo.

Zaključimo lahko, da ocenjevani vodje v večji meri uporabljajo aktivno transformacijsko vodenje, usmerjeno bolj v učinkovitost kot neučinkovitost, vendar imajo na voljo še veliko prostora za izboljšanje. Pri svojem delu bi lahko še v večji meri uporabljali transformacijsko vodenje, ki je veliko bolj aktivno in učinkovito kot ostali stili. To vodenje je vodenje prihodnosti, na ta način vodje razvijajo zaposlene, da sami postanejo vir nenehnih sprememb in napredka (Bass in Riggio, 2006).

**Zaključimo lahko, da ocenjevani vodje v večji meri uporabljajo aktivno transformacijsko vodenje, usmerjeno v učinkovitost**

Slika 3: Obstoječa in prihodnja organizacijska kultura

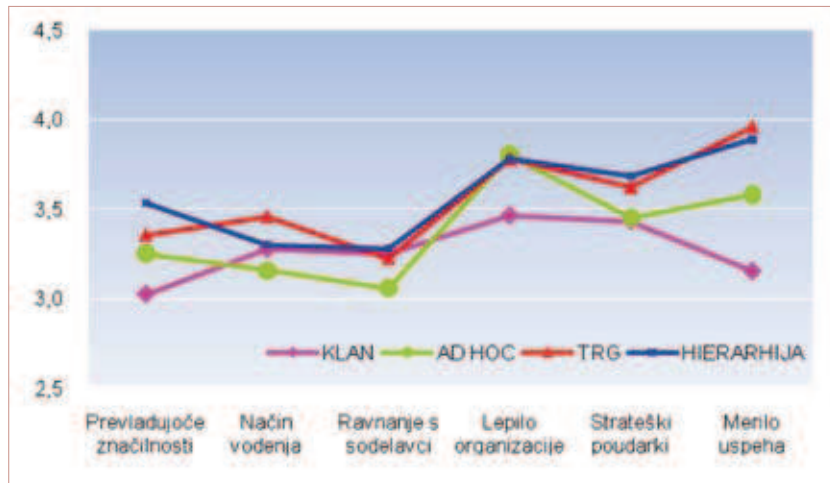
### 3.2 Organizacijska kultura



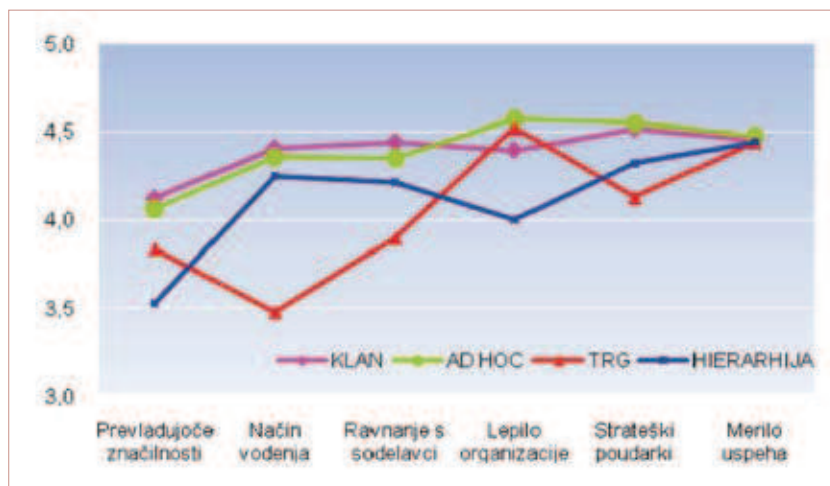
V organizaciji, po mnenju zaposlenih, prevladujeta dva tipa kultur: kultura hierarhije in kultura trga. Njima sledi kultura adhoc ter najnižje ocenjena kultura klana. Zaposleni zaznavajo, da so v organizaciji pomembni predvsem rezultati dela. Delo je določeno z opisi delovnih nalog in s formalnimi pravili z nižjo stopnjo tveganja. Vodje zanima učinkovitost, zanje je značilen agresiven stil vodenja. Med zaposlenimi vlada višja stopnja tekmovalnosti. Vizija uspeha je nizka stroškovna učinkovitost ter povečanje tržnega deleža. Nekoliko manj zaznavajo, da je v organizaciji cenjena inovativnost in nenehen napredek ter dinamičnost in kreativnost članov. Vodje so manj nagnjeni k tveganju. Novi in unikatni izdelki so v manjši meri merilo uspeha. Manj se poudarja vrednota timskega dela in pripadnost podjetju. Manjši poudarek je na razvoju zaposlenih. Vodje so v manjši meri mentorji. Cilji in strategije so dokaj nejasno začrtani. Zadovoljstvo zaposlenih je manj pomembno kot delovna in prodajna učinkovitost ter manj kot unikatni izdelki. Bolj kot predanost zaposlenih se ceni upoštevanje formalnih pravil ter doseganje delovnih ciljev. Bolj kot timsko delo in kreativnost zaposlenih se ceni tekmovalnost med zaposlenimi. Agresivni stil vodenja z nizko stopnjo tveganja se bolj ceni kot mentorstvo.

Anketirani menijo, da je potrebno dati večji poudarek adhoc kulturi in kulturi klana

Da je v raziskovani organizaciji sprememba potrebna, so zaposleni ocenili pri vrednotenju prihodnje kulture. Menijo, da bi bilo potrebno za doseg nadpovprečne uspešnosti v roku petih let dati večji poudarek kulturam, ki sta sedaj najmanj zastopani. To sta kultura adhoc in kultura klana. Nekoliko manj, a še vedno visoko, bi naj bila zastopana kultura hierarhije in kot zadnja kultura trga. Današnje okolje je revolucionarno in podvrženo hitrim spremembam. Industrija se v tem času sooča s potrebo po nenehni kreativnosti in inovacijah, z zelo hitrimi časovnimi cikli. V tako fleksibilnem okolju prevladujeta kultura adhoc, ki poudarja vrednote uvajanja sprememb in nenehnih izboljšav ter kultura klana, ki skrbi za notranjo integracijo in osebni razvoj vsakega posameznika, s čimer jim omogoča, da so lahko visoko delovno učinkoviti v turbulentnem okolju (Kennard, 2002).

**Slika 4: Kulturne dimenzije v obstoječi kulturi**


Šest dimenzij organizacijske kulture se po ocenah razlikuje med seboj. Najpogosteje zaznani obstoječi kulturi sta kultura hierarhije in kultura trga. Kulturo hierarhije so zaposleni izbrali za prevladujočo značilnost podjetja, prevladovala naj bi tudi pri sistemih ravnanja s sodelavci ter strateških poudarkih. Kultura trga prevladuje pri načinu vodenja in pri merilu uspeha. Zanimivo je, da samo pri lepilu organizacije prevladuje adhoc kultura. Zaposleni zaznavajo, da jih drži skupaj zaveza k inovativnosti in razvoju.

**Slika 5: Kulturne dimenzije v prihodnji kulturi**


Pri željeni kulturi prevladujeta adhoc kultura in kultura klana. Zaposleni si pri večini kulturnih dimenzij želijo, da bodisi ostanejo na istem nivoju ali pa da se še bolj izpostavijo. Pri interpretaciji smo bili predvsem pozorni na tipe kultur, ki si jih zaposleni želijo v večji meri, katerih si želijo manj ter na katerih področjih je prišlo do največjih razlik. Na osnovi teh podatkov smo poskušali vsebinsko opisati, kakšno bi naj bilo po mnenju zaposlenih ocenjevano podjetje čez pet let.

Na področju prevladujočih značilnosti zaposleni menijo, da bi morali dati večji poudarek ustvarjanju domačega vzdušja. Zaposleni si želijo, da bi bilo podjetje kot velika, dinamična in podjetna družina, v kateri si člani medsebojno pomagajo. Manjša je želja po ustvarjanju visoko kontrolirane in strukturirane organizacije, s strogimi formalnimi pravili, ki določajo vedenje in delo zaposlenih.

Pri ravnanju s sodelavci si želijo kulture z dobrimi medosebnimi odnosi, ki bi bila naravnana na razvoj zaposlenih, spodbujanje timskega dela, sodelovanja in doseganje konsenza med sodelavci. Želijo tudi več spodbujanja inovativnosti, več svobode ter več sprejemanja edinstvenosti in tveganj. Nekoliko manj kot sedaj si želijo spodbujanja varnosti zaposlitve in predvidljivosti v medosebnih odnosih. Najmanj pa si želijo kulture trga, ki spodbuja tekmovalnost in doseganje visokih zahtev dela.

Pri ravnanju s sodelavci si želijo kulture z dobrimi medosebnimi odnosi, ki bi bila naravnana na razvoj zaposlenih, spodbujanje timskega dela, sodelovanja in doseganje konsenza med sodelavci

Razvoju sodelavcev, timskemu delu, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi bi morali dati enako težo in jih postaviti ob bok vrednotam inovativnosti, konkurenčnosti in učinkovitosti

Tabela 1: Korelacije med obstoječimi tipi kultur in devetimi stili vodenja

Od vodij pričakujejo, da bi bili bolj mentorji, svetovalci in bi jim nudili pomoč in podporo ter da bi izkazovali manj agresivnega, na rezultate usmerjenega doseganja ciljev.

Pri dimenziji lepilo organizacije so zaposleni enotnega mnenja, da podjetje že drži in da bi ga naj tudi v prihodnje držalo skupaj prizadevanje, postati najbolj inovativno in v razvoj usmerjeno podjetje med konkurenti. Slednje področje je edino področje, pri katerem so zaposleni, na prvo mesto obstoječe in zelene kulture, postavili isti tip kulture.

Tudi strateški poudarki bi naj v prihodnje v večji meri odražali vrednote adhoc kulture. Poudarjalo bi se naj iskanje novih virov zaslужka in ustvarjanje novih izzivov. Bolj bi se naj poudarjalo preizkušanje novih idej in iskanje novih priložnosti, kot pa učinkovitost, kontrola ter neprekinjen potek dela in procesov.

Merilo uspeha je edino področje, kjer so zaposleni mnenja, da bi naj bile v prihodnje visoko izražene vrednote vseh štirih tipov kultur. Menijo, da če želi podjetje postati nadpovprečno uspešno, jim ne sme biti dovolj, da so vodilni na trgu in boljši od konkurence, ampak morajo postati vodilen inovator na svojem področju delovanja. Poudarjale bi se naj tudi vrednote klana, pri katerih je prišlo do največjega odstopanja med obstoječim in prihodnjem stanjem. Trenutno so vrednote klana pri merjenju uspeha podjetja nižje prepoznane. Razvoju sodelavcev, timskemu delu, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi bi morali dati isto težo in jih postaviti ob bok vrednotam inovativnosti, konkurenčnosti in učinkovitosti.

### 3.3 Povezava stilov vodenja in organizacijske kulture

Povezavo smo ugotavljali s pomočjo korelacijske matrike in regresijske analize.

	KLA_OB	ADH_OB	HIE_OB	TRG_OB
IV(P)	,45**	,34**	,31**	,24**
IV(V)	,42**	,34**	,34**	,24**
MO	,47**	,44**	,40**	,34**
IS	,45**	,37**	,41**	,31**
UP	,50**	,39**	,34**	,26**
PN	,52**	,44**	,39**	,34**
VZI(A)	0,14	,17*	,26**	,23**
VZI(P)	-,22**	-0,14	-0,02	-0,09
LF	-,29**	-,19*	-,17*	-,17*

Opomba: \* - korelacije so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - korelacije so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

Kultura klana najvišje korelira s pogojnim nagrajevanjem in upoštevanjem posameznika. Ta dva stila imata prav tako najpomembnejši vpliv na kulturo klana v regresijskem modelu napovedovanja. Razumljivo je, da je transformacijsko upoštevanje posameznika pomemben napovedni kriterij v kulturi, kjer vlada vzajemno zaupanje, skrb za vsakega, družinsko počutje, v katerem se skrbi za razvoj vsakega člana organizacije. V kulturi klana igrajo pomembno vlogo medosebni odnosi, osebni stiki z vodjem, dobro počutje, kar od vodje zahteva več transformacijskega vodenja in učinkovitih vsakodnevnih kontaktov z manj kritike, z manj iskanja napak in odmikov od standardov in pravil. V kolektivističnih družbah moralna zaveza med vodjo in podrejenimi pospešuje transformacijski stil vodenja upoštevanje posameznika (Avolio in Bass, 2004). Transformacijske vodje preko idealiziranega vplivanja in upoštevanja posameznika, vplivajo na višjo pripadnost in predanost delavcev, ki so bolj zaupljivi, samozavestni in imajo višje razvit občutek samoučinkovitosti. Transformacijski vodja

zagotavlja priložnosti in razvije organizacijsko kulturo, ki podpira individualno rast (Bass & Avolio, 1989, po Bass & Bass, 2008).

Kultura adhoc srednje korelira z inspiracijskim motiviranjem in pogojnim nagrajevanjem. V največji meri jo lahko v regresijskem modelu napovemo tudi s tema dvema stiloma. Zanimivo, je da smo to kulturo uspeli povezati samo z enim stilom transformacijskega vodenja in še to ne z intelektualno stimulacijo, s katero bi pričakovali najvišjo povezanost. Veliko avtorjev (Jung, Chow, Wu, 2003) je namreč ugotovilo, da ima transformacijsko vodenje pomemben vpliv na kreativnost zaposlenih. Največji vpliv ima stil intelektualna stimulacija. Ta stil vodenja je tesno povezan z inovativnimi vrednotami adhoc kulture. Po drugi strani pa smo lahko potrdili pričakovan vpliv stila vodenja inspiracijsko motiviranje. Intrinzična motivacija je ena izmed najpomembnejših virov ustvarjalnosti pri posamezniku (Amabile, 1998). Empirične raziskave so pokazale, da notranje motivirani zaposleni izkazujejo več inovativnega vedenja (Jaussi in Dionne, 2003). Zato očitno vodje v okolju, kjer je bolj prisotna adhoc kultura, več pozornosti namenjajo notranjemu motiviranju sodelavcev preko navduševanja, idealiziranja ter jih stimulirajo za izzivalno delo in ustvarjalne delovne naloge.

Kultura trga je z vsemi stili vodenja nekoliko nižje povezana, izstopata inspiracijsko motiviranje in pogojno nagrajevanje. Cameron in Quinn (2006) navajata, da je poleg upravljanja s konkurenco in stikov s strankami prav motiviranje zaposlenih ključna vedenjska kompetenca vodje v kulturi trga. Zato inspiracijsko motiviranje pomembno napoveduje in vpliva na kulturo trga. Za kulturo trga je značilen trd boj, konkurenčnost, tekmovalnost. Ta vedenja vključujejo več transakcijskega pogajanja, ki je lahko zelo blizu neetičnemu vedenju, če vodje in podrejeni manipulirajo z dejstvi, goljufajo, zadržujejo in prikrivajo informacije ali uporabljajo sovražne taktike (Bass, 1998, po Avolio in Bass, 2004).

Hierarhična kultura je srednje povezana z intelektualno stimulacijo in inspiracijskim motiviranjem. V skladu s predvidevanji je aktivno vodenje z izjemami nekoliko bolj prisotno v kulturi hierarhije (ker tu vodje aktivno iščejo odmike od standardov). Vedenjske kompetence, ki jih vodja potrebuje za uspešno delo v tej kulturi, so upravljanje kontrolnih sistemov, koordiniranje in upravljanje prilagajanja posameznikov standardom organizacije. Osredotočanje na preprečevanje napak in iskanje tistih, ki so najbolj kritične, je bistvenega pomena za uspešnost vodje v delovnih okoljih, kjer riziko napake spremljajo visoki stroški (Cameron in Quinn, 2006).

V naš napovedni model že na začetku nismo vključili vodenja brez vajeti, ker so raziskave pokazale, da se ta stil vodenja vedno negativno povezuje z organizacijskimi dejavniki, ki so opisani v modelu konkurenčnih vrednot. Bass in Avolio (Bass in Riggio, 2006) ugotavljata, da je ta stil vodenja pasiven in neučinkovit. Tudi mi smo s pomočjo raziskave ugotovili, da ga ne moremo povezovati z organizacijskimi kulturami (vodenje brez vajeti negativno korelira z vsemi štirimi tipi kulture), za katere predvidevamo, da na različne načine pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. Pasivno vodenje je negativno povezano z vsemi kulturami, najmanj pa je zaželeno v kulturah, kjer je potrebno več dinamike, fleksibilnosti, nenehne prilagajanja in v katerih je skrb za dobre medosebne odnose, za zaposlene in njihov razvoj na prvem mestu. Pasivno vodenje je v večji meri sprejemljivo v mehanističnem okolju, v katerem so cilji, struktura in delovni postopki jasni in si zato vodje lahko privoščijo določeno mero odsotnosti, izogibanja in pasivnosti.

**Vodje s svojim vedenjem in odločitvami vplivajo najprej na organizacijsko klimo, kultura in klima pa vplivata ena na drugo**

#### 4. Zaključek

Rezultati naše raziskave niso enoznačno potrdili predvidenih povezav, a smo kljub temu dokazali, da obstaja določena povezava med stili vodenja in organizacijsko kulturo. Organizacijsko kulturo sestavljajo temeljne predpostavke, izpostavljene vrednote, prepričanja ter vidne organizacijske strukture in procesi, med katerimi je vodenje samo ena od njenih sestavin (Schein, 2004). Poleg tega smo ocenjevali vidna vedenja vodij, katera mogoče niso direktno povezana s kulturo. Vodje s svojim vedenjem in odločitvami vplivajo najprej na organizacijsko klimo. Kultura in klima vplivata ena na drugo. To pomeni, da lahko vodje vplivajo na kulturo preko vpliva na klimo. Spreminjanje simbolov in vedenja lahko spremeni deljeno percepcijo teh elementov (klima), kar se po vsej verjetnosti odraža v spreminjanju norm in vrednot (kultura). Tudi obratno lahko na vedenje vodij vplivajo spremembe v prevladujočih normah in vrednotah organizacije. Van Muijen, Koopman, Dondeyne in De Witte (1992, po Den Hartog, Van Muijen in Koopman, 1996) menijo, da vodje preko klime vplivajo na kulturo, kultura pa lahko direktno vpliva na vodenje. Pri preučevanju povezave med vodenjem in kulturo bi zato v prihodnje kazalo v raziskovalni model vključiti organizacijsko klimo, kot mediator med stili vodenja in organizacijsko kulturo.

**Avtorica:  
mag. Saša Košec**

#### **Vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge**

*Povzetek magistrskega dela*

**Mag. Saša Košec je zaposlena na Marketingu Gorenja in je zaključila podiplomski študij Komunikologije, smer Tržno komuniciranje na Fakulteti za družbene vede. Članek je povzetek njenega magistrskega dela.**

#### 1. Uvod

Zaradi izjemno hitre rasti in razvoja znanosti, tehnologije in komunikacij vse več podjetij prerašča v mednarodna, večnacionalna in globalna podjetja. Zdi se, kot da ni več nacionalnih meja in da je ves svet ena sama globalna tržnica. Internacionalizacija poslovanja je učinkovita strategija rasti in hkrati praviloma sinonim za uspešnost. Tudi v Sloveniji. Svetovna tržnica je vse bolj neizprosna in izloča vse, kar je nekonkurenčno. Vedno večji je pritisk na oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetij, ki so neposnemljive, redke, konkurentom nedostopne, obstojne v času in prostoru. Kako naj podjetje ustvari dodano vrednost? Vidni nosilec celotne verige dodane vrednosti je lahko močna tržna znamka. Med prvimi stotimi globalnimi tržnimi znamkami zaenkrat še ni slovenskih. Je pa nekaj slovenskih podjetij vztrajno na poti, da morda to nekoč postanejo.