

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Džemal Durić

Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Džemal Durić

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

Somentorica: izr. prof. dr. Hajdeja Igljč

Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Andreju Rusu in somentorici izr. prof. dr. Hajdeji Iglíč za profesionalno opravljeno vlogo mentorstva. Strokovno sta me usmerjala pri delu, mi svetovala in pomagala pri postavljanju pravih vprašanj ter si vzela čas za neformalne pogovore o temah doktorske disertacije. Hvala, ker sta verjela vame in me spodbujala na poti do cilja.

Zahvaljujem se članoma komisije za oceno doktorske disertacije red. prof. dr. Ljubici Jelušič in red. prof. Vladu Dimovskemu za vsa priporočila in napotke za izboljšanje doktorske disertacije.

Zahvaljujem se Janku Goršku, generalnemu direktorju policije od leta 2009 do 2012, za odobritev raziskave za potrebe doktorske disertacije. Veliki vodje so tisti vodje, ki se jih spominjamo po njihovi pokončni drži in čutu za delo z ljudmi. Vaše razumevanje in podpora za doktorske raziskave na področju vodenja sta sprožila velik napredek vodenja v slovenski policiji. Hvala za vzgled transformacijskega vodje.

Velika zahvala mag. Francu Kosmaču, direktorju Policijske akademije od leta 2006 do 2012, za podporo pri pridobivanju soglasij za raziskavo in soglasij za izvedbo spletnega anketiranja. Pozitivna dejanja vodij ostanejo za vedno v spominu. Hvala.

Zahvaljujem se vsem policijskim vodjem, udeležencem programa usposabljanja Vodenje v policiji, za konstruktivne komentarje delnih rezultatov raziskave in za pozitivne spodbude. Vi ste tisti, ki spreminjate prihodnost. Hvala, ker ste prisluhnili mojim idejam.

Neizmerna zahvala vsem policistkam in policistom na vseh treh organizacijskih ravneh, ki ste sodelovali v raziskavi. Vi ste tisti, ki soustvarjate kulturo vodenja v policiji. Hvala za tovariško pomoč.

Zahvaljujem se Cvetki Lumbar za lektoriranje doktorske disertacije in Alenki Švab Tavčar za pomoč pri tehničnem urejanju doktorske disertacije.

Ob tej priložnosti se zahvaljujem staršem Rasimu Duriću (1953–2014) in Asimi Durić za njuno življenjsko poslanstvo – podpirati moje poslanstvo.

V mojem srcu sta vedno na prvem mestu – moja otroka Ines in Damir. Hvala za ljubezen. Tudi jaz bom podpiral vajino poslanstvo.



IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a Džemal Durić, z vpisno številko 21081061, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom:
Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08,,85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 23. 1. 2015

Podpis avtorja/-ice:

Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah

Povzetek

Doktorska disertacija proučuje umeščenost transformacijskega vodenja v hierarhičnih organizacijah. Skupna značilnost večine teorij in modelov vodenja je ta, da v svojih konceptualizacijah procesa vodenja pomanjkljivo obravnavajo interakcijo organizacijskih dejavnikov (organizacijskega konteksta), vodenja in rezultatov vodenja. Večina raziskovalnih vprašanj se nanaša na vedenje vodje (kaj vodje počnejo) in kako je njihovo vedenje povezano z uspešnostjo oziroma rezultati (kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati). V doktorski disertaciji smo k znanju o fenomenu vodenja prispevali tako, da smo elementa stili vodenja (kaj vodje počnejo) in uspešnost vodenja (kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati) dopolnili s proučevanjem organizacijskega konteksta (v kakšnih okoliščinah in pod kakšnimi pogoji). Proučevanje smo omejili na raziskovanje interakcije organizacijskih dejavnikov, stilov vodenja in rezultatov vodenja v hierarhičnih birokratskih organizacijah.

Glavna raziskovalna vprašanja so bila, kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja; kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih; kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih; kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih; kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih.

Teoretični del vsebuje pregled literature, v katerem so predstavljeni konceptualni in analitični okvir vodenja, teorije in modeli stare in nove paradigme vodenja, celovita teorija transformacijskega vodenja, ki je osrednji predmet proučevanja, umestitev transformacijskega vodenja v kontekst hierarhičnih organizacijah ter pregled raziskav, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja doktorske disertacije.

Empirični del zajema raziskavo, ki je bila opravljena na samoizbirnem vzorcu 636 zaposlenih v slovenski policiji (8.2 % populacije). Izhajali smo iz pozitivistične paradigme in kvantitativnega pristopa ter sledili tradicionalnemu pristopu "tipične študije vodenja" z uporabo metode poizvedovanja oziroma ankete ter uporabo vprašalnika za zbiranje podatkov. Spletni vprašalnik je skladno z operacionalizacijo spremenljivk vseboval naslednje komponente: organizacijski dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela), stili vodenja (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja), rezultati vodenja in stališča zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela in zadovoljstvo z delom). Izhodiščni raziskovalni model smo razčlenili v več podmodelov: neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja, neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih ter interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Za testiranje hipotez o neposrednih, posrednih (mediacija) in interakcijskih (moderacija) učinkih smo uporabili metodo večkratne ali multiple regresije.

Proučevali smo neposredne vplive organizacijskih dejavnikov na stile vodenja. Rezultati so pokazali, da organizacijski kontekst oziroma organizacijski dejavniki tega konteksta pomembno vplivajo na to, kateri stili vodenja pridejo do izraza v tem kontekstu in kateri stili vodenja ne morejo priti do izraza. Organizacijski dejavniki lahko posamično ali skupaj spodbujajo ali zavirajo izraženost stilov vodenja. Organizacijska raven ali hierarhija vpliva na izraženost transformacijskega vodenja in odsotnosti vodenja preko drugih organizacijskih dejavnikov. Večje organizacijske enote predstavljajo ugodno okolje za prisotnost transformacijskega vodenja in nespodbudno okolje za odsotnost vodenja. Centralizacija zavira izražanje transformacijskega

vodenja, spodbuja pa transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja. Formalizacija predstavlja ugodne okoliščine za izražanje transformacijskega vodenja. Značilnosti dela so pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja.

Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Rezultati so pokazali, da obstajajo številni neposredni vplivi stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih, da obstajajo neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih ter da obstajajo tudi posredni oziroma mediacijski vplivi stilov vodenja med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Na rezultate vodenja najmočnejše vplivajo stili vodenja. Kar 87 % variabilnosti rezultatov vodenja je pojasnjena s stili vodenja. Najmočnejša pozitivna povezava je med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja pa sta šibko negativno povezana z rezultati vodenja. Na državljansko vedenje neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, odsotnost vodenja, lokalna raven, značilnosti dela in starost (od 26 do 35 let). Transformacijsko vodenje pa popolno medira povezavo med formalizacijo in državljanskim vedenjem. Na organizacijsko pripadnost neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, lokalna raven, formalizacija, značilnost dela in starost (od 26 do 35 let), med organizacijskimi dejavniki (centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) pa transformacijsko vodenje nastopa kot popolni ali delni mediator. Na odtujenost od dela neposredno vplivajo stili vodenja (transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja) in organizacijski dejavniki (značilnosti dela), stili vodenja pa delujejo tudi kot mediatorji. Transformacijsko vodenje znižuje ali odpravlja odtujenost od dela. Na zadovoljstvo z delom neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, lokalna raven, značilnosti dela in starost (nad 45 let), med organizacijskimi dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) pa nastopata transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja kot delna mediatorja.

Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Rezultati analiz interakcijskih učinkov so pokazali, da vsi organizacijski dejavniki, ki smo jih vključili v raziskovalni model, značilno moderirajo povezave med stili vodenja in stališči zaposlenih. Prav tako rezultati potrjujejo interakcijske modele, pri katerih stili vodenja moderirajo povezave med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. V nekaterih primerih stili vodenja nastopajo v vlogi moderatorjev in mediatorjev, rezultati pa kažejo tudi na situacije, ko organizacijski dejavniki in stili vodenja drugi drugim nastopajo kot moderatorji. Organizacijski dejavniki lahko v vlogi moderatorjev nadomeščajo, krepijo ali pa zavirajo učinke stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Organizacijska raven moderira povezave med transformacijskim vodenjem in stališči zaposlenih ter med odsotnostjo vodenja in stališči zaposlenih. Velikost enote moderira učinke transformacijskega in transakcijskega vodenja. Centralizacija slabi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem. Formalizacija moderira učinke vseh stilov vodenja. Značilnosti dela moderirajo povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. Stili vodenja lahko v vlogi moderatorjev vplivajo pozitivno ali negativno na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Transformacijsko vodenje v nekaterih primerih (formalizacija) spodbuja učinke organizacijskih dejavnikov, v drugih primerih (centralizacija, značilnosti dela) pa celo nevtralizira vpliv organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih. Transakcijsko vodenje moderira povezavo med formalizacijo in državljanskim vedenjem. Odsotnost vodenja ima kot moderator pomembno vlogo v dinamiki med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Odsotnost vodenja lahko nadomešča, krepi ali pa zavira učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih.

Prispevek doktorske disertacije je v tem, da lahko na podlagi naših ugotovitev o medsebojnem vplivanju organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja bolje razumemo umeščenost transformacijskega vodenja v hierarhičnih birokratskih organizacijah. Naše ugotovitve

odgovarjajo na vprašanje, kateri specifični pogoji spodbujajo ali pa onemogočajo izraženost transformacijskega vodenja, kako transformacijsko vodenje nastopa kot mediator in/ali moderator med organizacijskimi dejavniki in rezultati vodenja in stališči zaposlenih. Konceptualni in empirični prispevek našega proučevanja temelji na večjem številu spremenljivk, ki smo jih vključili v raziskovalni model. Pomemben prispevek doktorske disertacije je tudi v tem, da smo sledili pozivom raziskovalcev (Podsakoff in drugi 1996, Wan Ismail, Hussain in Rashid 2011) k proučevanju transformacijskega vodenja iz situacijske in kontingenčne perspektive ter perspektive teorije substitutov vodenja. Ugotavljali smo, kdaj ima vodenje značilen pomemben učinek, kako na ta učinek vplivajo (moderirajo) druge spremenljivke in ali imajo te druge spremenljivke samostojen oziroma neodvisen učinek (Dionne, Yammarino, Howell, Villa 2005). Rezultati doktorske disertacije potrjujejo in dopolnjujejo Hackmanovo in Oldhamovo teorijo značilnosti dela, saj rezultati jasno nakazujejo na mediacijske mehanizme in moderatorje med značilnostmi dela in stališči zaposlenih. Spoznanja in ugotovitve o vlogi formalizacije in centralizacije prispevajo tudi v zakladnico kontingenčne organizacijske teorije, ki pravi, da birokracije same po sebi niso niti humane niti nehumane (Burke 1977). Različne ugotovitve o pozitivnih in negativnih učinkih formalizacije in centralizacije so utemeljene le, če upoštevamo in razumemo različne okoliščine oziroma vse dejavnike organizacijskega konteksta. Naši rezultati kažejo na pozitivno funkcijo formalizacije in negativno funkcijo centralizacije v proučevani organizaciji. Pomemben prispevek k teoriji je prispevala tudi odločitev za raznolik metodološki pristop. Kombinacija analiz korelacijskih, mediacijskih in moderacijskih modelov nam je ponudila izjemen vpogled v kompleksno dinamiko med organizacijskimi spremenljivkami, spremenljivkami stilov vodenja ter spremenljivkami meril uspešnosti vodenja in stališč zaposlenih. Izvirna prispevka doktorske disertacije k proučevanju vodenja v organizacijah sta konceptualizacija in empirično testiranje spremenljivk stilov vodenja v vlogi moderatorjev. Naši rezultati osvetljujejo pozitivne in negativne vidike transformacijskega vodenja, transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja v vlogi moderatorjev, kar lahko štejemo za bistven prispevek k teoriji vodenja v organizacijah. Raziskava v okviru doktorske disertacije nam je omogočila vpogled v stanje oziroma prakso vodenja v policijski organizaciji - slovenski policiji. Na podlagi teoretičnih izhodišč in rezultatov smo predlagali oblikovanje koncepta vodenja v policiji in predlagali rešitve na področjih selekcije in izbora, izobraževanja in usposabljanja ter spremljanja delovne uspešnosti policijskih vodij. Prispevek doktorske disertacije vidimo v tem, da bodo naša raziskava in rezultati značilno prispevali k razumevanju in praksi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah.

Ključne besede: transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja, celovit model vodenja, hierarhična organizacija, policijsko vodenje, organizacijska raven,

Organizational factors and transformational leadership in hierarchical organizations

Abstract

Doctoral dissertation examines dimensions of transformational leadership within the context of hierarchical organizations. Most leadership theories and models in their conceptualizations of leadership processes inadequately deal with interaction among organizational factors (organizational context), leadership styles, and leadership outcomes. Usually research questions focus on leadership styles (what leaders do) in how styles are related to outcomes (how what leaders do is connected with results). Contribution of this dissertation to the knowledge of leadership phenomena is that the two basic questions (what leaders do) (how what leaders do is connected with results) are extended with the study of organizational context (in what circumstances and under which conditions). Study is focused on research of interaction among organizational factors, leadership styles, and leadership outcomes in hierarchical bureaucratic organizations.

The following research questions were posited: what are relationships between organizational factors and leadership styles, what are relationships between leadership styles and leadership outcomes and followers' attitudes, what are relationships between organizational factors and followers' attitudes, how organizational factors moderate relationships between leadership styles and leadership outcomes and followers' attitudes, How leadership styles moderate relationships between organizational factors and followers' attitudes.

Theoretical part of dissertation consists of literature review including conceptual and analytical framework of leadership, theories and models of old and new leadership paradigms, the full range leadership model which is the central interest of study, placement of transformational leadership in the context of hierarchical organizations, and previous research review in line with our research questions.

Empirical part of dissertation reports about research which was done in Slovenian police organization on the convenience sample of 636 employees (8.2 % of population). We selected positivism paradigm and quantitative approach and followed traditional approach of "typical leadership study" based on survey and collection of data with questionnaires. In line with variables operationalization online questionnaire consisted of the following components: organizational factors (organizational level, size of unit, centralization, formalization and job characteristics), leadership styles (transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership), leadership outcomes and followers' attitudes (leadership effectiveness, organizational citizenship behavior, organizational commitment, work alienation, and job satisfaction). The main research model was broken down to the following sub models: effects of organizational factors on leadership styles, direct and indirect effects of organizational factors and leadership styles on leadership outcomes and followers' attitudes, and interactional effects of organizational factors and leadership styles on leadership outcomes and followers' attitudes. To test hypothesis about direct, indirect (mediation) and interactional (moderation) effects multiple regression method was used.

Effects of organizational factors on leadership styles. Results show that organizational context or organizational factors have significant effect on (non) emergence of leadership styles in that context. There are independent effects of individual variables and also common effects of group of variables which may enhance or hinder emergence of particular leadership styles. Organizational level or hierarchy effects transformational leadership through other organizational factors. Bigger organizational units present good conditions for emergence of transformational

leadership and not so good conditions for emergence of good conditions for laissez-faire leadership. Centralization hinders emergence of transformational leadership and enhances transactional leadership and laissez-faire leadership. Formalization presents good conditions for manifestation of transformational leadership. There are positive relationships between job characteristics and transformational leadership and between job characteristics and laissez-faire leadership.

Direct and indirect effects of organizational factors and leadership styles on leadership outcomes and followers' attitudes. There are many direct effects of leadership styles on leadership outcomes and followers' attitudes; direct effects of organizational factors on followers' attitudes, and indirect (mediation) effects of leadership styles on relationships between organizational styles and followers' attitudes. Leadership styles have the most significant effect on leadership effectiveness (outcomes). 87 % variability is explained by leadership styles. Transformational leadership has strong positive effect, transactional leadership and laissez-faire leadership have weak negative effect on leadership effectiveness. Organizational citizenship behavior is affected by transformational leadership, laissez-faire leadership, local organizational level, job characteristics, age (26-35), and transformational leadership fully mediates relationship between formalization and citizenship behavior. Direct influence on organizational commitment have transformational leadership, local organizational level, formalization, job characteristics and age (26-35). Transformational leadership mediates (fully and partially) relationships between organizational factors (centralization, formalization, and job characteristics) and organizational commitment. Work alienation is influenced directly by both leadership styles (transformational leadership and laissez-faire leadership) and organizational factors (job characteristics), and leadership styles has also roles of mediators. Transformational leadership eliminate or reduce work alienation. Job satisfaction is directly influenced by transformational leadership, transactional leadership, local organizational level, job characteristics, and age (over 45). Transformational leadership and laissez-faire leadership are mediators between organizational factors (centralization and job characteristics) and job satisfaction.

Interactional effects of organizational factors and leadership styles on leadership outcomes and followers' attitudes. All organizational factors of the model significantly moderate relationships between leadership styles and followers' attitudes. Results also confirm interaction models where leadership styles moderate relationships between organizational factors and followers' attitudes. In some cases leadership styles have both mediating and moderating effects. Results also show that there are also situations where organizational factors and leadership styles moderate each other. Organizational factors as moderators may substitute, enhance or neutralize effects of leadership styles on leadership outcomes and followers' attitudes. Organizational level moderates relationship between transformational leadership and followers' attitudes and between laissez-faire leadership and followers' attitudes. Size of unit moderates effects of transformational and transactional leadership styles. Centralization neutralizes positive relationship between transformational leadership and citizenship behavior. Formalization moderates effects of all leadership styles. Job characteristics moderate relationship between transformational leadership and work alienation. Leadership styles as moderators may have positive or negative effect on relationship between organizational factors and followers' attitudes. Transformational leadership in some cases (formalization) enhance effects of organizational factors and in some cases (centralization and job characteristics) transformational leadership neutralizes effect of organizational factors on followers' attitudes. Transactional leadership moderates relationship between formalization and citizenship behavior. Laissez-faire leadership as moderator has important role in dynamic between organizational factors and followers' attitudes. Results show

that laissez-faire leadership may substitute, enhance or neutralize effects of organizational factors on followers' attitudes.

Based on findings about interplay between organizational factors and leadership styles we can better understand transformational leadership in hierarchical bureaucratic organizations. Our findings offer answer to question which specific conditions enhance or neutralize emergence of transformational leadership, how transformational leadership mediates and/or moderates between organizational factors and leadership outcomes and followers' attitudes. Conceptual and empirical contribution is in inclusion of several variables in research model. We followed call of researchers (Podsakoff in drugi 1996, Wan Ismail, Hussain in Rashid 2011) for studying transformational leadership from situational and contingency perspective and leadership substitutes perspective. We examined in which situations leadership has significant main effect, how other variables influence (moderate) that effect, and if other variables have independent effect (Dionne, Yammarino, Howell, Villa 2005). Results confirm and extend Hackman and Oldham job characteristics theory because results highlights mediating and moderating mechanism between job characteristics and followers' attitudes. Insights about the role of formalization and centralization contribute to the treasury of organizational contingency theory which postulates that bureaucracies per se are neither humane nor non-human (Burke 1977). Different findings about positive or negative effects of formalization and centralization are relevant only if we take into consideration all circumstances or all factors of organizational context. Our results point to positive function of formalization and to negative function of centralization in analyzed organization. Significant contribution presents decision and use of diverse methodological approach. Combination of correlation, mediation, and moderation analyses offered very good insight into complex dynamic among organizational factors, leadership styles, leadership outcomes, and followers' attitudes. Conceptualization and empirical testing leadership styles as moderators presents original contribution. Results highlight positive and negative aspects of transformational, transactional, and laissez-faire leadership as moderators which can be seen as a vital contribution to the theory of leadership in organizations. The research in this dissertation has allowed us an insight into the conditions and practice of leadership in police organization - Slovenian police. Based on theoretical concepts and research results we have proposed the creation of the concept of police leadership and suggested solutions in the areas of recruitment and selection, education and training, and monitoring of police leaders. We envisage that research and results of this dissertation will significantly contribute to the understanding and practice of transformational leadership in police organizations.

Key words: transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, full range leadership model, hierarchical organization, police leadership, organizational level.

KAZALO

1	UVOD	13
1.1	Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje	13
1.2	Opredelitev problema	14
1.3	Raziskovalna vprašanja	16
1.4	Pomembnost študije	17
1.5	Struktura disertacije	18
2	PREGLED LITERATURE	20
2.1	KONCEPTUALNI IN ANALITIČNI OKVIR VODENJA	20
2.1.1	Uvod	20
2.1.2	Opredelitve vodenja	21
2.1.3	Vodenje in moč	31
2.1.4	Vodenje in menedžment	33
2.1.5	Teoretični pristopi	37
2.2	STARA PARADIGMA – TRANSAKCIJSKO VODENJE	42
2.2.1	Uvod	42
2.2.2	Pristop osebnostnih lastnosti	42
2.2.3	Znanja in veščine za vodenje	50
2.2.4	Vedenjske teorije – stili vodenja	61
2.2.5	Situacijske in kontingenčne teorije vodenja	71
2.3	NOVA PARADIGMA – KARIZMATIČNO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE	94
2.3.1	Uvod	94
2.3.2	Teorije karizmatičnega vodenja	97
2.3.3	Teorije transformacijskega vodenja	107
2.4	CELOVIT MODEL VODENJA – The Full Range of Leadership Model	118
2.4.1	Integracija teorij	118
2.4.2	Elementi celovite teorije transformacijskega vodenja	121
2.4.3	Uspešnost transformacijskega vodenja	126
2.4.4	Konceptualno procesni model transformacijskega vodenja – dopolnitev modela 129	
2.5	HIERARHIČNE ORGANIZACIJE IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE	137
2.5.1	Uvod	137
2.5.2	Birokratska organizacija	138
2.5.3	Vodenje v javnem sektorju	150
2.5.4	Polijska organizacija	158
2.5.5	Vodenje v policijskih organizacijah	165
2.5.6	Organiziranost slovenske policije	172
2.5.7	Vodenje v slovenski policiji	180
2.6	PREGLED RAZISKAV	187
2.6.1	Uvod	187
2.6.2	Neposredni vpliv organizacijskih dejavnikov na stile vodenja	188
2.6.3	Neposredni in posredni vplivi (mediacija) organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih	192
2.6.4	Interakcijski učinki (moderacija) organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih	203

3	METODOLOGIJA	209
3.1	Uvod	209
3.2	RAZISKOVALNI MODEL	211
3.2.1	Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje	211
3.3	HIPOTEZE	216
3.3.1	Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja	216
3.3.2	Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja	217
3.3.3	Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja	218
3.4	OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK	220
3.4.1	Stili vodenja	220
3.4.2	Organizacijski dejavniki	222
3.4.3	Rezultati vodenja in stališča zaposlenih	224
3.4.4	Demografske spremenljivke	228
3.5	MERSKI INSTRUMENT	230
3.5.1	Spletni vprašalnik	230
3.6	ZBIRANJE IN ANALIZA PODATKOV	233
3.6.1	Zbiranje podatkov	233
3.6.2	Analiza podatkov	234
3.7	PROUČEVANA POPULACIJA IN VZOREC	236
3.7.1	Populacija	237
3.7.2	Vzorec	239
3.7.3	Primerjava vzorca in populacije	244
4	REZULTATI	248
4.1	Uvod	248
4.2	OPISNA STATISTIKA	251
4.2.1	Demografske spremenljivke	251
4.2.2	Organizacijski dejavniki	253
4.2.3	Stili vodenja	264
4.2.4	Rezultati vodenja in stališča zaposlenih	275
4.3	NEPOSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV NA STILE VODENJA	289
4.3.1	Transformacijsko vodenje	290
4.3.2	Transakcijsko vodenje	298
4.3.3	Odsotnost vodenja	303
4.4	NEPOSREDNI IN POSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH	307
4.4.1	Rezultati vodenja	309
4.4.2	Državlansko vedenje	311
4.4.3	Organizacijska pripadnost	316
4.4.4	Odtujenost od dela	322
4.4.5	Zadovoljstvo z delom	328
4.5	INTERAKCIJSKI UČINKI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH	335
4.5.1	Moderacijski učinki organizacijskih dejavnikov	338
4.5.2	Moderacijski učinki stilov vodenja	352
5	DISKUSIJA	367
5.1	Uvod	367

5.2	NEPOSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV NA STILE VODENJA	368
5.2.1	Transformacijsko vodenje	368
5.2.2	Transakcijsko vodenje	371
5.2.3	Odsotnost vodenja	372
5.3	NEPOSREDNI IN POSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH	373
5.3.1	Rezultati vodenja	373
5.3.2	Državljansko vedenje	374
5.3.3	Organizacijska pripadnost	376
5.3.4	Odtujenost od dela	378
5.3.5	Zadovoljstvo z delom	380
5.4	INTERAKCIJSKI UČINKI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH	383
5.4.1	Moderacijski učinki organizacijskih dejavnikov	383
5.4.2	Moderacijski učinki stilov vodenja	387
6	SKLEP	391
6.1	Uvod	391
6.2	GLAVNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI	393
6.2.1	Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja	393
6.2.2	Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih	394
6.2.3	Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih	398
6.3	SINTEZA UGOTOVITEV	400
6.3.1	Učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja v hierarhičnih organizacijah	400
6.3.2	Učinki organizacijskih dejavnikov	400
6.3.3	Učinki stilov vodenja	405
6.4	PRISPEVEK K TEORIJI	408
6.5	PRISPEVEK K PRAKSI	410
6.6	OMEJITVE RAZISKAVE	413
6.7	PREDLOGI ZA PRIHODNJE RAZISKOVANJE	415
7	LITERATURA	417
	STVARNO IN IMENSKO KAZALO	447
	PRILOGE	456
	Priloga A: Organigram policije	456
	Priloga B: Organigram policijske uprave	457
	Priloga C: Položajne oznake	458

1 UVOD

1.1 Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje

Znanstveno proučevanje vodenja (*angl. leadership*) v organizacijah se je začelo vzporedno s procesom industrializacije (Bratton in drugi 2007). Glavno raziskovalno vprašanje se je nanašalo na ugotavljanja determinant uspešnega vodenja (*angl. leadership effectiveness*). Družboslovci so poskušali odkriti, kateri dejavniki (osebnostne lastnosti, sposobnosti, vedenja, viri moči, vidiki situacije) določajo, kako uspešno vodja vpliva na vodene (*angl. followers*) in dosega postavljene organizacijske cilje (Yukl 2006). Prvi pristopi proučevanja vodenja so bili osredotočeni na osebnostne lastnosti vodij, potrebna znanja in veščine za vodenje, vedenje vodij ter na situacijske in kontingenčne dejavnike v procesu vodenja. Drugo skupino pristopov proučevanja vodenja predstavljajo teorije karizmatičnega in transformacijskega vodenja. Večina avtorjev na področju vodenja se strinja s tem, da Bassova teorija transformacijskega vodenja (Bass 1985), ki je bila razširjena v celovit model vodenja (*angl. The Full Range Leadership Model*) (Bass in Avolio 1990), predstavlja prehod razumevanja in proučevanja vodenja iz stare paradigme (transakcijsko vodenje) v novo paradigmo (karizmatično in transformacijsko vodenje).

Transformacijsko vodenje predstavlja razširitev transakcijskega vodenja. Transakcijsko vodenje poudarja transakcijo oziroma izmenjavo med vodjo, sodelavci in vodenimi. Ta »izmenjava« je v bistvu dogovor, na podlagi katerega se vodja dogovori z vodenimi, kaj je treba narediti in pod katerimi pogoji bodo vodeni nagrajeni, če izpolnijo zahteve. Transformacijsko vodenje pa je vodenje na višji ravni. Transformacijsko vodenje vključuje motiviranje sodelavcev k zavezanosti skupni viziji in ciljem organizacijske enote ali organizacije v celoti, izzivanje sodelavcev k inovativnemu reševanju problemov, razvijanje (samo)vodenja pri zaposlenih z mentorstvom, coachingom in nudenjem novih izzivov in podpore (Bass in Riggio 2006, 4).

Za transakcijsko paradigmo vodenja, v katero lahko uvrstimo prvo skupino pristopov proučevanja vodenja, je značilno, da se osredotoča na vodenje posameznikov in majhnih skupin na nižjih ravneh v organizacijah, ki delujejo v dokaj stabilnem okolju. Osrednje področje zanimanja je racionalni proces izmenjave med vodjo in vodenimi, z namenom vplivati na vedenje vodenih. Za transformacijsko paradigmo vodenja, v katero lahko uvrstimo drugo skupino pristopov proučevanja vodenja, pa je značilno, da se osredotoča na vodenje posameznikov in skupin na vseh ravneh v organizaciji, ki delujejo v dokaj

nestabilnem okolju. Osrednje področje zanimanja je proces vodenja, ki temelji na skupnih vrednotah oziroma na preoblikovanju vrednot zaposlenih.

Skupna značilnost teorij in modelov vodenja obeh paradigem je ta, da v svojih konceptualizacijah procesa vodenja pomanjkljivo obravnavajo interakcijo organizacijskih dejavnikov (organizacijskega konteksta), vodenja in rezultatov vodenja. Doktorska disertacija bo osredotočena na raziskovanje (so)vplivanja organizacijskih dejavnikov na transformacijsko vodenje in njegove učinke (rezultate) v hierarhičnih organizacijah.

1.2 Opredelitev problema

Čeprav obstajajo številne raziskave transformacijskega vodenja, še vedno ne razumemo dobro vseh povezav elementov transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v različnih okoliščinah (Lowe in drugi 1996). Bass (Bass 1985) je že takrat, ko je objavil svojo teorijo, navedel, da je verjetno, da zunanje okolje organizacije in organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med transformacijskim vodenjem in uspešnostjo posameznih organizacijskih enot in organizacijo kot celoto. Večina raziskovalnih vprašanj se nanaša na vedenje vodje (kaj *vodje počnejo*) in kako je njihovo vedenje povezano z uspešnostjo oziroma rezultati (*kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati*). Pričakovati pa je, da so vedenje vodje in rezultati vodenja odvisni tudi od dejavnikov, kot so vrsta organizacije, raven vodenja v organizaciji, merila uspešnosti vodenja (Lowe in drugi 1996). Pawar in Eastman (Pawar in Eastman 1997) sta na konceptualni ravni proučevala naravo in vpliv konteksta na transformacijsko vodenje ter nakazala, da obstajata dve smeri vpliva: kontekst vpliva na transformacijsko vodenje in transformacijsko vodenje vpliva na kontekst.

Novejša metaanaliza o vodenju in organizacijskem kontekstu Porterja in McLaughlina (Porter in McLaughlin 2006) je naslovljena – Vodenje in organizacijski kontekst: Tako kot vreme? V zadnjih petnajstih letih je bilo v literaturi veliko pozivov k proučevanju vloge organizacijskega konteksta v odnosu do stilov vodenja in rezultatov vodenja (Tosi 1991; Shamir in Howell 1999; Boal in Hooijberg 2000; Osborn in drugi 2002; Antonakis in drugi 2004). Avtorja pravita, da je proučevanje vpliva organizacijskega konteksta na vodenja tako kot vreme. Vsi veliko govorijo, nihče pa nič ne naredi (raziskuje). Tudi na področju organizacijskega vodenja obstajajo številne razprave o vlogi konteksta in umeščenosti raziskav na tem področju v organizacijski kontekst (na primer: Johns 2006; Heath in Sitkin 2001).

Porter in McLaughlin (2006) sta na podlagi pregleda konceptualnih in empiričnih člankov povzela nabor glavnih komponent oziroma dejavnikov organizacijskega konteksta, ki jih je treba upoštevati pri raziskovanju vodenja (tabela 1.1).

Tabela 1.1: Glavne komponente organizacijskega konteksta

Komponenta	Primeri dejavnikov (elementov)
Kultura/klima	<ul style="list-style-type: none"> - Tip kulture - Norme, ki izražajo kulturo - Vpliv kulture na etiko
Namen/cilji	<ul style="list-style-type: none"> - Cilji, strategije, poslanstvo posameznika, skupine, organizacijskih enot
Ljudje/demografske spremenljivke	<ul style="list-style-type: none"> - Demografske spremenljivke znotraj organizacije - Sposobnosti posameznikov in skupin
Procesi	<ul style="list-style-type: none"> - Vrste in uporaba tehnologije - Vrste nalog (različne dimenzije) - Vrsta upravljanja - Stopnja standardizacije procesov v organizaciji - Politike (na primer: HRM – upravljanje s človeškimi viri)
Stanje/pogoji	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilnost ali kriza - Razpoložljivost virov - Organizacijsko zdravje (npr. finančno stanje, ugled itd.)
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> - Velikost, oblika in tip organizacije - Stopnja formalizacije in centralizacije - Organizacijske oz. hierarhične ravni (posameznik, skupina) - Fizična razdalja med posamezniki in skupinami
Čas	<ul style="list-style-type: none"> - Časovno trajanje učinkov vodenja - Faze življenjskega ciklusa organizacije - Zgodovina vodstvene ekipe

Vir: Porter in McLaughlin (2006, 563)

Avtorja zaključita, da je očitno, da je vpliv organizacijskega konteksta na vodenje pomanjkljivo raziskan. V prihodnje bo naše razumevanje vodenja izboljšano, če bodo raziskave na področju vodenja predvsem osredotočene na organizacijski kontekst, ki bo primarni objekt raziskav. Poleg tega, da je treba upoštevati vpliv dejavnikov organizacijskega konteksta na vodenje, je treba upoštevati tudi medsebojno součinkovanje organizacijskih dejavnikov in vodenja. Obstaja tudi potreba po proučevanju dinamičnih vidikov organizacijskega konteksta na vodenje (Porter in McLaughlin 2006, 573-574).

Doktorska disertacija bo osredotočena na raziskovanje interakcije organizacijskih dejavnikov, transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v hierarhičnih organizacijah.

Omejili se bomo na proučevanje vpliva organizacijskih dejavnikov, kot so organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela, na transformacijsko vodenje v slovenski policiji.

V okviru meta analize Porterja in McLaughlina je omenjenih samo šest člankov, ki proučujejo povezavo med organizacijsko ravno in vodenjem, in sicer trije konceptualni članki (Avolio in Bass 1995; Hunt in drugi 1990; Hunt in Ropo 1995) ter trije empirični članki (Denis in drugi 2001; Gargiulo 1993; Mumford in drugi 2000). Samo Avolio in Bass (Avolio in Bass 1995) proučujeta vpliv organizacijske ravni na transformacijsko vodenje oziroma samo en njegov element (individualna skrb). Pravita, da individualna skrb (vedenje vodje) varira. Pojavlja se v različnih oblikah na različnih organizacijskih ravneh in vpliva na to, kako se transformacijsko vodenje izraža na različnih organizacijskih ravneh.

Druge raziskave (ki niso bile zajete v analizi Porterja in McLaughlina), ki proučujejo transformacijsko vodenje v povezavi z organizacijsko ravno so tudi redke (Bruch in Walter 2007; Silvestri 2007; Densten 1999, 2003; Oshagbemi in Gill 2003; Kane in Tremble 2000). Bruch in Walter (2007) in Oshagbemi in Gill (2003) so proučevali vpliv hierarhije na transformacijsko vodenje in njegove učinke v poslovnih organizacijah, Kane in Tremble (2000) v vojski, Silvestri (2007) in Densten (1999, 2003) pa v policiji. Skupne značilnosti vseh omenjenih raziskav so te, da večinoma potrjujejo pozitivne učinke transformacijskega vodenja, imajo pa tudi nekatere nasprotujoče si rezultate. Pri interpretaciji rezultatov, avtorji opozarjajo na pomembnost »organizacijskih okoliščin«, ki pa jih moramo še dodatno raziskati, da bi bolje razumeli umeščenost transformacijskega vodenja v različnih organizacijskih kontekstih.

1.3 Raziskovalna vprašanja

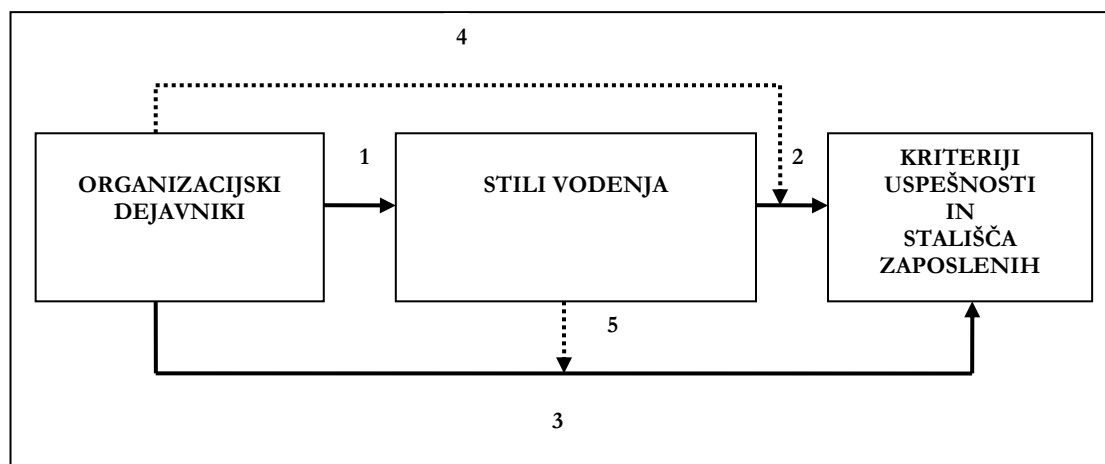
Iz do sedaj predstavljenega je razvidno, da je vpliv organizacijskih dejavnikov na transformacijsko vodenje še dokaj neraziskano področje, čeprav je transformacijsko vodenje v dveh desetletjih doživelo veliko pozornost raziskovalcev in praktikov. V doktorski disertaciji bomo k znanju o fenomenu vodenja prispevali tako, da bomo elementa **stili vodenja** (*kaj vodje počnejo*) in **uspešnost vodenja** (*kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati*) dopolnili s proučevanjem **organizacijskega konteksta** (*v kakšnih okoliščinah in pod kakšnimi pogoji*). Proučevanje bomo omejili oziroma osredotočili na raziskovanje interakcije organizacijskih dejavnikov, transformacijskega vodenja in rezultatov vodenja v hierarhičnih organizacijah.

Iskali bomo odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja (glej sliko 1.1):

1. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja?
2. Kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih?
3. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih?
4. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih?
5. Kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj bomo oblikovali delovne hipoteze (pričakovane odgovore).

Slika 1.1: Raziskovalna vprašanja



1.4 Pomembnost študije

V doktorski disertaciji bomo testirali teorijo transformacijskega vodenja v specifičnem organizacijskem kontekstu. Ker se bomo osredotočili na proučevanje organizacijskega konteksta v povezavi z vodenjem, ki je dokaj slabo raziskano, bomo na podlagi naših ugotovitev razširili razumevanje in znanja na tem področju ter dopolnili teorijo transformacijskega vodenja. Glede na to, da izhaja večina raziskav na področju vodenja iz predpostavk psihologije oziroma socialne psihologije, bomo organizacijski kontekst obravnavali s sociološkega vidika (Schedlitzki in Edwards 2014).

Poleg zahtevanega znanstvenega prispevka imamo tudi konkretne praktične ambicije. Z našo raziskavo bomo dobili vpogled v značilnosti vodenja v slovenski policiji. Še več, ugotovili bomo, kateri stili vodenja prispevajo k večji učinkovitosti in boljšim rezultatom na različnih ravneh vodenja. Na podlagi rezultatov bomo predlagali oblikovanje koncepta

vodenja v policiji in predlagali rešitve na področjih selekcije in izbora, izobraževanja in usposabljanja ter spremljanja delovne uspešnosti policijskih vodij.

Rezultate raziskave bomo objavili v relevantnih domačih in tujih revijah. Na podlagi doktorske disertacije želimo napisati tudi ustrezno monografijo: učbenik za predmetno področje vodenje ljudi ali/in knjigo o vodenju v policiji. Ker pa sodelujemo tudi pri razvoju celovitega sistema izobraževanja in usposabljanja na področju vodenja v policiji, bomo rezultate raziskave uporabili pri izdelavi programov izobraževanj in usposabljanj.

1.5 Struktura disertacije

V prvem poglavju (UVOD) smo opredelili problem in raziskovalna vprašanja, s katerimi se ukvarja doktorska disertacija. Nakazali smo tudi znanstveno in praktično pomembnost študije ter predstavili strukturo disertacije.

Drugo poglavje (PREGLED LITERATURE) zajema pregled literature. Najprej sta predstavljena konceptualni in analitični okvir vodenja, na podlagi katerih so v nadaljevanju predstavljene teorije in modeli stare in nove paradigme vodenja. Sledi podrobnejša predstavitev teorije transformacijskega vodenja, ki je osrednji predmet proučevanja, in umestitev transformacijskega vodenja v kontekst hierarhičnih organizacij. Zadnje podpoglavje predstavlja pregled raziskav, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja doktorske disertacije.

Tretje poglavje (METODOLOGIJA) obravnava metodologijo empirične raziskave. Na podlagi pregleda literature in opravljenih raziskav je oblikovan raziskovalni model za proučevano organizacijo. V nadaljevanju sledijo hipoteze, operacionalizacija spremenljivk, predstavitev merskih instrumentov ter opis postopkov zbiranja in analize podatkov.

V četrtem poglavju (REZULTATI) so predstavljeni rezultati raziskave. Najprej je predstavljena opisna statistika za demografske spremenljivke, organizacijske dejavnike, stile vodenja ter rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Glavni rezultati so predstavljeni v treh sklopih: neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja, neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih, interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

Peto poglavje (DISKUSIJA) predstavlja interpretacijo rezultatov raziskave v povezavi z glavnimi raziskovalnimi vprašanji in hipotezami, primerjavo z ugotovitvami drugih raziskav ter razpravo, kako naša študija zapolnjuje vrzel pri razumevanju teorije in prakse

transformacijskega vodenja v različnih okoliščinah oziroma v hierarhičnih organizacijah. Struktura poglavja sledi strukturi predstavitve rezultatov v prejšnjem poglavju.

V šestem, zaključnem poglavju (SKLEP), so povzetek glavnih ugotovitev in zaključkov v obliki odgovorov na raziskovalna vprašanja, sinteza učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja, prispevek k teoriji, prispevek in priporočila za prakso, omejitve raziskave ter predlogi za prihodnje raziskave.

V sedmem poglavju (LITERATURA) je naveden seznam uporabljenih virov.

V zadnjem delu so stvarno in imensko kazalo in priloge.

2 PREGLED LITERATURE

2.1 KONCEPTUALNI IN ANALITIČNI OKVIR VODENJA

2.1.1 Uvod

Vodenje je ena izmed glavnih raziskovalnih tem na področju organizacijskega vedenja. Organizacijsko vedenje proučuje vpliv posameznikov, skupin in struktur na vedenje v organizacijah, da bi uporabili ta znanja (vedenja) za izboljšanje organizacijske učinkovitosti (Robbins in Judge 2007; George in Jones 2008; Griffin in Moorhead 2007; Bowditch in drugi 2008; Bratton in drugi 2007; French in drugi 2008; Hitt in drugi 2006). Z vidika menedžerske perspektive je cilj proučevanja organizacijskega vedenja predvsem razumeti, napovedati in upravljati vedenje ljudi v organizacijah z namenom dosegati organizacijsko učinkovitost in uspešnost. Organizacijsko vedenje je uporabna vedenjska disciplina, ki gradi na prispevkih različnih disciplin. Najbolj dominantne so psihologija, socialna psihologija, sociologija in antropologija.

Vodenje pa lahko obravnavamo tudi kot del procesa menedžmenta oziroma kot eno izmed funkcij menedžmenta. Proces menedžmenta vsebuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje razpoložljivih virov za doseganje organizacijskih ciljev. Razpoložljivi viri so največkrat razvrščeni v naslednje štiri kategorije: človeški, finančni, fizični in informacijski. Vodenje, kot funkcija menedžmenta, se nanaša na človeške vire in se ukvarja z vprašanjem: Kako voditi oziroma motivirati ljudi – sodelavce za doseganje organizacijske učinkovitosti in uspešnosti? (Griffin in Moorhead 2007; Kreitner 2004; Griffin 2002; Schermerhorn 2008)

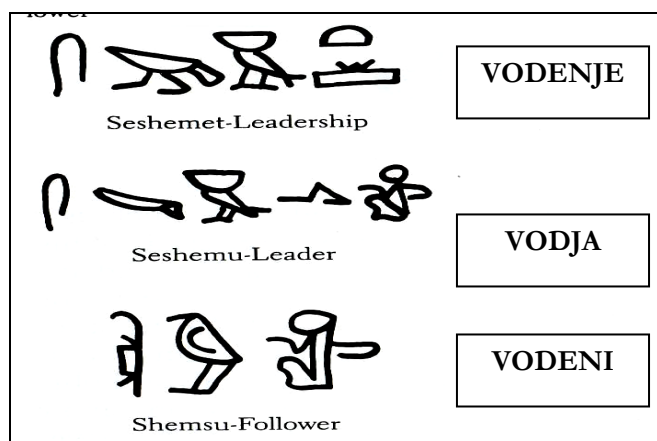
Glede na to, da vodenje obravnava več različnih disciplin, je za ustrezno razumevanje in umestitev transformacijskega vodenja treba proučiti različne teoretične pristope in njihovo povezavo s transformacijskim vodenjem. V tem poglavju bomo najprej na podlagi različnih opredelitev vodenja oblikovali konceptualni in analitični okvir vodenja, ki ga bomo v nadaljevanju uporabili za analizo teoretičnih pristopov. Proučili bomo povezavo med močjo in vodenjem ter razlike med vodenjem in menedžmentom. V okviru teoretičnih pristopov bomo podrobno predstavili teorije stare in nove paradigme vodenja. Nato bomo podrobneje predstavili teorijo transformacijskega vodenja in umeščenost transformacijskega vodenja v kontekst hierarhičnih organizacij. V zadnjem podpoglavju pa bomo predstavili pregled opravljenih raziskav, ki so proučevale vpliv organizacijskih dejavnikov na transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah.

2.1.2 Opredelitve vodenja

Razumevanje celovite narave vodenja predstavlja velik izziv. Hiter pregled opravljenih raziskav v zadnjih 50. letih na področju vodenja nas pripelje do ugotovitve, da ni enotne opredelitve vodenja. Še vedno nimamo jasnih odgovorov na naslednja vprašanja: Ali je vodenje osebnostna značilnost oziroma karakteristika osebnosti? So vodje »rojeni ali narejeni«? Je vodenje medosebni proces med vodjo in vodenim? Je vodenje skupinski proces, v katerem vodja izraža konsistenten stil vedenja do skupine ali tima, ki ga vodi? Ali je vodenje kolektivno oziroma podsistem procesa menedžmenta? Odgovor na vsa postavljena vprašanja je lahko odmevajoč »da«. »Vzrok za to je, da je vodenje večnivojski fenomen in ga lahko vidimo in proučujemo skozi prizmo različnih perspektiv.« (Yammarino in drugi 2001).

Vodenje so proučevali že od začetka človeške civilizacije, znanstveni pristop k proučevanju vodenja v organizacijah pa se je začel vzporedno s procesom industrializacije (Bratton in drugi 2007). Zgodovinskega razvoja vodenja do začetka znanstvenih pristopov na tem mestu ne obravnavamo. V kontekstu opredelitve vodenja pa lahko omenimo egipčanski hieroglif (glej sliko 2.1), zapisan pred pet tisoč leti, ki vsebujejo prve filozofske principe o vodenju: vodenje (seshemet), vodja (seshemu) in vodeni (shemsu). (Bass 1990).

Slika 2.1: Egipčanski hieroglifi o vodenju



Vir: Bass (1990, 3)

Yukl (Yukl 2006, 2) navaja, da je (bilo) osnovno vodilo znanstvenega pristopa k proučevanju vodenja v organizacijah »ugotoviti osnovne determinante uspešnega vodenja« (*angl. leadership effectiveness*). Družboslovci so poskušali odkriti, kateri dejavniki

(osebne lastnosti, sposobnosti, vedenja, viri moči ali vidiki situacije) določajo, kako uspešno bo vodja vplival na vodene in dosegel postavljene organizacijske cilje.

Sistematično raziskovanje in poročanje o ugotovitvah je postalo tako obširno in nepregledno, da je pripeljalo do ugotovitev, »da je vodenje eden izmed najbolj opazovanih in najmanj razumljenih fenomenov na zemlji« (Burns 1978, 2), Stodgdill (Stodgdill 1974, 7) pa je zapisal, »da obstaja toliko definicij vodenja, kolikor je oseb, ki so poskušale definirati koncept.« (Bass 1990, 11).

Northouse (Northouse 2007, 2) navaja, da obstaja 65 različnih sistemov klasificiranja dimenzij vodenja. Bass (Bass 1990, 11–20) na podlagi analize številnih definicij predlaga, da nekatere definicije gledajo na vodenje kot na skupinske procese. V okviru te perspektive je vodja osrednji element skupine, ki usmerja spremembe in pooseblja voljo skupine. Druga skupina definicij konceptualizira vodenje z vidika osebne perspektive, ki predpostavlja, da je vodenje kombinacija osebnostnih lastnosti vodje in mu omogočajo prepričati druge k opravljanju nalog. Tretji pristop obravnava vodenje kot aktivnosti oziroma vedenje – stvari, ki jih vodja naredi, da pride do spremembe v skupini. Četrty pristop obravnava vodenje kot odnos moči med vodjo in vodenimi. V okviru te perspektive ima vodja moč, ki jo uporablja za vplivanje na druge. Drugi vidijo vodenje kot transformacijski proces, ki motivira vodene za doseganje več od splošno pričakovanega. Obstaja pa tudi pristop, ki obravnava vodenje z vidika veščin oziroma z vidika znanja in veščin, potrebnih za uspešno vodenje.

V primerjavi z ugotovitvami Burnsa (1978) in Stodgdilla (1974), ki so zelo splošne, izzivalne in prav nič spodbudne za raziskovalce na področju vodenja, se nam zdi navedba Yukla, da »raziskovalci ponavadi opredelijo vodenje v skladu z osebno perspektivo in v skladu s tistim aspektom proučevanega fenomena, ki jih najbolj zanima« (Yukl 2006, 2), bolj realna in objektivna.

Antonakis in sodelavci pravijo, da zaradi kompleksne narave vodenja ne obstaja specifična in široko sprejeta definicija vodenja in verjetno nikoli ne bo obstajala (Antonakis in drugi 2004a, 5)

V nadaljevanju bomo analizirali podobnosti in razlike naslednjih definicij vodenja:

Vodenje je proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupni cilj (Northouse 2007, 3).

Vodenje je proces usmerjanja in vplivanja posameznikov ali skupin za doseganje ciljev (Hitt in drugi 2006, 280).

Vodenje je sposobnost vplivati na skupino za doseganje vizije ali niza ciljev (Robbins in Judge 2007, 402).

Vodenje je sposobnost zbuditi zaupanje in podporo ljudi, ki so potrebni za doseganje organizacijskih ciljev (DuBrin 2004, 3).

Vodenje je proces, pri katerem posamezni član skupine ali organizacije vpliva na: interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev in strategij, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo ljudi za doseganje ciljev, ohranitev odnosov sodelovanja, razvoj veščin in samozaupanja članov ter na pridobivanje podpore od ljudi zunaj skupine ali organizacije (Yukl 2002, 5).

Vodenje je proces vplivanja na druge ljudi, da bi razumeli in se strinjali o tem, kaj in kako je treba narediti, in proces spodbujanja individualnih in kolektivnih naporov za doseg skupnih ciljev (Yukl 2006, 8).

Vodenje lahko opredelimo kot proces vplivanja, največkrat ene osebe, ki vpliva na drugega posameznika ali skupino proti postavljanju in doseganju določenih ciljev. Obstajajo seveda številni načini vplivanja, tako kot obstajajo številne vrste vodenja, ki se lahko pojavljajo istočasno. Podobno imajo tudi skupine in organizacije pogosto številne cilje, ki jim sledijo različni vodje (Bowditch in drugi 2008, 209).

Vodenje se zgodi vsakič, ko ena oseba poskuša vplivati na vedenje posameznika ali skupine, ne glede na razlog. Lahko gre za doseganje lastnih ciljev ali ciljev drugih ljudi in ti cilji so lahko ali pa ne skladni s cilji organizacije (Hersey in drugi 2001, 9).

Vodenje je kompleksen proces, ki vključuje naslednje aktivnosti:

1. ocenjevanje okolja, v katerem nekdo deluje in ocenjevanje lastnih omejitev vodenja;
2. razvijanje številnih potrebnih vodstvenih značilnosti in veščin (kot so integriteta, samozaupanje, veščine komuniciranja in vplivanja na ljudi);
3. izpopolnjevanje in prilagajanje lastnega stila različnim situacijam;
4. doseganje postavljenih ciljev in
5. konstantno samoocenjevanje lastne učinkovitosti in razvijanje lastnega potenciala (Van Wart 2008, 24; 2005, 28).

Vodenje ... je izraženo, ko osebe z določenimi motivi in namenom mobilizirajo, v sodelovanju ali v konfliktu z ostalimi, institucionalne, politične, psihološke in druge vire, da bi vzpodbudili, usmerili in zadovoljili motive vodenih (Burns 1978, 18).

Vodenje je interakcija med dvema ali več člani skupine, ki navadno vključuje strukturiranje ali prestrukturiranje situacije, zaznavanja in dojemanja ter pričakovanja članov. Vodje so agenti sprememb – osebe, katerih dejanja vplivajo na druge ljudi, bolj kot dejanja drugih ljudi vplivajo nanje. Vodenje se pojavi, ko eden član skupine modificira motivacijo in kompetence drugih v skupini (Bass 1990, 19-20).

Skupni elementi oziroma predpostavke različnih opredelitev vodenja, ki jih lahko izločimo, so:

- vodenje je proces – medsebojna interakcija med vodjo in vodenimi;
- vodenje vsebuje namerno vplivanje;
- vpliv vodje je lahko usmerjen na eno ali več oseb;
- vpliv vodje je usmerjen k doseganju skupnih ciljev.

Bistvene razlike med opredelitvami, na katere opozarja Yukl (2006, 3–8), so v tem: kdo izvaja vpliv, kako je vpliv izražen, kakšen je namen vplivanja itd. Obstaja velika diskusija o tem, ali naj gledamo na vodenje kot na posebno vlogo vodje ali kot na vzajemen proces vplivanja). V prvem primeru je vloga vodje jasno razmejena od vloge vodenih oziroma članov skupine. V drugem primeru se proces vplivanja pojavlja spontano med člani skupine. Zagovorniki tega pristopa pravijo, da bi morali vodenje obravnavati kot socialni proces, ne pa kot posebno vlogo vodje. Opredelitve vodenja se razlikujejo tudi po tem, kakšne vrste vpliva se izraža in kakšni so rezultati vplivanja. Nekatere opredelitve govorijo o tem, da je posledica vpliva pozitivno navdušenje oziroma odzivanje na vpliv, medtem ko druge opredelitve govorijo tudi o neprostovoljnem sprejemanju oziroma odzivanju. V drugem primeru lahko rečemo, da gre za manipulacijo in zlorabo oziroma neetično uporabo moči. Oba vidika sta pomembna za razumevanje tega, zakaj so vodje uspešni ali neuspešni v nekaterih situacijah. Isti rezultati so lahko doseženi z različnimi metodami vplivanja, sočasno pa lahko ista vrsta vplivanja pripelje do različnih rezultatov v različnih situacijah. Do podobnih razlikovanj pridemo, ko analiziramo namen vplivanja. Nekatere opredelitve govorijo samo o pozitivnih namelih vplivanja, npr. ko vodja vpliva na vodene tako, da ti opravljajo naloge etično in v korist organizacije. Te opredelitve se ne ukvarjajo z negativnimi nameli vodje, npr. ko vpliva z namenom doseganja lastnih koristi. Nasprotno druge opredelitve vključujejo vse namene (pozitivne in negativne)

vplivanja na stališča in vedenje vodenih v organizacijskem kontekstu. Opredelitve se razlikujejo tudi po tem, ali je poudarek pri vplivanju na razumu ali pa na čustvih. V prvem primeru govorimo o racionalnih kognitivnih procesih, ko vodja vpliva na vodene z logičnimi razlagami, npr. zakaj bi bilo dobro sodelovati pri doseganju ciljev. V drugem primeru pa so bolj poudarjeni čustveni vidiki vplivanja. Zagovorniki tega pristopa pravijo, da samo vodenje, ki temelji na vrednotah (*value-based aspects*), pripelje do nadpovprečnih dosežkov skupin in organizacij. Obstaja tudi polemika o razlikovanju med vodenjem in menedžmentom. Oseba je lahko vodja (neformalni vodja) in nima formalne vloge menedžerja. Oseba je lahko menedžer in nima formalne vloge vodje, ker npr. nima podrejenih. Nihče ne zagovarja trditve, da sta vodenje in menedžment enakovredna, obstajajo pa nesoglasja o stopnji prekrivanja. Razlikovanje med vodenjem in menedžmentom obravnavamo v točki 2.1.4. Večina opredelitev vodenja se nanaša na neposredni vpliv na vodene (*direct leadership*), kjer obravnavajo vpliv na neposredno podrejene. Posredni vpliv (*indirect leadership*) pa je lahko izražen v različnih oblikah. Ko je vpliv npr. generalnega direktorja prenesen navzdol po hierarhični lestvici, govorimo o »kaskadnem učinku« vodenja. Druga oblika posrednega vplivanja se lahko izraža s formalnimi programi, sistemi menedžmenta in drugimi strukturnimi oblikami. Tretja oblika posrednega vplivanja se izraža z organizacijsko kulturo.

Na podlagi predstavljenega se lahko strinjamo s številnimi avtorji na področju vodenja, da ne obstaja enotna »prava« definicija, ki bi lahko zajela vso celovitost fenomena vodenja. Čeprav ne obstaja univerzalni dogovor o enotni definiciji, pa je potrebna širša definicija vodenja.

Večina raziskovalcev vodenja se strinja, vsaj v principu, da je vodenje lahko opredeljeno v smislu: a) procesa vplivanja (in njegovih rezultatov), ki poteka med vodjo in vodenimi, in b) kako je ta proces vplivanja razložen na podlagi vodjevih osebnostnih karakteristik in vedenja, na podlagi zaznavanja vodje in pripisovanja atributov vodji s strani vodenih in na podlagi konteksta, v katerem ta proces vplivanja poteka (Day in Antonakis 2012, 5).

Na podlagi predstavljenih skupnih in razlikujočih se elementov definicij vodenja lahko oblikujemo konceptualni okvir vodenja oziroma »okvir razumevanja vodenja« in na njegovi podlagi še analitični okvir vodenja, ki ga bomo v nadaljevanju uporabili za analizo teoretičnih pristopov.

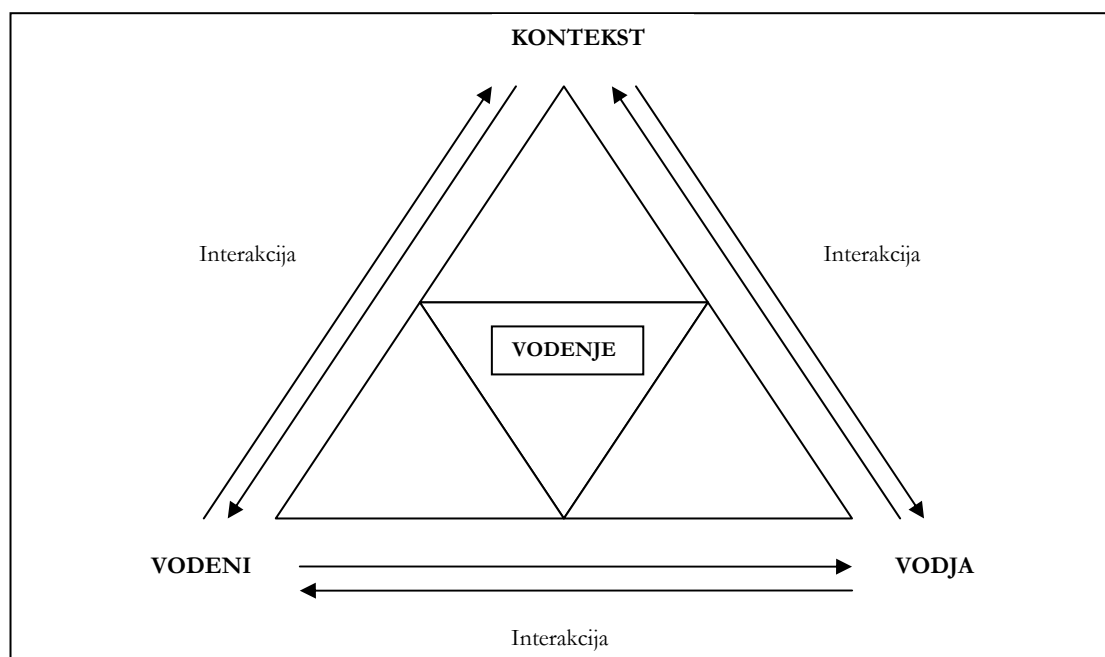
Večina poskusov oblikovanja skupnega okvira razumevanja vodenja se osredotoča na predstavitev tistih dejavnikov (spremenljivk), ki vplivajo na uspešnost vodenja (DuBrin 2004). V matematičnem jeziku lahko okvir vodenja izrazimo z naslednjo formulo:

$$V = f(v, \check{c}, s)$$

Enačba pravi, da je proces vodenja (V) funkcija vodje (v), članov skupine (č) in drugih situacijskih spremenljivk (s) (Hersey in drugi 1997, 418–420). Z drugimi besedami, vodenje ni abstraktno, ampak upošteva dejavnike, ki so povezani z vodjo, osebo ali osebami, ki so vodene, in s številnimi dejavniki v okolju.

Podobno tudi Bratton (Bratton in drugi 2007, 136), ko govori o okviru za »študij« vodenja, pravi, da je vodenje proces oziroma rezultat kompleksne socialne interakcije med vodjo in sodelavci v specifičnem kontekstu. V okviru tega pristopa je vodenje konceptualizirano kot razmerje oziroma odnosni fenomen (*relational phenomenon*) v določenem kontekstu in predpostavlja, da obstaja medsebojno vsestransko vplivanje vodje, vodenih in konteksta (glej sliko 2.2).

Slika 2.2: Vodenje kot večsmerni proces



Vir: Bratton in drugi (2007, 136)

»Kontekst je morda najbolj kompleksen del našega modela. Kontekst se nanaša na karkoli iz širšega ekonomskega in političnega okolja pa do tega, kako so posamezne naloge oblikovane v organizaciji. Kontekst, poleg tega, da se stalno spreminja, vpliva na ostala dva elementa enačbe vodenja, vodjo in vodene.« (Bratton in drugi 2007, 136).

Tri kategorije spremenljivk, ki so pomembne za razumevanje uspešnosti vodenja, so (Yukl 2006, 12): karakteristike vodje, karakteristike vodenih in karakteristike situacije. Primeri ključnih spremenljivk po posameznih kategorijah so predstavljeni v tabeli 2.1.

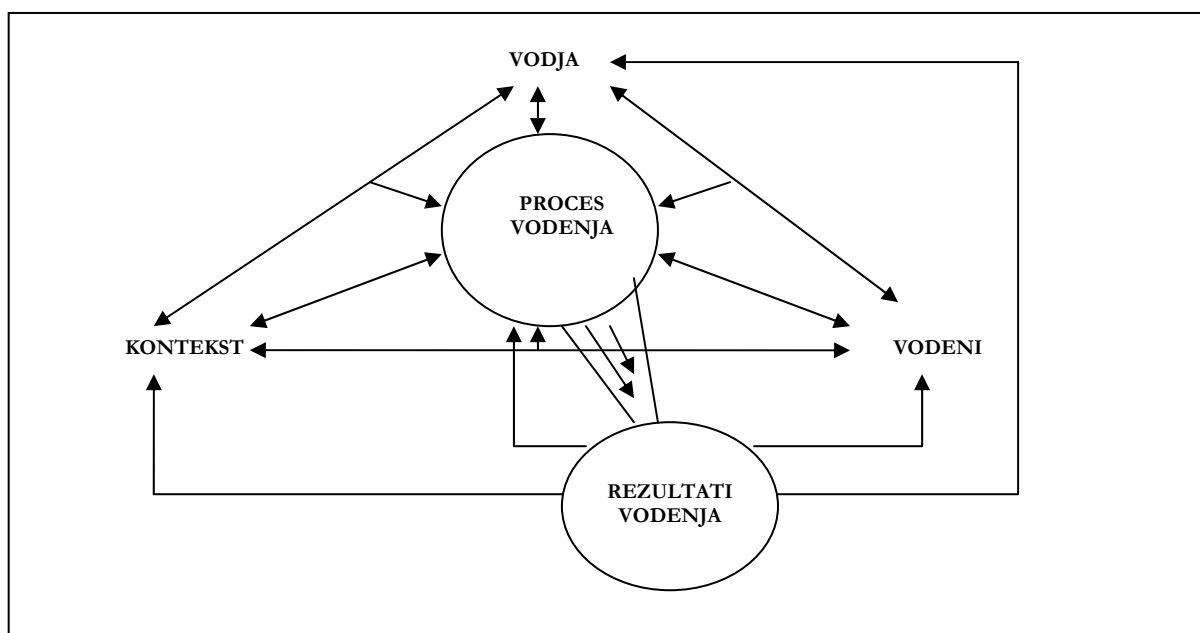
Tabela 2.1: Ključne spremenljivke teorij vodenja

Karakteristike vodje
<ul style="list-style-type: none"> - osebnostne značilnosti oz. poteze (motivi, osebnost, vrednote itd.) - samozavest in optimizem - znanja in veščine - vedenje - integriteta in etika - taktike vplivanja - stališča o vodenih (<i>attributions about followers</i>)
Karakteristike vodenih
<ul style="list-style-type: none"> - osebnostne značilnosti oziroma poteze (motivi, vrednote, samozavedanja itd.) - samozavest in optimizem - znanja in veščine - stališča o vodji - zaupanje v vodjo - zavezanost k nalogam, pripravljenost za večji napor - zadovoljstvo z delom in vodjem
Karakteristike situacije
<ul style="list-style-type: none"> - vrsta organizacijske enote - velikost enote - pozicijska moč in avtoriteta vodje - struktura in kompleksnost nalog - neodvisno opravljanje nalog - negotovosti v okolju - odvisnost od zunanjih dejavnikov

Vir: Yukl (2006, 12)

Pierce in Newstrom (Pierce in Newstrom 2008, 5-6) ponujata širši konceptualni okvir razumevanja vodenja, v katerega uvrščata pet glavnih komponent: vodja, vodenih, kontekst, proces vodenja (vplivanja) in rezultati procesa vodenja (glej sliko 2.3)

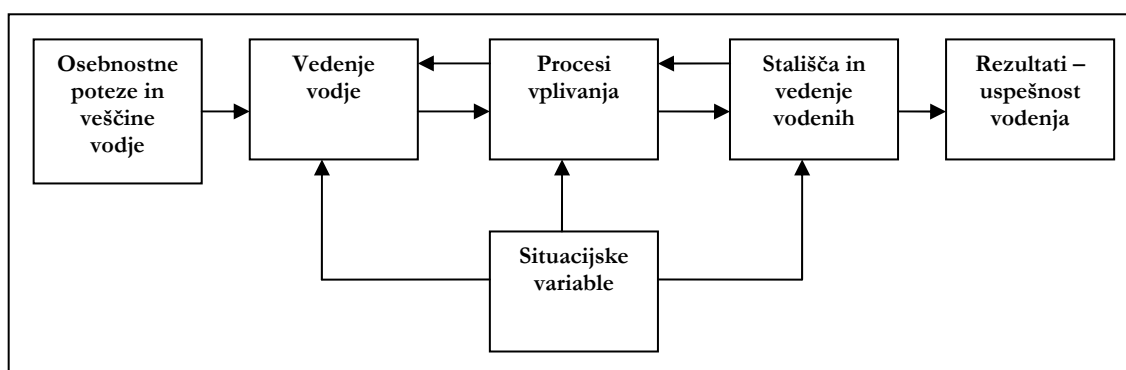
Slika 2.3: Proces vodenja



Vir: Povzeto in prirejeno po Pierce in Newstrom (2008, 5)

Večina teorij vodenja, kot bomo videli v nadaljevanju, poudarja eno izmed treh kategorij (vodja, vodeni, situacija) kot osnovno izhodišče za pojasnitev uspešnosti vodenja. Na podlagi predstavljenih konceptualizacij so avtorji oblikovali tudi splošne modele možnih povezav med različnimi spremenljivkami procesov vodenja. Slika 2.4 predstavlja Yuklov model vzročnih povezav med glavnimi procesi vodenja (glej sliko 2.4).

Slika 2.4: Vzročne povezave med glavnimi procesi vodenja



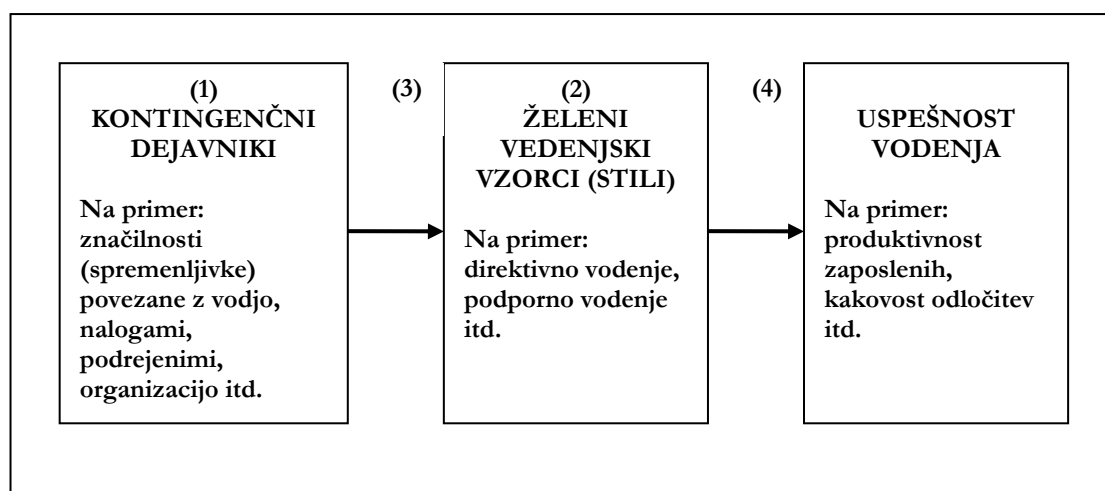
Vir: Yukl (2006, 13)

Za naše potrebe je zelo uporaben model, ki ga je razvil Van Wart (2005, 273–275; 2008, 29–31). Osnovno vprašanje je: kako so (določeni) rezultati vodenja povezani z (določenim) stilom vodenja ob določenih pogojih? Ali če obrnemo: Kateri kontingenčni

dejavniki vplivajo na (kateri) stil vodenja, ki pripelje do uspešnosti vodenja in organizacijske učinkovitosti? Štiri specifična raziskovalna vprašanja so (glej sliko 2.5):

1. Kateri so najpomembnejši kontingenčni dejavniki?
2. Kateri so prevladujoči stili vodenja?
3. Kakšna je povezava med kontingenčnimi dejavniki in stili vodenja?
4. Kakšna je povezava med stili vodenja in uspešnostjo vodenja?

Slika 2.5: Glavne spremenljivke teorij vodenja



Vir: Van Wart (2005, 274)

Kontingenčne dejavnike predstavljajo številni tipi spremenljivk, ki vplivajo na stil ali vedenje vodje. Stili torej predstavljajo splošne vzorce vedenja vodje. Uspešnost vodje oziroma vodenja mora biti operacionalizirana v smislu izidov oziroma meril uspešnega vodenja. Za boljše razumevanje in lažjo analizo teoretičnih pristopov na tem mestu predstavljamo še konceptualizacijo vodenja na različnih ravneh analize. Vodenje lahko konceptualiziramo in/ali analiziramo na ravni (Yukl 2006, 15-17; Yammarino in drugi 2001; Dansereau in drugi 1995; Yammarino in drugi 2005):

1. posameznika;
2. diade;
3. skupine in
4. organizacije.

Yukl pravi, da ravni (od posameznika navzgor do organizacije) predstavljajo hierarhijo. Večina teorij se osredotoča le na eno od štirih ravni, ker je težko razviti teorijo, ki bi lahko zajela procese na vseh ravneh in sočasno ponudila praktične napotke za prakso. Od tega, katera raven je pri določeni teoriji poudarjena, je tudi odvisen nabor proučevanih

spremenljivk in meril uspešnosti vodenja. Od izbora ravni analize je odvisna tudi izbira metod raziskovanja v okviru določene teorije.

Analiza na ravni posameznika poudarja pomembnost razlik med posamezniki – vodji. Ta perspektiva predlaga, da nekateri vodje izražajo vizionarsko, karizmatično, transformacijsko vodenje, drugi pa ne. Obstajajo torej razlike, ki izhajajo iz posameznikove osebnosti, kar pomeni, da imajo posamezniki tudi različne stile vodenja. Analiza na ravni posameznika se ukvarja tudi z ugotavljanjem zakonitosti kognitivnih procesov (npr. odločanje) in z opisovanjem osebnostnih potez in veščin, povezanih z motivacijo postati vodja. Omejitev tega pristopa je ta, da v svoje analize ne vključuje tistega, kar vključuje večina teorij o vodenju – vplivanja na druge osebe.

Analiza na ravni diade poudarja medosebni odnos vodje in drugega posameznika (vodenega). Vodenje se torej dogaja v procesu diade, kjer vodja in vodeni ustvarita edinstven (unikaten) odnos, ki ni odvisen od skupine. Predpostavka je, da uspešnosti vodenja ne moremo razumeti, če ne proučimo medsebojnega vplivanja vodje in vodenega v nekem času. Ključno vprašanje je, kako razviti zaupanje in sodelovanje z vodenim in kako vplivati na vodenega, da bo čim bolj motiviran. Večina teorij vodenja je konceptualizirana na ravni diade. Večina teorij zaobjema tudi skupinske in organizacijske procese, ampak jih eksplicitno ne razlaga. Raziskovanje diad je pripeljalo do zelo pomembnih ugotovitev o vodenju, slabost tega pristopa pa je, da ne upošteva pomembnosti konteksta, v katerem potekajo diadični procesi.

Analiza na ravni skupine proučuje odnos med vodjo in skupino posameznikov ali timom. Vodenje se dogaja, ko vodja nastopa nasproti skupini kot celoti ali enoti. Glavni področji sta narava ali vloga vodje v odnosu do delovne skupine in kako vodja prispeva k večji učinkovitosti skupine. Za uspešno vodenje je potrebno poznavanje skupinske dinamike. Predpostavka je, da vodja uporablja določen stil vodenja v odnosu do skupine. Proučevanje vodenja na ravni skupine je pripeljalo do boljšega razumevanja fenomena vodenja, ima pa tudi nekatere omejitve. Ker so skupine navadno del večjega socialnega sistema, proučevanje samo notranje skupinske dinamike ne more pokazati celovite slike o uspešnosti vodenja skupine v širšem socialnem sistemu – v organizacijskem okolju.

Analiza na ravni organizacije obravnava vodenje kot proces, ki poteka v velikem odprtem sistemu, v katerem skupine predstavljajo (manjše) podsisteme. V okviru te perspektive lahko obravnavamo ljudi v organizaciji kot hierarhično strukturo skupin (*»groups of groups«*). Vsi zaposleni skupaj predstavljajo veliko skupino, ki ima neka skupna pričakovanja,

vrednote itd. V tem kontekstu vodja (na primer generalni direktor) nastopa nasproti celotnemu kolektivu oziroma nasproti več skupinam. Na tej ravni obstaja proces strateškega vodenja (*strategic leadership*), ki se prepleta s strateškim menedžmentom. Poudarjena sta preživetje in razvoj organizacije kot celote, to pa je odvisno od uspešnega prilagajanja organizacije zunanjemu okolju. Preživetje in razvoj organizacije sta odvisna tudi od uspešne transformacije vseh elementov organizacije pri prilagajanju na zunanje okolje. Poudarjeno je proučevanje vodenja najvišjih vodilnih ali vodilnih timov (menedžerskih timov) in uspešnosti organizacije kot celote (Hambrick 1981, 1987). Skupna točka predstavljenih ravni analize, z izjemo prve, ki se bolj osredinja na osebne lastnosti in poteze, je proces (so)vplivanja vodje na posameznika, skupino ali enoto, tim ali pa na celoten kolektiv. Za ustrezno razumevanje vodenja je potrebno konceptualno razlikovanje med vodenjem in močjo ter med vodenjem in menedžmentom (Antonakis in drugi 2004a, 5).

2.1.3 Vodenje in moč

Pri analizi definicij vodenja smo poudarili kot skupno točko večine definicij, da je bistvo vodenja vpliv oziroma proces vplivanja. Za razumevanje tega, kako ljudje vplivajo drug na drugega pri vodenju v organizacijah, pa je bistven koncept moči. Obstajajo različne opredelitve moči v kontekstu vodenja. Večina avtorjev (Hersey in drugi 2001; DuBrin 2004; Yukl 2006; Northouse 2007; Van Wart 2008) opredeljuje moč kot potencial oziroma zmožnost za vplivanje na druge. Vpliv oziroma vplivanje pa je izražena oziroma aktualizirana moč. Z uporabo moči vodje vplivajo na stvari oziroma potek dogodkov, stališča, prepričanja in vedenje posameznikov, skupin in organizacij (Yukl 2006, 146; Northouse 2007, 7). DuBrin pravi, da je moč potencial ali sposobnost vplivati na odločanje in kontroliranje resursov (DuBrin 2004, 193). Hersey in drugi (2001, 204) navajajo, da je moč, kot potencial za vplivanje, vir oziroma resurs, s katerim vodja doseže, da mu vodeni sledijo. Po Van Wartu (2008, 96) vodenje pomeni uspešno uporabo različnih vrst moči.

Odgovoriti je treba tudi na vprašanje, katere vrste moči vodje uporabljajo oziroma iz katerih virov jo črpajo. Osnovna konceptualizacija iz(virov) moči je delitev moči na pozicijsko (*position power*) in osebno (*personal power*) (Bass 1960; Etzioni 1961). Skladno s to opredelitvijo izhaja del moči iz pozicije, ki jo posameznik ima v organizaciji, del moči pa izhaja iz osebnostnih lastnosti posameznika oziroma iz lastnosti medosebne razmerja med vodjo in vodenimi. Pozicijska moč torej izhaja iz pravice posameznika, ki zaseda

pozicijo vodje, da odloča o tem, kaj se bo delalo, kako se bo delalo in kdo bo kaj delal. Pri pozicijski moči se srečamo s pojmom avtoritete. Avtoriteta vključuje pravice, dolžnosti in naloge, ki so povezane s pozicijo v organizaciji ali socialnem sistemu (Yukl 2006, 146). Hersey in drugi (2004, 204) pravijo, da je avtoriteta poseben tip moči, ki izhaja iz pozicije, ki jo vodja zaseda. Avtoriteta je moč, ki je legitimizirana s posameznikovo vlogo v organizaciji ali socialnem sistemu. Pozicijska moč se pojmuje tudi kot formalna avtoriteta. Osebna moč izhaja iz osebnih kvalitete vodje, njegovega vedenja, pred vsem pa iz atributov oziroma lastnosti, ki mu jih pripisujejo vodeni in zaradi katerih so mu pripravljene prostovoljno slediti. V tem primeru imamo opravka z neformalno avtoriteto. Zelo nazorno pojasnita razlikovanje med formalno in neformalno avtoriteto Blau in Scott (Blau in Scott 2003, 143–144). Formalna avtoriteta izhaja iz vrednot, ki so bile institucionalizirane s pravnimi dogovori in kulturno ideologijo, neformalna avtoriteta pa izhaja iz skupnih vrednot, ki nastanejo v skupini, posebno na podlagi odnosa med vodjo in vodenimi. Yukl navaja, da se pozicijska in osebna moč prepletata in je včasih težko razlikovati med njima (Yukl 2006, 149).

Bolj podrobna razčlenitev virov moči izhaja iz največkrat citiranega dela Frencha in Ravena (1959) o virih socialne moči. Njuna konceptualizacija moči se nanaša na potencialno zmožnost ene osebe vplivati na drugo osebo v okviru socialnega sistema. Okvir vključuje diadično razmerje (*dyadic relationship*), ki vključuje osebo, ki vpliva, in osebo, na katero se vpliva. Identificirala sta pet glavnih virov oziroma vrst moči: legitimna moč, moč nagrajevanja, moč pritiska, referenčna moč in ekspertna moč. Kot je prikazano na sliki, pozicijska moč vključuje legitimno moč, moč nagrajevanja in moč pritiska, osebna moč pa vključuje referenčno moč in ekspertno moč.

Slika 2.6: Tipi in viri moči

<u>POZICIJSKA MOČ</u>	<u>OSEBNA MOČ</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Legitimna moč - Moč nagrajevanja - Moč pritiska 	<ul style="list-style-type: none"> - Referenčna moč - Ekspertna moč

Vir: Northouse (2007, 9)

Legitimna moč izhaja iz pozicije oziroma statusa, ki ga ima vodja. Obseg legitimne moči je odvisen od obsega pristojnosti, ki so določene za posamezno delovno mesto. Legitimna moč se izraža v pisni ali ustni obliki z zahtevami, ukazi, navodili itd. Moč

nagrajevanja pomeni možnost zagotoviti materialne in nematerialne nagrade ali pa katere druge ugodnosti. Obseg materialnih nagrad je lahko omejen z organizacijskimi pravili, obseg nematerialnega nagrajevanja (na primer pohvala) pa ni omejen. Največkrat se moč nagrajevanja izraža v obliki obljube, da bo vodja nagradil vodenega za opravljeno nalogo ali dosežen cilj. Moč pritiska temelji na možnosti vodje, da določeno vedenje kaznuje oziroma da zagrozi z negativnimi posledicami, če kaj ne bo izpolnjeno ali opravljeno. Izraža se torej z grožnjo ali opozorilom.

Referenčna moč izhaja iz želje vodenih, da ugajajo vodji, do katerega čutijo močno čustveno povezanost, občudovanje in lojalnost. Najmočnejša oblika referenčne moči je proces, poimenovan osebna identifikacija. Referenčna moč narašča, ko vodja pokaže interes za potrebe in čustva ljudi, pri tem pa izraža spoštovanje in zaupanje ter korektno ravna z ljudmi. Poleg opisanih vedenj vodje k referenčni moči prispevajo njegove osebne značilnosti in osebna integriteta. Ekspertna moč izhaja iz znanja in veščin, ki jih ima vodja. Specifično znanje za opravljanje dela ali reševanje problemov predstavlja potencial za vplivanje na sodelavce, ki tega znanja nimajo in so od njega kakorkoli odvisni.

Konceptualizacija moči Frencha in Ravena (1959) je doživela veliko pozornost raziskovalcev. Yukl poroča, da so v številnih raziskavah podobno ugotovili, in sicer, da sta referenčna in ekspertna moč pozitivno povezani z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom vodenih. Rezultati glede legitimne moči, moči nagrajevanja in moči prisile pa so bili nekonsistentni in večkrat prej negativno kot pozitivno povezani z merili uspešnosti. Splošno gledano, uspešni vodje uporabljajo ekspertno in referenčno moč za vplivanje na vodene (Yukl 2006, 160).

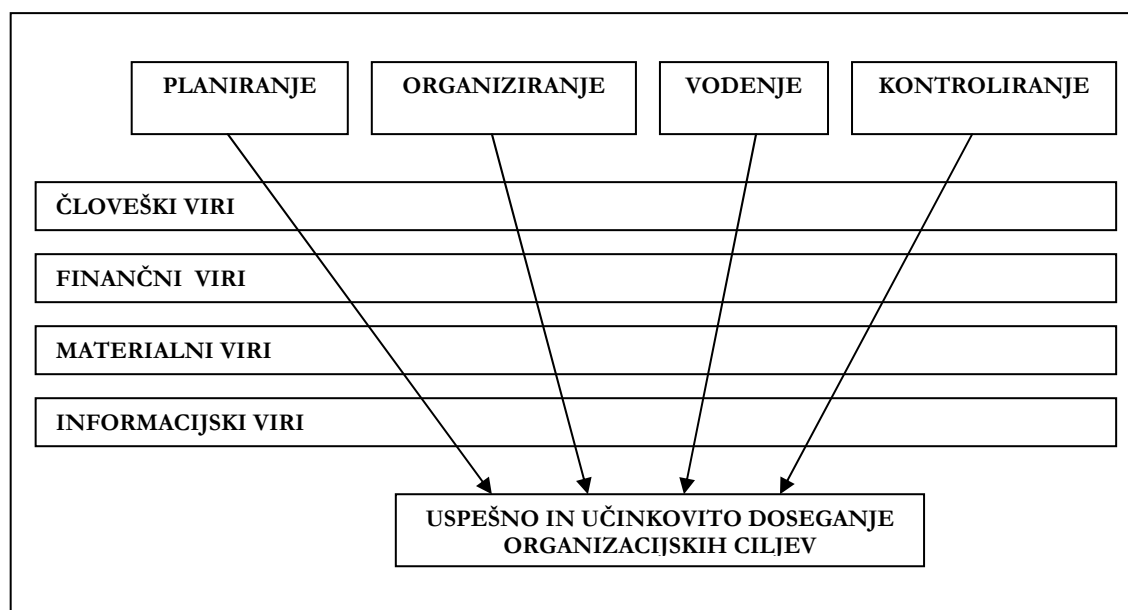
Koncept moči je pomemben tudi za razumevanje teorij in modelov vodenja v okviru stare in nove paradigme vodenja. Kot bomo videli v točkah 2.2 in 2.3, teorije stare paradigme (transakcijsko vodenje) razlagajo vodenje predvsem v luči pozicijske moči, teorije nove paradigme (karizmatično in transformacijsko vodenje) pa postavljajo v ospredje osebno moč vodij.

2.1.4 Vodenje in menedžment

Splošne definicije menedžmenta (*management*) v učbenikih o menedžmentu in organizacijskem vedenju (npr. Griffin in Moorhead 2007; Kreitner 2004; Griffin 2002; Schermerhorn 2008) opredeljujejo menedžment kot proces oziroma niz funkcij

(planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje), usmerjenih v organizacijske vire (človeške, finančne, materialne in informacijske) z namenom dosežati organizacijske cilje na uspešen in učinkovit način (slika 2.7). V okviru te opredelitve je vodenje ena izmed funkcij menedžmenta, ki se nanaša na človeške vire in se ukvarja s procesom motiviranja in vplivanja na zaposlene za dosego organizacijskih ciljev.

Slika 2.7: Osnovne funkcije menedžmenta



Vir: Griffin in Moorhead (2007, 7)

Menedžerji torej izvajajo proces menedžmenta z namenom dosežati organizacijske cilje. Glede na organizacijsko raven ločimo med nižjimi (*first-line managers*), srednjimi (*middle managers*) in višjimi (*top managers*) menedžerji, glede na obseg in vsebino dela pa poznamo delitev na generalne menedžerje in funkcijske menedžerje. Generalni menedžerji so odgovorni za širši spekter nalog v organizacijski enoti ali organizaciji, funkcijski menedžerji pa so odgovorni za ožja oziroma zaokrožena področja, kot so na primer finance, marketing, kadrovske zadeve itd. Predstavljena opredelitev je uporabna za različne vrste organizacij. Menedžerji različnih organizacijskih enot na različnih organizacijskih ravneh v različnih vrstah organizacij izvajajo proces menedžmenta in se ukvarjajo z vodenjem ljudi.

V teoriji in praksi potekajo burne razprave o razlikah in podobnostih med menedžmentom in vodenjem. Na eni strani so avtorji, ki trdijo, da sta menedžment in vodenje dva popolnoma različna procesa, ki se izključujeta in da obeh procesov ne more izvajati ista oseba (Bennis in Nanus 1985; Zaleznik 1977/1998). Bennis in Nanus

pojasnjujeta, da obstaja razlika med menedžmentom in vodenjem. Izvajati proces menedžmenta (*to manage*) pomeni izvajati naloge in vzpostaviti rutino, medtem ko pomeni vodenje (*to lead*) vplivati na ljudi in oblikovati vizijo za spremembe. Po njunem mnenju so menedžerji ljudje, ki »delajo stvari prav«, vodje pa so ljudje, ki »delajo prave stvari«. Zaleznik predpostavlja, da ista oseba ne more biti menedžer in vodja. Z drugimi besedami, eni ljudje so menedžerji, drugi pa vodje. Po definiciji naj bi imeli eni in drugi različne vrednote in osebnostne značilnosti. Menedžerji cenijo stabilnost, red in učinkovitost, vodje pa cenijo fleksibilnost, inovativnost in prilagajanje. Menedžerji se ukvarjajo s tem, kako opraviti delo, in se trudijo, da ljudje delajo bolje. So reaktivni in radi rešujejo probleme skupaj z ljudmi, ampak brez čustvene vpletenosti. Vodje se ukvarjajo s tem, kaj delo pomeni ljudem in poskušajo z njimi doseči dogovor o najbolj pomembnih stvareh ali delovnih nalogah, ki jih je treba opraviti. Vodje so čustveno aktivni in vpleteni, namesto da bi reagirali na ideje, ustvarjajo nove alternative za reševanje dolgoročnih problemov. Vodje spreminjajo način razmišljanja ljudi o tem, kaj je mogoče doseči.

Drugi avtorji pa sicer razlikujejo med procesoma, vendar ne predpostavljajo, da so menedžerji in vodje dve različni vrsti ljudi (Mintzberg 1975/1998; Kotter 1990/1998, 1990a; Rost 1991). Mintzberg je na podlagi raziskovanja razvil taksonomijo menedžerskih vlog, s katerimi je označil vsebino nalog menedžerjev, ki so bili vključeni v študijo. Vsak menedžer, vodja posamezne enote ali pa organizacije ima pozicijsko moč oziroma formalno avtoriteto. Na podlagi tega statusa menedžer vzpostavlja številne socialne vezi z drugimi ljudmi, iz tega izhaja dostop do informacij, informacije pa omogočajo odločanje. V okviru naštetih dejavnosti nastanejo tri medosebne vloge (zastopniška vloga, vloga vodenja in povezovalna vloga), ki so povezane s tremi informacijskimi vlogami (pregledovalna vloga, posredovalna vloga, predstavniška vloga). Obe prejšnji kategoriji pa mu omogočata izvajanje štirih vlog odločanja (podjetniška vloga, vloga reševanja sporov, vloga razdeljevalca virov, pogajalska vloga). Z desetimi vlogami lahko zajamemo vse aktivnosti/naloge menedžerjev. Vsako nalogo lahko opišemo oziroma povežemo z vsaj eno od naštetih vlog, nekatere naloge pa so lahko povezane z več vlogami. Mintzberg poudarja, da se vse vloge pojavijo pri delu različnih vrst menedžerjev, ampak njihov obseg in pomembnost se lahko razlikujeta glede na organizacijsko raven ali pa samo naravo nalog. Vloga vodenja se nanaša na motiviranje zaposlenih in ustvarjanje ustreznih delovnih pogojev za delo. Vodenje je torej ena izmed desetih vlog menedžerjev.

Kotter pri opisovanju razlik med vodenjem in menedžmentom poudarja razlike pri ciljih in procesih oziroma aktivnostih, ki pripeljejo do teh ciljev. Menedžment se ukvarja s

kompleksnostjo, njegov glavni cilj pa je ustvariti predvidljivost in red. To pa dosega s: 1) planiranjem in določanjem proračuna (izdelovanje načrtov, določanje rokov, dodeljevanje resursov), 2) organiziranjem in kadrovanjem (ustvarjanje strukture, zapolnjevanje delovnih mest, uvajanje pravil in postopkov), 3) kontroliranjem in reševanjem problemov (nagrajevanje, razvijanje kreativnih rešitev, izvajanje korektivnih ukrepov). Vodenje pa se ukvarja s spremembami, glavni cilj vodenja je uvajanje sprememb in gibanja (*movement*). To pa dosega s/z: 1) določanjem smeri (ustvarjanje vizije, pojasnjevanje »širše slike«, razvijanje strategij), 2) pripravo ljudi na spremembe (komuniciranje ciljev, ustvarjanje pripadnosti, razvijanje timov in koalicij), 3) motiviranjem in navduševanjem (inspiracija zaposlenih, opolnomočenje zaposlenih, zadovoljevanje nezadovoljenih potreb). V obeh primerih gre za odločanje o tem, kaj je treba narediti, za ustvarjanje omrežja socialnih povezav za izvedbo in zagotavljanje same izvedbe oziroma doseganje ciljev. Razlike so v tem, da lahko preveč poudarjeno vodenje ogrozi red in učinkovitost, preveč poudarjen menedžment pa lahko zaduši sprejemanje rizika in inovativnost. Oba procesa sta pomembna za učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Če je preveč poudarjen menedžment, je lahko rezultat birokracija, ki je namenjena sama sebi, če pa je preveč poudarjeno vodenje, pa je lahko rezultat neustrezna sprememba. V organizaciji mora torej obstajati ravnotežje med menedžmentom in vodenjem.

Rost pa razlikuje med menedžmentom in vodenjem glede na medosebne odnose, ki nastanejo na podlagi (formalne in neformalne) avtoritete (*authority relationship*) menedžerjev. Menedžment predstavlja odnose enosmernega vplivanja menedžerja na podrejene, vodenje pa predstavlja odnose obojestranskega oziroma dvosmernega vplivanja (*multidirectional influence relationship*) med vodjo in vodenimi. Menedžment se ukvarja predvsem s koordiniranjem aktivnosti za doseganje ciljev, vodenje pa se ukvarja z ustvarjanjem skupnega namena pri doseganju pravih sprememb. Menedžerji so lahko vodje, ampak pod pogojem, da razvijejo odnose obojestranskega vplivanja. Rost pravi, da so menedžerji lahko uspešni pri svojem delu tudi brez vodenja, ampak pri neizogibnem uvajanju organizacijskih sprememb je potrebno vodenje.

Iz predstavljenega izhaja, da je vodenje oziroma njegov proces podoben procesu menedžmenta. Oba koncepta vključujeta vplivanje na ljudi z namenom dosegati organizacijske cilje. Hersey in sodelavci (Hersey in drugi 2001, 9) pravijo, da predstavlja menedžment doseganje organizacijskih ciljev z vodenjem. Sodobne raziskave potrjujejo, da razlikovanje med menedžmentom in vodenjem, ki je bilo mogoče primerno v zadnjih desetletjih, v enaindvajsetem stoletju ni več primerno (Whetten in Cameron 2007, 17).

Na podlagi obširne Bassove analize (Bass 2008, 23 pogl.) in Northousejevih navedb (Northouse 2007, 9) lahko zaključimo, da sta uspešno vodenje in menedžment neločljiva. Razvojno gledano, so prvi znanstveni koncepti menedžmenta po Fayolu (Fayol 1916) obsegali le funkcije planiranja, organiziranja, kadrovanja in kontroliranja. V takratnem času je bil menedžment namenjen reduciranju kaosa oziroma zagotavljanju učinkovitosti in uspešnosti. Organizacije so obravnavali kot stroje in človeški dejavnik ni bil v ospredju klasične organizacijske teorije. Z razvojem družbenih znanosti, predvsem pa dognanj teorije medčloveških odnosov, je pomembnost človeškega dejavnika v organizacijah naraščala, s tem pa tudi pomembnost vodenja. Fayolova prvotna konceptualizacija menedžmenta je bila dopolnjena s funkcijo vodenja. V današnjem času, ko so spremembe v okolju organizacij in v organizacijah stalnica, so dinamični vidiki iz zgornjih opisov nepogrešljivi. Vodenje je pridobilo pomen, ne more pa nadomestiti menedžmenta. Oba koncepta, menedžment (statični vidik) in vodenje (dinamični vidik) sta nujen pogoj za uspešno doseganje organizacijskih ciljev.

Yukl pravi, da se večina raziskovalcev strinja s tem, da je uspešnost menedžerjev v modernih organizacijah zelo močno odvisna od komponente vodenja. V organizacijski literaturi obstaja odprto celovito vprašanje, kako integrirati oba procesa. Odgovora ne bomo dobili z razpravami o idealni definiciji, ampak z ustreznim empiričnim raziskovanjem (Yukl 2006, 7).

V disertaciji obravnavamo vodenje kot eno izmed funkcij procesa menedžmenta. Menedžment in vodenje bomo obravnavali kot dva sicer ločena, a prekrivajoča se procesa. Pojma menedžer in vodja bomo uporabljali kot sinonima (ena in ista oseba) in ne bomo poudarjali razlik med njima.

2.1.5 Teoretični pristopi

Pri predstavitvi definicij oziroma koncepta vodenja v točki 2.1.2 smo povzeli po Yuklu, da so za razumevanje uspešnosti vodenja bistvene tri kategorije spremenljivk: karakteristike vodje, karakteristike vodenih in karakteristike situacije. Yukl (Yukl 2006, 12) pravi, da je najbolj ustrezen način klasificiranja teoretičnih pristopov glede na tip spremenljivke, ki je najbolj poudarjena v okviru raziskovalnega pristopa. Večina teorij pri pojasnjevanju uspešnosti vodenja močneje poudarja eno ali drugo kategorijo spremenljivk. Večina teorij, ki so bile razvite v zadnjem stoletju, je poudarjala karakteristike vodij in se osredotoča na osebnostne značilnosti vodje, vedenje vodje ali pa na pozicijsko ali osebno moč vodje. Na tej podlagi Yukl klasificira teorije vodenja in

empirično raziskovanje vodenja v naslednjih pet pristopov: 1) pristop osebnostnih značilnosti, 2) vedenjski pristop, 3) pristop moči in vplivanja, 4) situacijski pristop in 5) integrativni pristop. Teorije vodenja lahko klasificiramo tudi na podlagi različnih ravni analize (posameznik, diada, skupina in organizacija). Za primerjavo teorij pa Yukl (Yukl 2006, 18–19) predlaga naslednje dimenzije: teorija, ki je usmerjena na vodjo oziroma na vodene; deskriptivna oziroma preskriptivna teorija; univerzalna teorija oziroma kontingenčna teorija.

Tudi drugi avtorji (Dansereau in drugi 1995; Antonakis in drugi 2004a; Northouse 2007; Van Wart 2008) uporabljajo podobne kriterije kot Yukl oziroma različne kombinacije meril za klasifikacijo teorij vodenja in raziskovalnih pristopov. V tabeli 2.2 povzemamo klasifikacije in razvrstitve omenjenih avtorjev.

Tabela 2.2: Klasifikacije teorij vodenja in raziskovalnih pristopov

AVTOR	Yukl 2006	Dansereau in drugi 1995	Antonakis in drugi 2004a	Northouse 2007	Van Wart 2008
TIPOLOGIJA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pristop osebnostnih lastnosti 2. Vedenjski pristop 3. Pristop moči in vplivanja 4. Situacijski pristop 5. Integrativni pristop 	<p>KLASIČNI PRISTOPI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ohio State pristop - Kontingenčni pristop - Participativno vodenje <p>SODOBNI PRISTOPI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karizmatično vodenje - Transformacijsko vodenje - Leader-Member Exchange (LMX) <p>ALTERNATIVNI PRISTOPI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesiranje informacij - Zamenjave za vodenje - Romanca vodenja <p>PRISTOPI NOVEGA VALA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samovodenje - Multiple Linkage Model - Večnivojske teorije - Individualizirano vodenje 	<p>ŠOLE VODENJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Osebnostne lastnosti 2. Vedenje 3. Kontingenčni dejavniki 4. Kontekst 5. Skepticizem 6. Relacije 7. Novo vodenje 8. Procesiranje informacij 	<ul style="list-style-type: none"> - Pristop osebnostnih lastnosti - Pristop veččin - Pristop stilov vodenja - Situacijski pristop - Kontingenčna teorija - Pot - cilj teorija - Leader - Member Exchange teorija (LMX) - Transformacijsko vodenje - Vodenje timov - Psihodinamični pristopi - Spol, kultura, etika in vodenje 	<p>ZGODNJE MENEŽERSKE IN TRANSAKCIJSKE TEORIJE VODENJA</p> <p>PRISTOPI KARIZMATIČNEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA</p> <p>PRISTOPI DISTRIBUIRANEGA IN SPECIALIZIRANEGA VODENJA</p> <p>INTEGRATIVNI PRISTOPI</p>

Vir: Povzeto in prirejeno po virih, navedenih v tabeli.

Tabela predstavlja na prvi pogled dokaj različne tipologije teorij vodenja in raziskovalnih pristopov. Preden se odločimo za izbor, ki ga bomo uporabili v disertaciji, bomo najprej predstavili, kam in kako avtorji uvrščajo teorijo transformacijskega vodenja, ki je osrednji predmet našega proučevanja. Poudarili pa bomo tudi skupne točke različnih pristopov oziroma »rdečo nit« razvoja teorij vodenja.

Yukl (Yukl 2006, 15) pri svoji klasifikaciji izhaja iz osnovnih treh kategorij spremenljivk: vodje, vodeni in situacije. V kategorijo integrativni pristop vključuje teorije in pristope, ki vključujejo dve ali več spremenljivk, in pravi, da so redke teorije, ki celovito obravnavajo vse tri spremenljivke. Kot dober primer integrativnega pristopa navaja teorije karizmatičnega in transformacijskega vodenja, ki poleg značilnosti vodje razlagajo tudi značilnosti vodenih.

Dansereau in sodelavci (Dansereau in drugi 1995) so analizirali teorije vodenja z različnih ravni analize (*multiple-level approaches*), pri čemer so izbrali 13 glavnih teorij in jih razvrstili glede na raziskovalni pristop in kronološki razvoj. Skoraj ista skupina avtorjev (Yammarino in drugi 2005) je deset let pozneje ponovila študijo in zajela 17 glavnih teorij. Teorijo transformacijskega vodenja so uvrstili v kategorijo sodobnih pristopov (*contemporary approaches*).

Antonakis in sodelavci (Antonakis in drugi 2004, 6–11) so pri predstavitvi zgodovine raziskovanja vodenja svojo klasifikacijo šol vodenja (*School of leadership*) utemeljili na kriteriju nastanka posamezne šole in obsega raziskovalne pozornosti, pri čemer so se zgledovali po zgodovinskih pregledih drugih avtorjev (Bass 1990; House in Aditya 1997; Van Seters in Field 1990). Antonakis in sodelavci označujejo novo vodenje (*the new leadership school*) kot prelomnico v proučevanju vodenja. Teorije karizmatičnega vodenja, transformacijskega vodenja in vizionarskega vodenja so obudile splošni interes za raziskovanje na celotnem področju vodenja in na področjih šol, ki so kakorkoli povezane s temi teorijami. Šola novega vodenja predstavlja tudi novo paradigmo vodenja. Bass (1985) in drugi avtorji (Burns 1978) so vse dotedanje teorije in pristope označili oziroma poimenovali in umestili v prejšnjo paradigmo transakcijskega vodenja, ki je osredotočeno predvsem na transakcije oziroma izmenjavo med vodjo in vodenimi. »Izmenjava« predstavlja dogovor o tem, kaj je treba narediti in pod katerimi pogoji bodo vodeni nagrajeni, če izpolnijo dogovorjene zahteve (*transactional obligations*). Transformacijsko vodenje oziroma nova paradigma pa predstavlja vodenje na višji ravni. Transformacijsko vodenje vključuje motiviranje za zavezanost k skupni viziji in ciljem organizacijske enote ali organizacije v celoti. Ta šola je spodbudila izjemen interes raziskovalcev na področju vodenja.

Northouse (Northouse 2007, 2) naslanja svojo monografijo na klasifikacijsko shemo oziroma opredelitve vodenja Bassa (Bass 1990, 11–20). Vodenje je lahko obravnavano kot: skupinski

proces, osebna perspektiva, vedenje, odnos moči, transformacijski proces, perspektiva veččin. V tabeli so navedena poglavja v monografiji, iz katerih je razvidno, da avtor obravnava osrednje teorije v kronološkem zaporedju, nekatera poglavja pa obravnavajo specifične teme, ki niso zajete kot samostojne teorije (npr. spol, etika, kultura in vodenje itd.). Transformacijskemu vodenju je namenjeno celotno poglavje.

Van Wart (Van Wart 2008, 8–14) razdeli teorije vodenja in raziskovalne pristope v štiri širše kategorije. Pri njegovi razvrstitvi lahko opazimo poudarjeno ločevanje med »transakcijskimi« in »transformacijskimi« teorijami vodenja tako kot pri šoli novega vodenja. Van Wart navaja, da sta bila literatura in raziskovalni interes do leta 1978 osredotočena na vodenje na nižjih organizacijskih ravneh, na majhne skupine, na eksperimentalne metode s poenostavljenimi modeli spremenljivk. Vodenje na višjih ravneh (*executive leadership*) z vsemi zahtevami zunanjega okolja organizacije in potrebami po večjih spremembah pa je bilo večinoma zanemarjeno. Burnsovo delo (1978) je dramatično spremenilo raziskovalni interes s poudarjanjem, da je bilo v preteklosti v ospredju transakcijsko vodenje, drugo bolj pomembno področje – transformacijsko vodenje pa je bilo zanemarjeno. Takrat so bile sprožene tudi prve razprave o menedžerjih, ki uporabljajo transakcijske stile, in o vodjih, ki uporabljajo transformacijske stile (Zaleznik 1977) (glej točko 2.1.4). Van Wart povzame, da nove šole transformacijskega vodenja (transformacijska šola, karizmatična šola in podjetniška šola) poudarjajo, da imajo vodje odgovornost za razumevanje sprememb v okolju organizacij, da so odgovorni za dramatične spremembe in da lahko motivirajo vodene bolj, kot pa to predlagajo tradicionalne transakcijske teorije vodenja.

Na podlagi predstavljenega smo se odločili, da v nadaljevanju umestimo pregled teorij in modelov vodenja v dve paradigmi vodenja, in sicer staro paradigmo (transakcijsko vodenje) in novo paradigmo (karizmatično in transformacijsko vodenje). V pregled teorij nismo uvrstili novejših in aktualnih pristopov, ki niso zajeti v zgoraj predstavljenih tipologijah. Med aktualnejše pristope proučevanja vodenja v zadnjem desetletju spadajo avtentično vodenje (Avolio in Walumbwa 2014; Dimovski in drugi 2009), uslužnostno vodenje (Greenleaf 1970; Linden in drugi 2014), etično vodenje (Trevino in Brown 2014), duhovno vodenje (Fernando 2011), medkulturno vodenje (Kumar in Chhokar 2013) in vizionarsko vodenje (Van Knippenberg in Stam 2014).

2.2 STARA PARADIGMA – TRANSAKCIJSKO VODENJE

2.2.1 Uvod

Pojem stara paradigma vodenja predstavlja vse pristope, teorije in modele vodenja, ki so zgodovinsko in razvojno nastali pred pojavom nove paradigme oziroma teorij transformacijskega in karizmatičnega vodenja. Za staro paradigmo vodenja je značilno, da se osredotoča na vodenje posameznikov in majhnih skupin na nižjih ravneh v organizacijah, ki delujejo v dokaj stabilnem okolju. Osrednje področje zanimanja je racionalni proces izmenjave med vodjo in vodenimi, poudarjeni so torej vedenjski vidiki vodenja. Pregled teorij in modelov vodenja stare paradigme smo razvrstili v štiri skupine, pri čemer smo upoštevali zgodovinski razvoj in razvoj posameznih teorij ter njihove poudarke na posamezne spremenljivke procesa vodenja. Teorije in modele stare paradigme smo razvrstili v naslednje štiri skupine: pristop osebnostnih značilnosti, znanje in veščine za vodenje, vedenjske teorije vodenja ter situacijske in kontingenčne teorije vodenja. Poznavanje in razumevanje teorij vodenja stare paradigme je pomembno za razumevanje nastanka in razvoja nove paradigme vodenja.

2.2.2 Pristop osebnostnih lastnosti

2.2.2.1 Začetna proučevanja

Znanstveno proučevanje vodenja se je začelo na prelomnici iz 19. v 20. stoletje. Pristop osebnostnih lastnosti (angl. *the trait approach*) je bil eden od prvih poskusov sistematičnega proučevanja vodenja. Raziskovalci so poskušali odgovoriti na vprašanje, kaj oziroma katere osebnostne lastnosti prispevajo k temu, da posameznik postane veliki vodja. Prve teorije, ki so nastale, so bile poimenovane »veliki človek« (angl. *great man*), ker so se osredotočile na identificiranje notranjih kvalitiet in karakteristik, ki so jih imeli veliki socialni, politični in vojaški vodje. Verjeli so, da se ljudje rodijo s temi značilnostmi oziroma da imajo te značilnosti samo »veliki« ljudje. Prva proučevanja so bila usmerjena v iskanje specifičnih osebnostnih lastnosti, ki razlikujejo vodje od nevodij oziroma vodenih (Northouse 2007, 15). Poleg tega, da so ugotavljali osebnostne lastnosti uspešnih vodij, so proučevali tudi to, ali lahko na podlagi osebnostnih lastnosti napovemo, da bo posameznik postal vodja (angl. *leader emergence*) in bo uspešen (angl. *leader effectiveness*), in če lahko napovemo razvoj oziroma napredovanje (angl. *leader advancement and promotion*) posameznikov na vodstvene pozicije v velikih organizacijah (Yukl 2006, 180; Zaccaro in drugi 2004, 102).

Razvojno gledano je pristop osebnostnih lastnosti po prvem vzponu ali razmahu najprej doživel upad raziskovalne pozornosti v sredini 20. stoletja in ponoven preporod v 80. letih ob nastanku in razvoju karizmatičnih in transformacijskih teorij vodenja v okviru »nove paradigme«. Pristop osebnostnih lastnosti je še živ. Na začetku razvoja je bil osredotočen na ugotavljanje kvalitativnih velikih osebnosti, potem je začel upoštevati vpliv situacij na vodenje, v sedanjem času pa se ponovno ukvarja s kritično vlogo osebnostnih lastnosti pri uspešnem vodenju (Northouse 2007, 16). Preden predstavimo razvojno pot pristopa osebnostnih lastnosti, bomo zaradi lažjega razumevanja najprej opredelili osnovne pojme, ki jih uporablja ta pristop.

Pristop osebnostnih lastnosti je v angleškem jeziku poimenovan »*trait approach*«, v literaturi pa se največkrat pojavlja tudi besedna zveza »*leader traits and attributes*«. V slovarju angleškega jezika državne založbe Slovenije (Password 1993) pomeni beseda *poteza* prevod za angleško besedo (samostalnik) *trait*. Beseda *trait* označuje *posebno kvaliteto karakterja osebe* (str. 664). V Oxfordovem angleško-angleškem slovarju (OALD 2005) je pojem (samostalnik) *trait* razložen kot *posebna kvaliteta osebnosti* (str. 1629). Beseda *attribute* se pojavi kot glagol s prevodom *pripisovati* (komu, čemu) in kot samostalnik s prevodom *lastnost* (posebna kvaliteta, ki je del osebe ali stvari) (Password 1993, 31). V Oxfordovem angleško-angleškem slovarju pa je glagol *attribute* obrazložen kot *pripisati, povezati nekaj z nečim*, samostalnik *attribute* pa kot *kvaliteta ali lastnost nekoga ali nečesa* (OALD 2005, 85). Pri izbiri slovenskega izraza »pristop osebnostnih lastnosti« smo se zgledovali tudi po Uletovi (Ule 2005, 342–343), ki uporablja pojme »osebnostnih lastnosti vodij«, »karakteristične lastnosti vodij« in »tipičnih osebnostnih potez«.

Yukl opredeli pojem osebnostnih lastnosti (*trait*) kot raznolikost individualnih lastnosti (attributes), vključno z vidiki osebnosti, temperamenta, potreb, motivov in vrednot. Osebnostne poteze (*personality traits*) so relativno stabilne dispozicije, ki določajo predvidljiv način vedenja (primeri: samozavest, ekstravertiranost, čustvena zrelost itd.). Potreba ali motiv je želja po posebnem tipu stimulacije ali izkušnje. Pri tem loči psihološke potrebe (lakota, žeja) in socialne motive, kot so potreba po dosežkih, moči, neodvisnosti itd. Potrebe in motivi so pomembni, ker usmerjajo pozornost na informacije in dogodke ter spodbujajo in vzdržujejo vedenje. Vrednote pa so ponotranjena stališča o tem, kaj je dobro in slabo, etično in neetično, moralno in nemoralno (primeri: pravičnost, poštenost, svoboda, enakost itd.). Vrednote so tudi pomembne, ker vplivajo na to, kako posamezniki zaznavajo probleme in izbirajo oblike vedenja. Nekatere osebnostne lastnosti so prirojene, nekatere so naučene (Yukl 2006, 180–181). Yukl v okvir obravnavanja osebnostnih lastnosti vključuje tudi veščine (*skills*), ki jih opredeli kot narediti nekaj na uspešen način.

Zaccaro in sodelavci (Zaccaro in drugi 2004, 103–104) navajajo, da se pojem osebnostnih lastnosti (*trait*) uporablja v literaturi nedosledno. Včasih se s pojmom označujejo osebnost, značaj, dispozicije in sposobnosti, včasih pa tudi druge osebnostne značilnosti, vse od fizičnih do demografskih lastnosti. Zaccaro in sodelavci (Zaccaro in drugi 2004, 104; Zaccaro 2007, 7) opredelijo osebnostne poteze vodje (*leader traits*) kot relativno stabilno in koherentno integracijo osebnostnih karakteristik, ki spodbujajo (*foster*) konsistenten vzorec vedenja vodje (*performance*) v različnih skupinskih in organizacijskih situacijah. Te karakteristike odsevajo niz stabilnih individualnih razlik, vključujoč osebnost, značaj, motive, kognitivne sposobnosti, veščine in ekspertizem.

Zaccaro in sodelavci (Zaccaro in drugi 2004, 102–109; Zaccaro 2007, 6) navajajo, da je prvo znanstveno analizo vodenja, ki je utrla pot pristopu osebnostnih lastnosti, opravil Galton leta 1869. Galton (Galton 1869) je poudaril, da je vodenje edinstvena lastnost nenavadnih posameznikov, katerih odločitve so vplivale na potek zgodovine. Galton je trdil, da je nenavadna inteligenca ključna lastnost vodje, da so ta in druge edinstvene lastnosti vodij podedovane in se prenašajo iz roda v rod. Praktičen zaključek je bil, da so kvalitete vodenja nespremenljive in jih ni mogoče razvijati z usposabljanjem. Ta perspektiva je usmerjala raziskovanje na področju vodenja vse do poznih štiridesetih in zgodnjih petdesetih let 20. stoletja. Drugo področje, ki je tudi utrlo pot pristopu osebnostnih lastnosti, je bilo gibanje za testiranje mentalnih sposobnosti (angl. *mental testing movement*) v okviru ameriške psihologije. Mentalno testiranje je poudarjalo odkrivanje individualnih razlik, ki prispevajo k razlikam pri delovni uspešnosti. Raziskovali so predvsem povezavo med inteligenco in drugimi mentalnimi sposobnostmi ter delovno uspešnostjo. Na področju vodenja je prvo empirično študijo, ki je proučevala osebnostne kvalitete, ki ločijo vodje od nevodij, opravil Terman leta 1904 (Terman 1904), prvo testiranje za vodstvene položaje v ameriški vojski pa je opravil Yerkes leta 1921 (Yerkes 1921). Tako so v drugem desetletju 20. stoletja psihologi začeli povezovati nekatere individualne razlike, še posebno inteligenco in mentalne sposobnosti, z visoko delovno uspešnostjo vodij. Naslednja tri desetletja so bila zaznamovana s proučevanjem tistih osebnostnih lastnosti, ki ločijo med vodji in nevodji (Zaccaro in drugi 2004, 104).

2.2.2.2 Zaton proučevanja

Sredi 20. stoletja so bile objavljene pregledne študije (Stogdill 1948, 1974; Mann 1959; Gibb 1947; Jenkins 1947), katerih skupni zaključek je bil, da pristop osebnostnih lastnosti nezadostno razlaga vodenje in uspešnost vodij. Najbolj obsežni sta bili študiji Stogdilla (1948, 1974). V prvi študiji je analiziral in sintetiziral več kot 124 raziskav, opravljenih v letih med 1904 in 1947, v drugi študiji

pa je analiziral dodatnih 163 študij, opravljenih v letih med 1948 in 1970 (Northouse 2007, 16). Prva študija je identificirala tiste osebnostne lastnosti, ki so pomembne za to, da nekdo v neki skupini postane vodja (glej tabelo 2.3). Študija je tudi pokazala, da nekdo ne postane vodja zato, ker ima določene osebnostne lastnosti, ampak se morajo osebnostne lastnosti vodje ujemati z zahtevami situacije. Posameznik, ki postane vodja v eni situaciji, ni nujno, da bo postal vodja tudi v drugi situaciji. Rezultati so pokazali, da vodenje ni odraz stabilnih osebnostnih lastnosti, ampak je odraz oziroma odnos med vodjo in drugimi člani skupine. Ta študija je sprožila začetek raziskovalnih pristopov, ki so se osredotočali na vedenje vodje (*leadership behaviors*) in na situacijo (*leadership situations*). Druga študija je pokazala, da je večina že prej opredeljenih osebnostnih lastnosti povezanih z uspešnostjo vodenja, pojavile pa so se tudi nove osebnostne lastnosti, ki so povezane z uspešnostjo vodenja (glej tabelo 2.3). Čeprav so bili rezultati druge študije bolj prepričljivi, je Stogdill trdil, da ne obstajajo dokazi o obstoju univerzalnih osebnostnih lastnosti vodij. To, da ima posameznik določene osebnostne lastnosti, povečuje možnost, da bo postal vodja, ampak to ne pomeni samodejno, da bo uspešen vodja. Vodja z določenimi osebnostnimi lastnostmi je lahko uspešen v eni situaciji in neuspešen v drugačni situaciji. Še več, dve vodji z različnimi vzorci osebnostnih lastnosti, sta lahko uspešni v isti situaciji (Yukl 2006, 183). Mann (1959) je opravil podobno analizo, pri kateri je proučeval vodenje v majhnih skupinah. Na podlagi rezultatov je zaključil, da bi lahko uporabili osebnostne lastnosti za določanje razlik med vodji in nevodji. Vodje, ki so uspešni, imajo izrazite osebnostne lastnosti, ki so našteje v tabeli 2.3.

Tabela 2.3: Študije osebnostnih lastnosti vodij

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)
<ul style="list-style-type: none"> - Inteligenca - Živahnost (<i>alertnes</i>) - Uvidevnost (<i>insight</i>) - Odgovornost - Iniciativa - Vztrajnost - Samozaupanje - Družabnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligenca - Možatost (<i>masculinity</i>) - Prilagajanje (<i>adjustment</i>) - Dominiranje (<i>dominance</i>) - Ekstravertiranost - Konzervativnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Dosežki (<i>achievement</i>) - Vztrajnost - Uvidevnost - Iniciativa - Samozaupanje - Odgovornost - Kooperativnost - Toleranca - Vpliv - Družabnost

Vir: Povzeto in prirejeno po Northouse (2007, 18)

Rezultati teh in drugih študij (npr. Gibb 1947; Jenkins 1947), ki so proučevale tudi vpliv situacije na vodenje, ob pomanjkanju teoretičnih razlag vpliva situacije na vodenje oziroma osebnostne lastnosti vodij, so zmanjšali verjetnost, da bodo raziskovalci odkrili konsistenten vzorec

osebnostnih lastnosti, ki ločijo vodje od nevodij. Vse omenjene študije so vplivale na zaton pristopa osebnostnih lastnosti (Zaccaro in drugi 2004, 105). K temu so prispevale tudi rotacijske študije (*rotation design*), ki so manipulirale s situacijo, da bi testirale hipotezo o stabilnosti osebnostnih lastnosti vodij v različnih situacijah. V nekaterih študijah so manipulirali sestavo članov skupine (npr. Bell in French, 1950; Borgatta in drugi 1954), v drugih so manipulirali z značilnostmi nalog (npr. Carter in Nixon 1949; Gibb 1949), pri eni študiji (Barnlund 1962) pa so manipulirali s sestavo članov skupine in značilnosti nalog. Zaccaro in drugi (2004, 106–107) povzemajo, da nobena od teh študij ni potrdila hipoteze o osebnostnih lastnostih vodij, ampak razmišljanje, da je vodenje odvisno od koordinacijskih problemov, ki jih narekujejo značilnosti nalog ter sposobnosti in znanje članov skupine – torej situacija. Zaključki preglednih in rotacijskih študij so sprožili pojav modelov vodja – situacija (*leader situationism*) in modelov ujemanja s situacijo (*similar situation-matching models*). Situacijski pristopi, ki so nastajali, so izhajali iz predpostavke, da številne značilnosti situacije narekujejo specifične kvalitete vodje, in posamezniki, ki imajo te kvalitete, so lahko uspešni v takšnih situacijah (Zaccaro in drugi 2004, 107). Situacijske in kontingenčne teorije in modeli, ki so nastali v obdobju 60. in 70. let 20. stoletja, obravnavamo v točki 2.2.5.

2.2.2.3 Revitalizacija proučevanja

K preporodu oziroma revitalizaciji pristopa osebnostnih lastnosti v 80. letih so po Zaccaru (Zaccaro 2007; Zaccaro in drugi 2004, 107–109) prispevali naslednji štirje dejavniki: študije raziskovalcev, ki so v okviru predpostavk modela osebnostnih lastnosti proučevali selekcijske postopke vodij in višjih menedžerjev; ponovljene pregledne študije; ponovljene rotacijske študije in študije oziroma razvoj karizmatičnih in transformacijskih teorij vodenja.

Čeprav so nastajale nove teorije in raziskovalni pristopi, so psihologi, ki so se ukvarjali s selekcijskimi postopki vodij in menedžerjev, pri svojih proučevanjih še kar izhajali iz predpostavk pristopa osebnostnih lastnosti oziroma pristopa individualnih razlik. Miner (1965, 1978) je proučeval povezanost med motivacijskimi vzorci menedžerjev in napredovanjem po hierarhični lestvici v organizaciji (*advancement*). Ugotovil je, da so potreba po moči, potreba po dosežkih in pozitivna usmerjenost k avtoritetam značilno povezani z napredovanjem na višje pozicije v organizacijah. Bray in sodelavci (Bray in drugi 1974) so v ocenjevalnih centrih merili številne osebnostne lastnosti in meritve ponovili z istimi udeleženci po 8 in 20 letih. Lastnosti, kot so motivacija za napredovanje, medosebne veščine, intelektualne sposobnosti in administrativne veščine, so bile pozitivno povezane z doseženim položajem v organizaciji 20 let po prvih meritvah. Podobne študije o pristopu osebnostnih lastnosti so izvajali še številni drugi

raziskovalci. Najbolj znane so McClellandove študije o motivaciji in moči ter Boyatzisove študije o menedžerskih kompetencah. (npr. McClelland 1965, 1975, 1987; Boyatzis 1982; McClelland in Boyatzis 1982).

Z uporabo novejših statističnih metod so bile ponovljene zgodnejše pregledne analize in rotacijske študije pristopa osebnostnih lastnosti. Lord in sodelavci (Lord in drugi 1986) so ponovno analizirali podatke Mannove študije iz leta 1959. V nasprotju s popularno literaturo so ugotovili, da so osebnostne lastnosti vodij bolj konsistentne in močno povezane z vodenjem. Kenny in Zaccaro (1983) sta ponovno analizirala rezultate rotacijske Barnlundove študije iz leta 1962. Ugotovila sta, da obstaja močna povezava med stabilnimi osebnostnimi karakteristikami in vodenjem. Ta in druge podobne študije (Zaccaro in drugi 1991) so privedle do zaključka, da so lahko isti posamezniki zaznani kot vodje v različnih skupinah oziroma skupinah z različnimi člani in v različnih situacijah, ki zahtevajo različne aktivnosti vodij (Zaccaro in drugi 2004, 108).

Še večjo energijo za revitalizacijo pristopa osebnostnih lastnosti v 80. letih je prispeval razvoj karizmatičnih in transformacijskih teorij vodenja (House 1977; Burns 1978; Bass 1985; Tichy in Devanna 1986; Conger and Kanungo 1987; Sashkin 1988). Skupna značilnost teh teorij je, da vse poudarjajo posebne osebnostne kvalitete vodij, ki prispevajo k močnemu karizmatičnemu vplivu vodij na vodene. Zaccaro (2001) navaja naslednje osebnostne attribute vodje, ki so povezani s karizmatičnim vplivanjem: kognitivne sposobnosti, samozavest, socializirani motivi moči, nagnjenost k tveganju, socialne veščine in skrbnost. Teorije karizmatičnega in transformacijskega vodenja obravnavamo v točki 2.3.

Vsi štirje dejavniki skupaj – študije o napredovanju vodij, ponovljene pregledne študije, ponovljene rotacijske študije in proučevanje karizmatičnega vodenja – so močno prispevali k revitalizaciji pristopa osebnostnih lastnosti.

2.2.2.4 Model osebnostnih lastnosti in potez

Zaccaro in sodelavci (Zaccaro in drugi 2004, 109–123; Zaccaro 2007) so na podlagi pregleda empiričnih raziskav pristopa osebnostnih lastnosti od leta 1990 do 2003 povzeli pet kategorij osebnostnih lastnosti, ki so v bile omenjenih raziskavah povezane z uspešnim vodenjem (tabela 2.4).

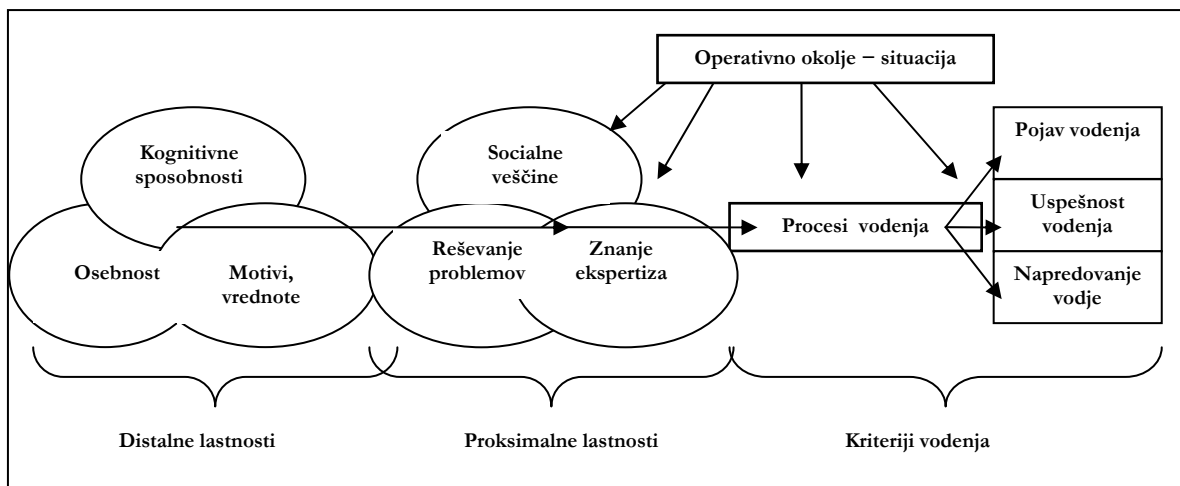
Tabela 2.4: Ključne lastnosti vodje, 1990–2003

<p>KATEGORIJA/OSEBNOSTNE LASTNOSTI</p> <p>KOGNITIVNE ZMOŽNOSTI/SPOSOBNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Splošna inteligentnost - Zmožnosti ustvarjalnega razmišljanja <p>OSEBNOST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ekstravertiranost - Skrbnost, natančnost, vestnost - Čustvena stabilnost - Odprtost - Naklonjenost - Dimenzije iz MBTI testa: ekstravertiranost, intuicija, razmišljanje in presojanje <p>MOTIVI IN POTREBE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potreba po moči - Potreba po dosežkih - Motivacija za vodenje <p>SOCIALNE ZMOŽNOSTI/SPOSOBNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samonadzorovanje (<i>self-monitoring</i>) - Socialna inteligentnost - Čustvena inteligentnost <p>VEŠČINE RŠEVANJA PROBLEMOV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opredeljevanje problemov - Razvijanje rešitev - Metakognicija (<i>metacognition</i>) <p>TACITNO ZNANJE</p>
--

Vir: Zaccaro in drugi (2004, 118)

Prav tako so (Zaccaro in drugi 2004) na podlagi omenjenih raziskav in drugih modelov individualnih osebnostnih razlik (Mumford in drugi 1993; Mumford in drugi 2000) oblikovali model lastnosti vodje in uspešnost vodje (*A Model of Leader Attributes and Leader Performance*), ki je predstavljen na sliki 2.8.

Slika 2.8: Model osebnostnih lastnosti vodje in uspešnost vodje



Vir: Zaccaro in drugi (2004, 122); Zaccaro (2007, 11)

Avtorji trdijo, da se vodje razlikujejo od nevodij po številnih osebnostnih lastnostih, da te osebnostne lastnosti bistveno prispevajo k uspešnosti vodenja in da so osebnostne lastnosti zelo pomembne pri vodenju. Model osebnostnih lastnosti vodje in uspešnost vodje avtorji razlagajo na naslednji način:

»Osebnostne lastnosti vodje značilno prispevajo k napovedi verjetnosti, da bo nekdo postal vodja (*leader emergence*), uspešnosti vodje (*leader effectiveness*) in napredovanja vodje (*leader advancement and promotion*)«. (Zaccaro in drugi 2004, 119)

»Vodenje je v največji meri določeno z združitvijo osebnostnih lastnosti, ki odražajo kognitivne zmožnosti, osebnostno orientacijo, motive in vrednote, socialne veščine, veščine reševanja problemov in splošno ter specifično znanje«. (Zaccaro in drugi 2004, 120)

»Kritična kombinacija osebnostnih lastnosti vodje vsebuje tiste sposobnosti, ki omogočajo uspešno in ustrezno reagiranje v različno zahtevnih situacijah«. (Zaccaro in drugi 2004, 121)

»Kognitivne sposobnosti, osebnost in motivi vplivajo na procese in rezultate vodje preko vpliva na socialne veščine, veščine reševanja problemov, ekspertize in tacitnega znanja. Kontekstualni ali situacijski vplivi so večinoma manifestirani v naravi in kakovosti socialnih veščin in znanja ter pri opredeljevanju zahtevanih procesov vodenja in vedenj, potrebnih za uspeh«. (Zaccaro in drugi 2004, 121)

Pri tem poudarjajo, da so lahko nekatere lastnosti bolj odvisne oziroma povezane z zahtevami situacije, druge pa so lahko bolj stabilne oziroma neodvisne od situacijskih dejavnikov.

Vodjeve kognitivne zmožnosti, osebnost, motivi in vrednote so potrebne, vse skupaj in ne posamično, za vplivanje na razvoj in uporabo proksimalnih veščin in znanja. Vpliv teh distalnih [oddaljenih] izhaja iz njihovega skupnega učinkovanja. Vodjeve socialne veščine, veščine reševanja problemov, ekspertiza in tacitno znanje so potrebni, vsi skupaj in ne posamično, za vplivanje na izraženost in kakovost specifičnih procesov vodenja. Vpliv teh proksimalnih lastnosti izhaja iz njihovega skupnega učinkovanja. (Zaccaro in drugi 2004, 123)

Proksimalne lastnosti (*proximal attributes*) so tiste, ki so bolj osrednje oziroma bolj povezane z rezultati vodenja in jih lahko z usposabljanjem tudi razvijamo. Distalne ali oddaljene lastnosti (*distal attributes*) pa predstavljajo tiste lastnosti, ki so bolj bazične in napovedujejo možnost razvoja proksimalnih lastnosti, same pa niso dovzetne za spreminjanje. Z drugimi besedami lahko rečemo, da so proksimalne lastnosti v bistvu veščine in vedenjski vzorci, katerih razvoj je odvisen od narave distalnih oziroma bazičnih osebnostnih lastnosti.

Avtorji poudarjajo, da je model zelo kompleksen in da določene predpostavke in povezave še niso dovolj empirično raziskane. V kontekstu našega proučevanja je pomembno povzeti navedbe avtorjev, da situacijski dejavniki narekujejo težo posameznih osebnostnih lastnosti. Na primer, različne izvedbene zahteve na različnih organizacijskih ravneh vplivajo na pomembnost oziroma prispevek specifičnih osebnostnih lastnosti. Na drugi strani pa lahko nekatere lastnosti skupine (kohezija, skupna ekspertiza) ali nekateri organizacijski dejavniki (stopnja formalizacije, vrsta strukture, podpora za inovacije) zavrejo ali ustavijo neko prakso vodenja, ne glede na specifične osebnostne kvalitete vodje. Vpliv situacije same in številnih drugih situacijskih moderatorjev v povezavi z osebnostnimi lastnostmi ostaja nejasen. Avtorji (Zaccaro 2007, Zaccaro and Klimoski 2001) navajajo, da morajo teorije vodenja v organizacijah jasneje razlagati oziroma utemeljiti, kako kontekst vpliva na zahteve vodenja in kako osebnostne lastnosti vodij konsistentno zagotavljajo uspešnost kljub različnim organizacijskim zahtevam.

2.2.3 Znanja in veščine za vodenje

Pristop znanja in veščin za vodenje (angl. *skills approach*) je podobno kot pristop osebnostnih lastnosti usmerjen na vodjo v procesu vodenja. Pozornost je preusmerjena od osebnostnih karakteristik, ki so večinoma prirojene in stabilne, k znanju, spretnostim in veščinam, ki se jih lahko naučimo oziroma jih lahko razvijamo. Osnovna predpostavka tega pristopa je, da so znanje in veščine nujen pogoj za uspešno vodenje (Northouse 2007, 39). Osnovno raziskovalno vprašanje je, katere zmožnosti mora imeti posameznik, da je lahko uspešen v vlogi vodje v organizaciji (Mumford in drugi 2000a, 156).

Prvo pobudo za proučevanje veščin vodenja je dal Katz leta 1955 (Katz 1955), torej v času intenzivnega iskanja najboljše kombinacije osebnostnih lastnosti vodij v okviru pristopa osebnostnih lastnosti. Northouse (2007) navaja, da je bil Katzov namen preiti oziroma preoblikovati problem pristopa osebnostnih lastnosti s tem, da je opredelil vodenje kot niz veščin, ki se jih da razvijati. Veščine so to, kar omogoča vodji, da nekaj doseže, osebnostne lastnosti so pa to, kar vodja je. Na podlagi opazovanja in raziskovanja je zaključil, da so za uspešno vodenje na različnih organizacijskih ravneh potrebne tri osnovne kategorije znanja oziroma veščin: tehnične, človeške in konceptualne. Številni raziskovalci so nadaljevali v isti smeri in Katzov model dopolnili in nadgradili. Najnovejši model, ki celovito obravnava zahtevana znanja in veščine na različnih organizacijskih ravneh, je model *Leadership skills strataplex* (Mumford in drugi 2007). Drug model, ki je nastal na podlagi proučevanj v devetdesetih letih 20. stoletja (vzporedno z revitalizacijo pristopa osebnostnih lastnosti) in izhaja iz predpostavke, da je uspešno vodenje odvisno od sposobnosti reševanja kompleksnih socialnih problemov v organizaciji, pa je model Mumforda in sodelavcev (Mumford in drugi 2000). V okvir pristopa znanja in veščin za vodenje lahko uvrstimo tudi prizadevanja raziskovalcev, ki so na podlagi empiričnih raziskav ugotavljali, katera znanja in veščine odlikujejo zelo uspešne menedžerje in vodje. Novejši model, ki se uporablja tudi na področju izobraževanja in usposabljanja vodij, je model Whettena in Camerona (Whetten in Cameron 2007).

2.2.3.1 Veščine vodenja na različnih organizacijskih ravneh

Katz (1955) je opredelil tri osnovne kategorije znanja in veščin, ki so potrebne za uspešno vodenje: tehnične, človeške in konceptualne. Tehnične veščine obsegajo znanje in spretnosti za opravljanje določenega dela. Med tehnične veščine uvrščamo kompetence na specializiranem področju dela, analitične sposobnosti in ustrezno uporabo tehnik in opreme. Tehnične veščine, lahko bi jih poimenovali tudi operativne veščine, se nanašajo na osnovno dejavnost oziroma procese v organizaciji in so ključnega pomena za izdelavo proizvodov in opravljanje storitev organizacije. Tehnične veščine so najbolj pomembne za nižji in srednji menedžment in manj za višji menedžment. Uspešnost menedžerjev/vodij na višjih ravneh ni odvisna od tehničnih veščin. Človeške veščine (*human skills*) obsegajo znanja in sposobnosti dela z ljudmi. Vsebinsko se razlikujejo od tehničnih, ki so osredotočene na stvari. Na podlagi teh veščin so vodje sposobni delati s podrejenimi, sodelavci in nadrejenimi z namenom dosežati skupne cilje. Vodje morajo biti dojemljivi za pristope in ideje drugih ljudi, ustvariti morajo sodelovalno vzdušje in ljudi spodbujati k sodelovanju. Človeške veščine pomenijo, da je vodja občutljiv za potrebe in motivacijo drugih in da pri odločanju upošteva socialne dejavnike. Sposobnost dela z ljudmi je

pomembna na vseh treh ravneh menedžmenta enako. Čeprav vodje na nižjih ravneh, komunicirajo z večjim številom ljudi, so človeške veščine enako pomembne na srednji in višji ravni menedžmenta. Konceptualne veščine obsegajo znanje in sposobnost delati z idejami in koncepti. V bistvu gre za sposobnost konceptualnega predstavljanja organizacije kot sistema, razumevanje ekonomskih principov, ki se nanašajo na organizacijo. Konceptualne veščine so ključnega pomena za oblikovanje vizije in izdelavo strateških načrtov organizacije. Predstavljajo torej mentalno delo in so najpomembnejše na najvišji ravni menedžmenta v organizaciji. Pomembne so tudi za srednjo raven, na nižji ravni so manj pomembne. Pomembno je, da imajo vodje vse tri kategorije veščin, pomembnost posameznih veščin pa je odvisna od položaja vodje v strukturi organizacije.

Novejša proučevanja zahtevanih veščin vodenja na različnih organizacijskih ravneh poudarjajo, da se je treba osredotočiti na zahteve oziroma potrebne veščine (*skill requirements*) v smislu analize dela oziroma delovnega mesta, namesto na osebo, ki delo izvaja – vodjo. Torej, namesto da bi identificirali osebnostne značilnosti vodje, se je treba osredotočiti na delovno mesto vodje in na veščine, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Novejši model, ki izhaja iz te predpostavke, je model *leadership skills strateplex* (Mumford in drugi 2007). Zahtevane oziroma potrebne veščine so največkrat določene oziroma stratificirane glede na organizacijsko raven, številne kategorije veščin pa predstavljajo kompleksnost. Avtorji modela so skovali termin »strataplex« iz pojmov »strata«, ki izhaja iz stratificirati »stratify«, kar pomeni imeti več slojev ali ravni v organizacijskem sistemu, in iz pojma »plex«, ki izhaja iz besede kompleksno »complex«, kar pomeni razdeljeno na specifično število delov. Tako odraža pojem strataplex stratificirano in kompleksno naravo zahtevanih veščin vodenja v povezavi z organizacijsko ravnijo. Na podlagi prejšnjih konceptualizacij zahtevanih veščin (glej tabelo 2.5) avtorji razvrščajo zahtevane veščine vodenja v štiri glavne kategorije: kognitivne veščine, medosebne veščine, poslovne veščine in strateške veščine.

Tabela 2.5: Konceptualizacije veščin menedžmenta in vodenja

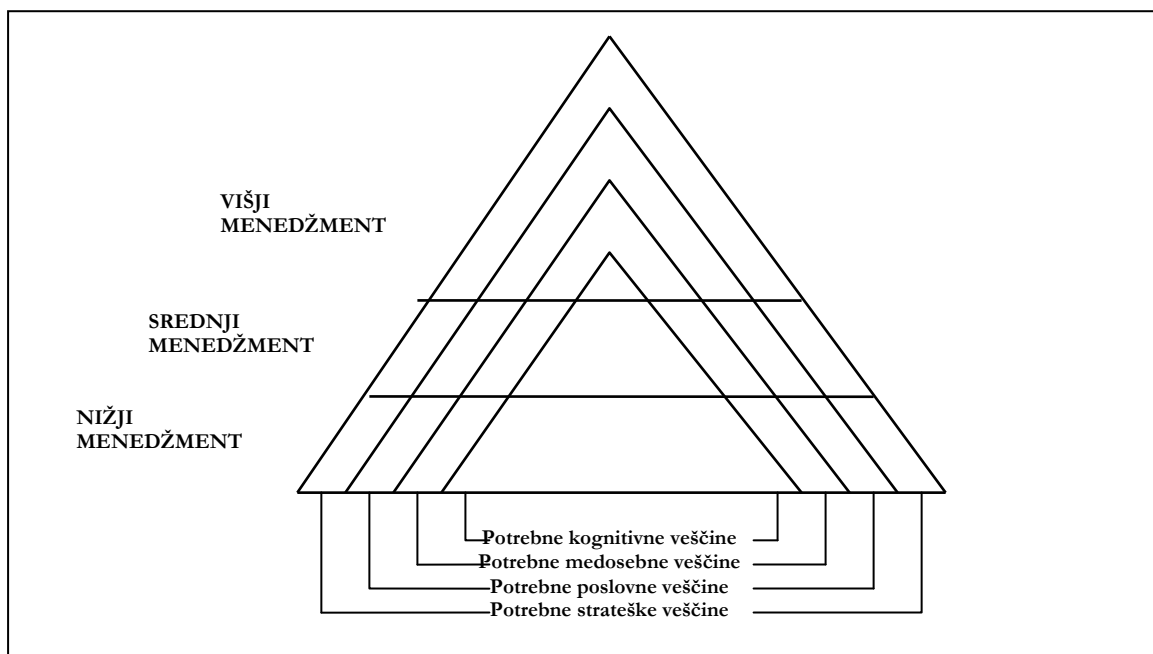
STRATAPLEX	KOGNITIVNE	MEDOSEBNE	POSLOVNE	STRATEŠKE
Katz (1955)		- Človeške	- Tehnične	- Konceptualne
Mahoney in drugi (1965)	- Poizvedovanje	- Supervizija - Pogajanje	- Koordinacija - Kadrovanje	- Načrtovanje - Evalvacija
Mintzberg (1973)	- Pregledovalec - Posredovanje	- Vodja - Pogajalec - Reševanje sporov	- Razdeljevalec virov	- Predstavnik - Zastopnik - Povezovalec
Katz in Kahn (1978)		- Medosebni odnosi	- Tehnični know-how	- Sistemska perspektiva
Lau in Pavett (1980)	- Zbiranje in posredovanje informacij	- Supervizija	- Razdeljevanje virov	- Odločanje - Reševanje problemov
Kanungo in Misra (1992)		- Usmerjenost k ljudem		- Intelektualne sposobnosti
Hooijberg in drugi (1997)		- Socialne kompetence		- Kognitivna kompleksnost
Connelly in drugi (2000)	- Splošne kognitivne sposobnosti	- Socialno ocenjevanje		- Reševanje problemov
Mumford in drugi (2000)		- Socialno ocenjevanje		- Reševanje problemov
Zaccaro (2001)	- Osnovne kognitivne zmožnosti	- Socialne zmožnosti	- Funkcionalna ekspertiza	- Višje kognitivne zmožnosti

Vir: Povzeto in prirejeno po Mumford in drugi (2007, 155)

Kognitivne veščine predstavljajo osnovo ali bazo in so sestavljene iz veščin, povezanih z osnovnimi kognitivnimi zmožnostmi, kot so zbiranje, procesiranje in posredovanje informacij ter učenje. Kognitivne veščine se zahtevajo za uspešno izvedbo številnih aktivnosti in nalog, ki jih opravljajo vodje. V kategorijo kognitivnih veščin avtorji uvrščajo: ustno komunikacijo, aktivno poslušanje, pisno sporočanje, branje, aktivno učenje in kritično razmišljanje. V kategorijo medosebnih veščin so uvrščene vse socialne veščine, ki označujejo interakcijo z drugimi in socialno vplivanje na druge. V to kategorijo avtorji uvrščajo: socialno dojemljivost, koordinacijo aktivnosti, pogajanje in prepričevanje. Kategorija poslovnih veščin vsebuje veščine, ki so povezane s specifičnimi funkcijskimi področji. Sem uvrščajo: upravljanje z materialnimi resursi, operativno analizo, upravljanje s človeškimi viri in upravljanje s finančnimi sredstvi. Strateške veščine so predvsem konceptualne veščine, ki so potrebne za uporabo sistemske perspektive za razumevanje kompleksnosti, negotovosti in vplivanja različnih dejavnikov izven in v organizaciji. V to kategorijo veščin spadajo: oblikovanje vizije, zaznavanje sprememb v delovanju sistema,

evalvacija delovanja sistema, identifikacija problemov, identifikacija negativnih posledic, identifikacija glavnih vzrokov in vrednotenje rešitev. Slika 2.9 predstavlja strataplex model oziroma razmerje med kategorijami veščin in organizacijskimi ravnmi v organizaciji. Štirje trikotniki predstavljajo štiri kategorije zahtevanih veščin. Prekinjene črte označujejo oziroma stratificirajo zahtevane veščine glede na delovna mesta na različnih organizacijskih ravneh. Na sliki so predstavljene tri osnovne ravni (nižja, srednja in višja), smiselno pa se lahko model aplicira tudi za več ravni. Prostor oziroma področje, kjer se prekrivajo trikotniki za posamezno kategorijo, in posamezna organizacijska raven, pa teoretično predstavljata obseg zahtevanih veščin za posamezno organizacijsko raven ozirom delovno mesto. Na primer, trikotnik, ki predstavlja kognitivne veščine (horizontalne linije), zavzema več prostora kot pa trikotnik, ki predstavlja medosebne veščine (vertikalne linije). To pomeni, da so kognitivne veščine bolj potrebne, kot so medosebne veščine. Z drugega zornega kota lahko vidimo, da so za raven višjega menedžmenta pomembnejše strateške veščine.

Slika 2.9: Strataplex zahtevanih veščin vodenja



Vir: Mumford in drugi (2007, 156)

Iz modela izhaja, da obstaja potreba po večjem obsegu kognitivnih veščin kot pa drugih treh kategorij. Podobno se zahtevajo medosebne veščine v večjem obsegu kot poslovne in strateške veščine. Potreba po obsegu zahtevanih poslovnih veščin je večja od potreb po strateških veščinah. Strateške veščine niso nepomembne, ampak se ne zahtevajo v tolikšnem obsegu kot druge tri kategorije. Z vidika organizacijske ravni model predpostavlja, da višji položaji zahtevajo večji obseg veščin nasploh, kar pomeni, da obstaja pozitivna povezava med organizacijsko ravnjo in

štirimi kategorijami zahtevanih veščin. Čeprav so vse štiri kategorije veščin relevantne na vsaki organizacijski ravni, je njihova pomembnost različna na različnih organizacijskih ravneh (Mumford in drugi 2007, 157–159).

Avtorji so testirali model na vzorcu 1023 menedžerjev na treh organizacijskih ravneh v mednarodni agenciji ameriške vlade. Raziskava je potrdila hipoteze, in sicer (Mumford in drugi 2007, 163):

1. Zahtevane veščine je mogoče teoretično in empirično razvrstiti v štiri kompleksne kategorije – kognitivne veščine, medosebne veščine, poslovne veščine in strateške veščine.
2. Zahtevane veščine so povezane z organizacijsko ravni. Na višjih delovnih mestih so večje zahteve po veščinah vodenja.
3. Obseg zahtevanih veščin po kategorijah je različen na različnih organizacijskih ravneh. Na vseh organizacijskih ravneh se največ zahtevajo kognitivne veščine. Podobno se tudi bolj zahtevajo medosebne veščine kot poslovne in strateške veščine.
4. Povezava med organizacijsko ravni in kategorijama strateških in poslovnih veščin je močnejša kot pa s kategorijama medosebnih in kognitivnih veščin. To pomeni, da so z napredovanjem na višje hierarhične ravni bolj kritične poslovne in strateške veščine.

Raziskava je torej jasno pokazala, da obstajajo kvantitativne (obseg) in kvalitativne (vsebina) razlike zahtevanih veščin vodenja na različnih organizacijskih ravneh, kar pomeni, da je pri raziskovanju vodenja treba upoštevati organizacijski kontekst. Tudi testiranje modela v slovenski policiji, ki ga je opravil avtor disertacije s sodelavci v okviru raziskave z naslovom "Ugotavljanje potreb – analiza vodenja", je potrdilo predpostavke modela (Policija 2009).

2.2.3.2 Veščine vodenja in reševanje problemov

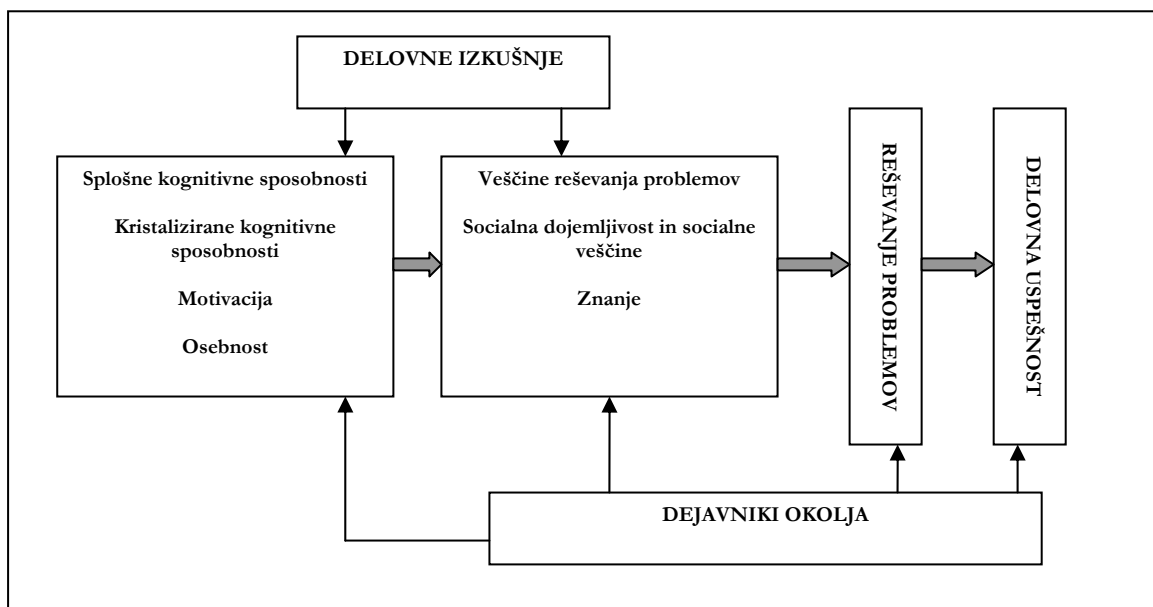
Drug model, ki je nastal na podlagi proučevanj v devetdesetih letih 20. stoletja (vzporedno z revitalizacijo pristopa osebnostnih lastnosti) in izhaja iz predpostavke, da je uspešno vodenje odvisno od sposobnosti reševanja kompleksnih socialnih problemov v organizaciji, je model veščin vodenja (*skill-based model of leadership*), ki ga je razvil Mumford s sodelavci (Mumford in drugi 2000).

Skupina raziskovalcev je na vzorcu 1800 vojaških oseb ameriške vojske proučevala uspešnost vodij. Osrednji namen številnih študij je bil ugotoviti in razložiti pomembne elemente uspešnega izvajanja nalog (*effective performance*). Raziskovalci so iskali odgovore na vprašanja: Kaj prispeva k temu, da nekateri vodje bolje rešujejo probleme kot drugi vodje? Katere specifične veščine izražajo uspešni vodje? Kako individualne osebnostne lastnosti, delovne izkušnje in dejavniki

okolja vplivajo na delovno uspešnost? Model, ki so ga razvili na podlagi številnih raziskav, označujejo avtorji kot model zmožnosti (*capability model*), ker proučuje oziroma razlaga povezavo med znanjem in veščinami (zmožnostmi) vodij in delovno uspešnostjo vodij. Zmožnosti lahko razvijamo z izobraževanjem in z delovnimi izkušnjami. V nasprotju s pristopom osebnostnih lastnosti, ki poudarja, da je vodenje rezervirano za nadarjene, pristop veščin poudarja, da ima večina ljudi potencial za vodenje. Če so se ljudje pripravljene učiti iz svojih izkušenj, lahko razvijejo svoj potencial za vodenje. Model ne poudarja, kaj vodje počnejo, ampak razlaga, katere zmožnosti (znanje in veščine) so potrebne za uspešno vodenje (Mumford in drugi 2000, 12; Northouse 2007, 43).

Iz slike 2.10 je razvidno, da je model sestavljen iz šestih komponent. Na podlagi tega modela je nastal model osebnostnih lastnosti vodje in uspešnost vodje (Zaccaro in drugi 2004; Zaccaro 2007), ki smo ga predstavili v točki 2.2.2.4.

Slika 2.10: Model veščin vodenja



Vir: Mumford in drugi (2000, 23)

Osrednja komponenta, ki prispeva k uspešnosti vodenja, vsebuje veščine reševanja problemov, socialno dojemljivost in socialne veščine ter znanje. Veščine reševanja problemov so ustvarjalne sposobnosti vodje, ki mu omogočajo reševati nove, slabo strukturirane organizacijske probleme. Reševanje problemov vsebuje aktivnosti definiranja problemov, zbiranja informacij o problemu, razvijanje alternativnih rešitev in načrtov za reševanje problemov. Reševanje problemov ne poteka samo v glavah vodij, ampak je vpeto v organizacijski kontekst. Pri reševanju problemov sodelujejo tudi drugi ljudje, zato vodja potrebuje znanja in veščine, ki mu omogočajo

razumevanje ljudi in socialnih sistemov. Socialne veščine omogočajo vodji, da dela z ljudmi pri reševanju problemov in pridobi njihovo podporo za implementiranje sprememb v organizaciji. Socialna dojemljivost in socialne veščine so torej človeške veščine, ki so potrebne za reševanje unikatnih organizacijskih problemov. Socialna dojemljivost in socialne veščine se ujemajo s človeškimi veščinami iz Katzovega modela in medosebnimi veščinami iz strataplex modela. Mumford in sodelavci so socialno dojemljivost in socialne veščine razčlenili na: razumevanje perspektive drugih (*perspective taking*) – razumevanje stališč in pogledov drugih; socialno zaznavanje/dojemljivost (*social perceptiveness*) – vpogled in razumevanje funkcioniranja drugih ljudi v organizaciji; vedenjsko fleksibilnost (*behavioral flexibility*) – sposobnost spreminjanja in prilagajanja lastnega vedenja glede na vedenje drugih ljudi; socialne aktivnosti (*social performance*) – komuniciranje, prepričevanje, mediacija, reševanje konfliktov, coaching itd. Tretjo dimenzijo predstavlja znanje, ki pomeni akumulacijo informacij in mentalne strukture, ki se uporabljajo za organizacijo informacij. Te strukture se imenujejo sheme (*schema*). Posamezniki, ki imajo veliko znanja, imajo bolj kompleksne strukture organiziranja informacij kot ljudje z manj znanja. Ljudi z veliko znanja poimenujemo eksperti. Vodje v organizacijah morajo imeti znanje o produktih, storitvah, ljudeh, nalogah, organizacijah in znanje o tem, kako so vsi naštetih dejavniki povezani med seboj. Znanje in ekspertiza omogočata razmišljanje o kompleksnih sistemih in uspešno uporabo veščin za reševanje problemov.

Na levi strani modela je komponenta osebnih atributov: splošne kognitivne sposobnosti, kristalizirane kognitivne sposobnosti, motivacija in osebnost. Splošne kognitivne sposobnosti predstavljajo splošno inteligentnost, ki je bolj povezana z biologijo kot z izkušnjami. To je tista vrsta inteligentnosti, ki narašča do zgodnjega odraslega obdobja, potem pa z leti upada. Kristalizirane kognitivne sposobnosti predstavljajo tiste intelektualne sposobnosti, ki so naučene ali pridobljene v daljšem časovnem obdobju. So zbirka znanja, ki ga pridobimo z izkušnjami. Tretjo dimenzijo predstavlja motivacija, ki je model podrobno ne razlaga. Model poudarja tri vidike motivacije, ki so pomembni za razvijanje veščin vodenja. Vodje morajo biti voljni in motivirani za reševanje kompleksnih organizacijskih problemov. Vodje morajo izražati dominacijo oziroma morajo vplivati na druge. Vodje morajo biti predani oziroma usmerjeni v doseganje skupnega dobrega v organizaciji. Ti trije vidiki motivacije skupaj pripravijo posameznike, da postanejo vodje. Osebnost, četrta dimenzija v modelu, poudarja, da osebne lastnosti vplivajo na razvijanje veščin vodenja. Model predvideva, da je katerakoli osebna lastnost, ki prispeva k reševanju kompleksnih organizacijskih situacij, verjetno povezana z uspešnostjo vodenja.

Rezultat procesa vodenja predstavljata uspešno reševanje problemov (*effective problem solving*) in delovna uspešnost (*performance*). Na oba rezultata največ vplivajo veščine vodenja (veščine reševanja problemov, socialna dojemljivost in socialne veščine in znanja). Model razlaga, zakaj so nekateri vodje dobri pri reševanju problemov, drugi pa ne. Reševanje problemov je osrednji steber modela veščin vodenja. Veščine reševanja problemov vodijo do uspešnega reševanja problemov kot rezultata vodenja. Model predpostavlja, da bolj razvite veščine in njihova uporaba pripeljejo tudi do boljše delovne uspešnosti oziroma vseh nalog in aktivnosti, za katere je odgovoren vodja. Dobro reševanje problemov in dobri delovni rezultati gredo naprej z roko v roki.

Model vsebuje še dve dodatni komponenti, in sicer delovne izkušnje in dejavnike okolja. Delovne izkušnje vplivajo na osebnostne lastnosti in na veščine vodenja. Pridobljene izkušnje v karieri vodij vplivajo na njihovo znanje in veščine reševanja kompleksnih problemov. Različne delovne naloge, mentorstvo, usposabljanje, izkušnje pri reševanju znanih in neznanih problemov vplivajo na obseg znanja in veščin. Delovne izkušnje lahko tudi pozitivno vplivajo na osebnostne lastnosti, kot so intelektualne sposobnosti in motivacija. Podobno kot so konceptualne veščine v Katzovem modelu in strateške veščine v stratepski modelu povezane z višjimi organizacijskimi ravni v organizaciji, tudi model veščin vodenja podobno razlaga, da si vodje razvijajo znanje in veščine skozi čas oziroma z reševanjem problemov na različnih delovnih mestih. Z napredovanjem po hierarhični lestvici se morajo tudi naučiti reševanja bolj in bolj kompleksnih problemov. Torej višje gredo vodje po hierarhični lestvici, višja raven veščin reševanja problemov in socialnih veščin je potrebna. Dejavniki okolja predstavljajo tiste dejavnike, ki so izven domene vodjeve veščine, osebnostnih lastnosti in izkušenj. Model ne vsebuje natančnega seznama možnih dejavnikov, kot primer navaja novo tehnologijo, usposobljenost podrejenih in naravo nalog. Vsi naštetih in drugi dejavniki lahko vplivajo na druge komponente modela.

2.2.3.3 Razvijanje veščin vodenja

Whetten in Cameron (Whetten in Cameron 2007, 6) navajata številne empirične dokaze, da so usposobljeni menedžerji – še posebej tisti, ki so kompetentni za delo z ljudmi – ključna determinanta organizacijskega uspeha. Naslednje logično vprašanje, ki se porodi, je vprašanje, v čem se razlikujejo uspešni menedžerji od neuspešnih. Katera so tista znanja in veščine, ki so povezani z organizacijsko uspešnostjo? Literatura o menedžmentu je pri odgovoru na to vprašanje zelo nejasna in nekonsistentna. Nekateri avtorji govorijo o ključnih praksah (Pfeffer 1998), drugi o »semenih« uspešnega menedžmenta in vodenja (Quinn 2000), tretji spet o osebnostnih atributih in stilih (Brodbeck in drugi 2000). Večina teh dognanj in seznamov je

koristnih, ampak ti sezname ne identificirajo konkretnih veščin. Večina opisov se nanaša na filozofijo menedžmenta, organizacijsko prakso, osebnostne lastnosti ali pa na vedenjske stile. Whetten in Cameron pravita, da so veščine tisto sredstvo, s katerim menedžerji in vodje pretvorijo v prakso lastne stile, strategije, orodja in tehnike. Obstajajo številne značilnosti, po katerih lahko ločimo veščine menedžmenta in vodenja od drugih karakteristik in praks (Whetten in Cameron 2007, 9–11):

- Veščine prepoznamo po vedenju. Veščine vsebujejo določeno število konkretnih aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki in pripeljejo do nekega rezultata. Veščine torej lahko opazujemo od zunaj.
- Veščine lahko kontroliramo. Oseba, ki izvaja določene aktivnosti – vedenja, jih lahko tudi zavestno kontrolira. Veščine lahko demonstriramo, vadimo, izboljšamo.
- Veščine lahko razvijamo. Vsakdo lahko izboljša izvajanje veščin in posledično tudi delovno uspešnost. Stopnjo kompetentnosti v določeni veščini lahko izboljšamo s prakso, usposabljanjem, povratnimi informacijami itd.
- Veščine so med seboj povezane in se prekrivajo. Težko je izvajati eno samo veščino ločeno od drugih. Veščine so integrirane v niz kompleksnih odzivov. Uspešni menedžerji in vodje razvijajo številne veščine, ki se med seboj dopolnjujejo in omogočajo fleksibilnost v različnih situacijah.
- Veščine so lahko včasih kontradiktorne in paradoksalne. Kontradiktorne so lahko, ko na primer situacija zahteva individualnost in tehnično specializacijo v nasprotju s timskim delom in spodbujanjem medosebnih odnosov. Paradoks je v tem, da morajo uspešni menedžerji in vodje uporabljati in kombinirati »mehke« in »trde« veščine (glej sliko 2.11 v nadaljevanju).

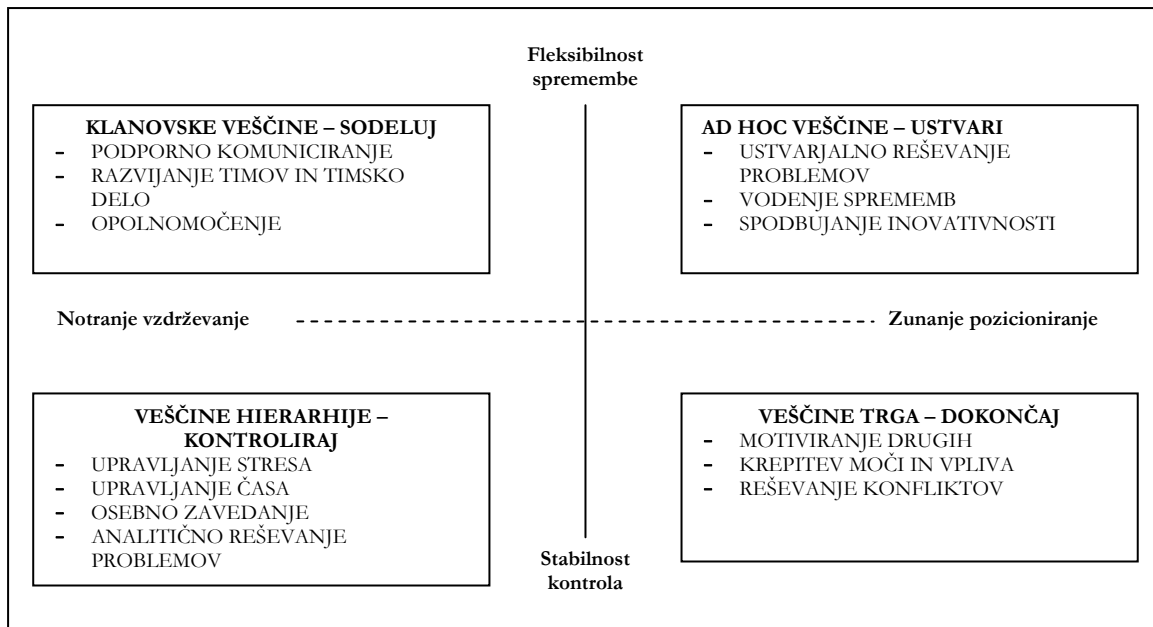
Obstajajo številne empirične raziskave (npr. Luthans in drugi 1985; Curtis in drugi 1989; Van Velsor in Britain 1995), ki so opredelile sezname kritičnih veščin uspešnih menedžerjev. Whetten in Cameron (2007) razvrščata veščine menedžmenta in vodenja v tri kategorije:

- osebne veščine – razvijanje samozavedanja, upravljanje stresa, analitično in ustvarjalno reševanje problemov;
- medosebne veščine – razvijanje medosebnih odnosov s podpornim komuniciranjem, krepitev moči in vpliva, motiviranje drugih, reševanje konfliktov;
- skupinske veščine – opolnomočenje in delegiranje, razvijanje timov in timsko delo, vodenje pozitivnih sprememb.

Omenjene veščine avtorja ustrezno umestita v model »Competing Values Framework« (Cameron in Quinn 2006; Cameron in drugi 2006), ki se uporablja kot okvir za organiziranje oziroma

umestitev veščin menedžmenta in vodenja. Razvit je bil za ocenjevanje in evalvacijo uspešnosti menedžerjev in organizacij. Na sliki 2.11 so veščine menedžmenta in vodenja razdeljene v štiri kategorije.

Slika 2.11: Veščine menedžmenta in vodenja



Vir: Whetten in Cameron (2007, 16)

Da bi nekdo postal uspešen menedžer oziroma vodja, mora imeti: 1) klanovske veščine, ki so usmerjene na uspešne medosebne odnose in razvijanje drugih; 2) adhoc veščine, ki so usmerjene na upravljanje prihodnosti, inovativnost in spremembe; 3) veščine trga, ki so potrebne za uspešno tekmovanje in upravljanje notranjih in zunanjih odnosov in 4) veščine hierarhije, ki so usmerjene v vzdrževanje kontrole in stabilnosti.

Zgornja dva kvadrata slike 2.11 klan in adhokracija – sta povezana z vodenjem, spodnja dva – hierarhija in trg – pa z menedžmentom. Podobno, kot smo to že omenili v točki 2.1.4, je vodenje povezano s tem, kaj vodje počnejo v pogojih sprememb. Ko je organizacija dinamična in v procesu preoblikovanja, najvišji vodilni izražajo vodenje. Menedžment pa je povezan s tem, kaj menedžerji počnejo v pogojih stabilnosti. Tako je menedžment povezan s statusom quo. Kakorkoli že, razlikovanje med menedžmentom in vodenjem, ki je bilo morda primerno pred nekaj desetletji, v današnjem času ni več primerno. Menedžerji ne morejo biti uspešni brez veščin vodenja in vodje ne morejo biti uspešni brez veščin menedžmenta. Uspešno vodenje in menedžment sta neločljiva. Današnje okoliščine večine organizacij se nenehno spreminjajo, tako da uspešni menedžerji in vodje uporabljajo iste veščine za uspešno kosanje s konstantnimi spremembami in konstantno stabilnostjo (Whetten in Cameron 2007, 17).

Poleg sistematične klasifikacije veščin menedžmenta in vodenja sta avtorja (Cameron in Whetten 1984; Whetten in Cameron 1983, 2007) razvila tudi petstopenjski model za izobraževanje in usposabljanje oziroma razvijanje veščin menedžmenta in vodenja. Model se od tradicionalnega konceptualnega učenja razlikuje v tem, da vsebuje tudi komponento izkušnjskega učenja oziroma prakso. Tabela 2.6 predstavlja pet komponent modela, vključno s cilji in učnimi metodami za razvijanje veščin.

Tabela 2.6: Model za razvijanje veščin menedžmenta in vodenja

KOMPONENTA	METODE	CILJI
1. Ocena veščine	Vprašalniki Igre vlog	Ocena trenutne razvitosti veščine. Priprava na spremembe.
2. Učenje veščine	Kratka predavanja Branje tekstov Navodila za izvedbo	Predstavitve teorije, konceptov, principov in praktičnih navodil za izvedbo.
3. Analiza veščine	Študije primerov	Prikaz ustrezne in neustrezne uporabe veščine na primeru. Analiza vedenjskih principov in razlogov, zakaj delujejo.
4. Vadba veščine	Vaje Simulacije Igre vlog	Praktična vadba po navodilih. Prevzemanje principov v osebni stil, povratna informacija in pomoč.
5. Uporaba veščine	Zadolžitve (pisne in praktične)	Prenos učenja iz učilnice v realne življenjske situacije. Spodbujanje stalnega osebnega razvoja.

Vir: Whetten in Cameron (2007, 14)

Predstavljeni model veščin menedžmenta in vodenja se od drugih modelov, predstavljenih v tem poglavju, razlikuje v tem, da ne razlaga, kako so navedene veščine povezane z uspešnim vodenjem, ampak na podlagi empiričnega raziskovanja uspešnih menedžerjev in vodij kategorizira in opiše potrebne veščine. Osrednja skupna točka, v primerjavi s prejšnjimi modeli, so poudarjene medosebne veščine in veščine reševanja problemov. Čeprav model izrecno ne razlaga vpliva situacijskih dejavnikov na zahtevane veščine, je iz opisa razlikovalnih značilnosti veščin in klasifikacije veščin v štiri različne kategorije, mogoče sklepati, da lahko širši in ožji organizacijski kontekst vpliva na primernost oziroma potrebe po določenih veščinah.

2.2.4 Vedenjske teorije – stili vodenja

Pristop stilov vodenja (*anlg. style approach*) se osredotoča na vedenje vodij, za razliko od pristopa osebnostnih značilnosti, ki se ukvarja z osebnostnimi lastnostmi vodij, ter pristopa znanj in veščin za vodenje, ki se osredotoča na znanje in veščine vodij. Predmet teorij in modelov vodenja pristopa stilov vodenja je vedenje oziroma obnašanje vodij, ki ga lahko objektivno opazujemo in

proučujemo. Glavna predpostavka je, da temelji vedenje uspešnih vodij na njihovih osebnostnih lastnostih. Raziskovalna vprašanja se nanašajo na ugotavljanje, kaj in kako nekaj počnejo uspešni vodje in na ugotavljanje razlik v vedenju med uspešnimi in neuspešnimi vodji (Northouse 2010, 69; Yukl 2010, 103).

V literaturi se za vedenjske teorije vodenja uporabljata termina vedenjski pristop (*angl. Behavior approach*) in pristop stilov vodenja (*angl. Style approach*). Achua in Luissier opredelita pojem stil vodenja kot: »kombinacijo osebnostnih lastnosti, veščin in vedenj vodij, ki jih uporabljajo v interakciji z vodenimi.« (Achua in Luissier 2010, 64). V nadaljevanju pravita, da, čeprav stil vodenja temelji na osebnostnih lastnostih in veščinah, predstavlja vedenje pomembnejšo komponento, saj »konsistenten vzorec vedenj« označuje značilnosti vodje. Drugi avtorji opredelijo pojem stil vodenja samo kot »konsistenten vzorec vedenj«, ki je značilen za vodjo (Bowditch in drugi 2008, 214; DuBrin 2010, 112; Van Wart 2008, 30; Northouse 2010, 91).

Raziskovalci pristopa stilov vodenja so ugotovili, da je vodenje ali proces vodenja sestavljen iz dveh glavnih skupin vedenj: *vedenj, usmerjenih k delu*, in *vedenj, usmerjenih k odnosom*. Vedenje usmerjeno k delu je osredotočeno na doseganje ciljev. Vodje pomagajo vodenim dosegati njihove cilje. Vedenje osredotočeno na odnose je osredotočeno na dobro počutje vodenih pri delu, v skupini in v različnih delovnih situacijah. Osrednji namen teorij in modelov pristopa stilov vodenja je razložiti, kako uspešni vodje kombinirajo dve glavni skupini vedenj pri vplivanju na vodene z namenom dosegati cilje (Northouse 2010, 69). Čeprav so teorije in modeli pristopa stilov vodenja, kot bomo predstavili v nadaljevanju, precej prispevale k razumevanju vodenja, nikoli niso dosegle končnega cilja – odkriti univerzalni oziroma najboljši stil vodenja (Achua in Luissier 2010, 64).

V točki 2.2.2 smo že navedli, da so zaključki študije Stogdilla iz leta 1948 vplivali na preusmeritev pozornosti raziskovalcev na vedenje vodij in situacijske dejavnike. Razvojno gledano, predstavlja študija univerze v Iowi eno prvih študij pristopa stilov vodenja. Tipični predstavniki tega pristopa so študije univerz v Michiganu, Ohio in Teksasu. Tridimenzionalni model predstavlja poskus sinteze vedenjskih pristopov.

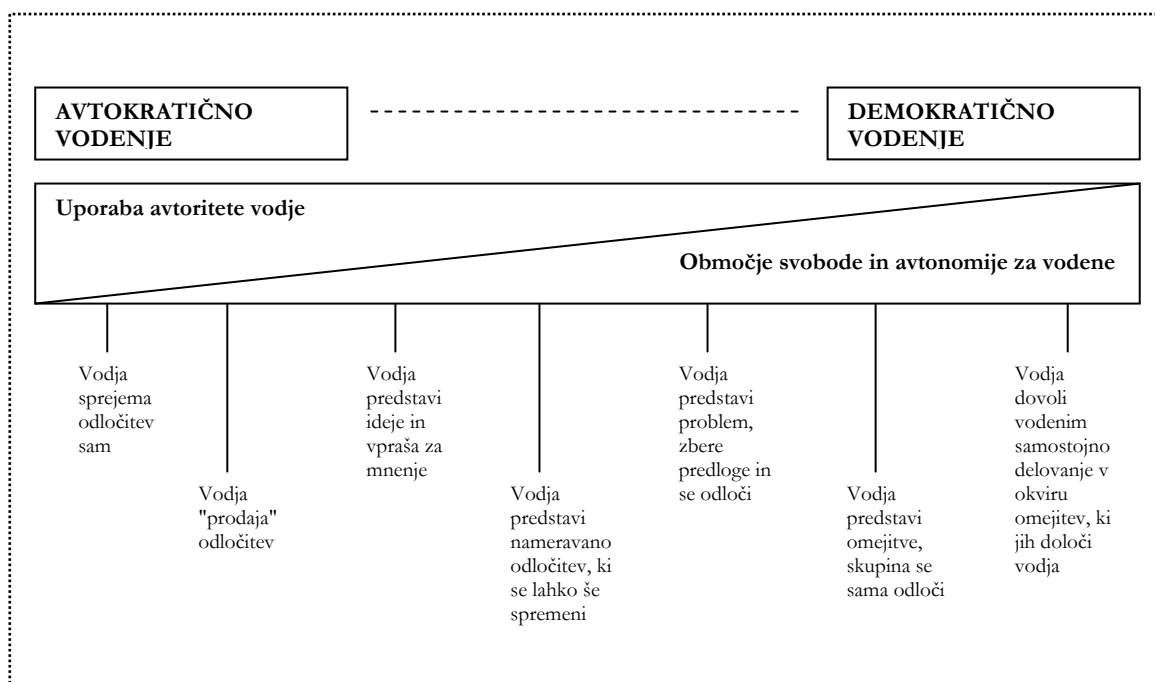
2.2.4.1 Univerza v Iowi – avtokratični, demokratični in laissez-faire stil vodenja

Klasična študija vedenjskega pristopa je bila izvedena leta 1939 na univerzi v Iowi. Kurt Lewin in sodelavci (Lewin in drugi 1939; Lewin in Lippitt 1938) so v eksperimentu na različnih skupinah dečkov raziskovali učinke treh stilov vodenja, in sicer avtokratičnega, demokratičnega in laissez-faire. Za avtokratični stil vodenja je značilna tesna kontrola aktivnosti skupine in samostojno

odločanje vodje. Demokratični stil vodenja poudarja sodelovanje članov skupine pri odločanju. Laissez-faire stil vodenja pa predstavlja nikakršno ali pa zelo nizko aktivnost vodje. Rezultati so pokazali, da je demokratični stil vodenja bolj prispeval k uspešnosti skupine kot druga dva stila. Pomembnost študije je bila ta, da je poudarila vpliv vedenja vodje na delovno uspešnost vodenih (Manning in Curtis 2009, 19). Rezultati so prav tako pokazali, da je bila skupina produktivna pri avtokratičnem stilu vodenja, ko je bil vodja prisoten v sobi (Ayman 2004, 150). Laissez-faire stil vodenja se je pokazal kot najbolj neučinkovit stil vodenja. Čeprav so študije Lewina doživele kritiko (npr. odrasli so nastopali kot vodje otrokom, ki so verjetno eksperiment doživljali kot tri različice avtoritativnega vodenja), so bili rezultati študij posplošeni tudi na organizacije, študije pa so spodbudile nov val empiričnih raziskav (Bowditch in drugi 2008, 214).

Dognanja prvih raziskav so bila, da vodje uporabljajo samo avtokratični ali pa demokratični stil vodenja, kot je prikazano na zgornjem delu slike 2.12. Kasnejše študije Tannenbauma in Schmidta (Tannenbaum in Schmidt 1958) so ugotavljale, da je lahko vedenje vodje tudi nekje vmes, odvisno od stopnje vključenosti/participacije vodenih. Kot je prikazano na spodnjem delu slike 2.12, je lahko eden vodja avtokratičen (usmerjen vase), drugi je lahko demokratičen (usmerjen na vodene), tretji pa je lahko kombinacija obeh (Daft 2011, 40). Tannebaum in Schmidt sta predlagala, da je izbor stila vodenja odvisen od organizacijskih okoliščin in da mora vodja prilagoditi svoje vedenje tem okoliščinam.

Slika 2.12: Razpon med avtokratičnim in demokratičnim vodenjem



Vir: Povzeto in prirejeno po Achua in Lussier (2010, 65) in Daft (2011, 41)

2.2.4.2 Model vodenja univerze Michigan

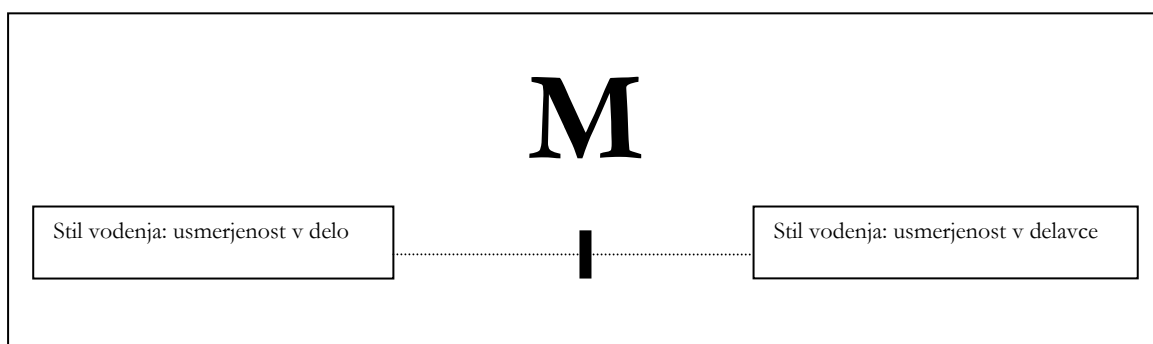
V obdobju od sredine 40. do sredine 50. let prejšnjega stoletja so na univerzah Michigan in Ohio vzporedno potekale raziskave vodenja. Raziskave niso proučevale avtokratičnega in demokratičnega vodenja, ampak so bile osredotočene na identificiranje vedenja uspešnih vodij. Achua in Lussier navajata, da kljub temu, da so v obeh študijah uporabljali termin *vedenje vodij* in ne *stili vodenja*, v današnjem času večina avtorjev pri opisovanju obeh modelov uporablja termin stili vodenja. (Achua in Lussier 2010, 65).

Raziskovalci raziskovalnega centra univerze Michigan so pod vodstvom Rensisa Likerta izvedli študijo z namenom ugotavljati uspešnosti vodenja. Cilji raziskave so bili:

1. razvrstiti vodje na uspešne in neuspešne na podlagi primerjave vedenja vodij v zelo produktivnih in neproduktivnih enotah ter
2. določiti vzroke za uspešno vodenje.

Identificirali so dva stila vodenja, ki so jih poimenovali usmerjenost v delo (angl. *job-centered*) in usmerjenost v delavce (angl. *employee-centered*). Stil usmerjenost v delo vsebuje sklop vedenj, ki so usmerjena v doseganje delovnih ciljev. Vodja jasno postavi cilje, usmerja zaposlene, tako da jim pove, kaj in kako se delo opravlja. Stil usmerjenost v delavce vsebuje sklop vedenj, ki so usmerjena v podporo delavcem in v spodbujanje komuniciranja. Vodja je osredotočen na potrebe zaposlenih in razvijanje odnosov. Vodja je skrben do zaposlenih, razvija zaupanje, podporo in spoštovanje. Model vodenja univerze Michigan predvideva, da so vodje, ali bolj usmerjeni v delo ali pa bolj v delavce. Slika 2.13 predstavlja enodimenzionalni razpon med dvema stiloma vodenja.

Slika 2.13: Model vodenja univerze Michigan



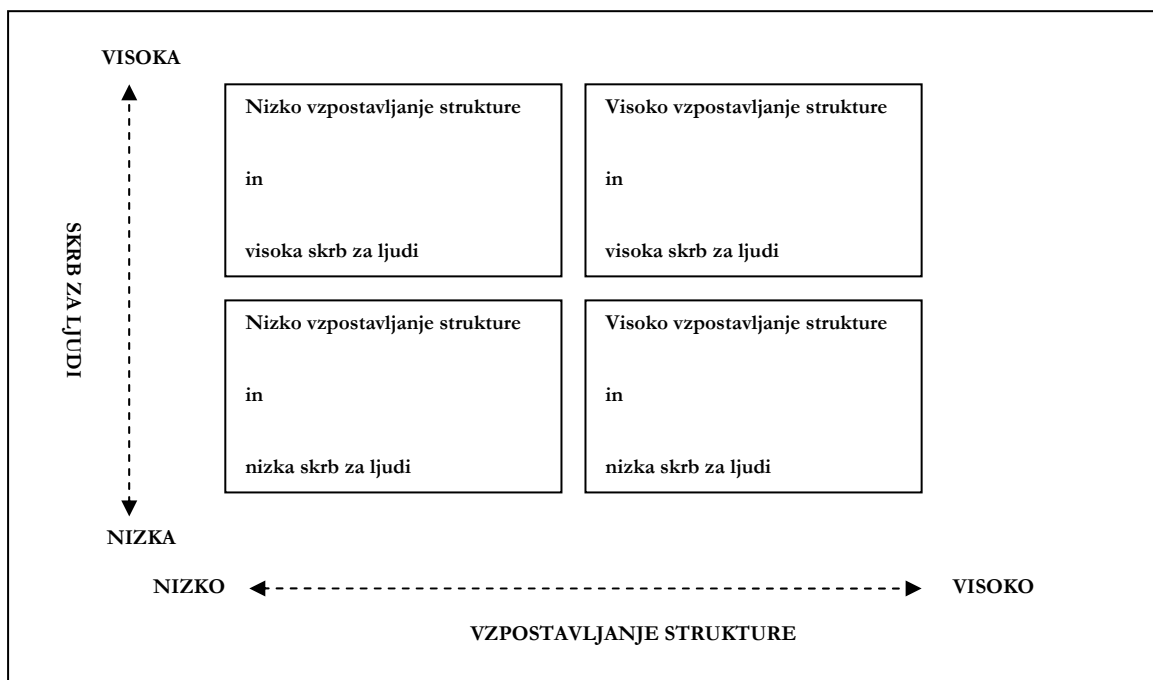
Vir: Achua in Lussier (2010, 67)

2.2.4.3 Model vodenja univerze Ohio

Tudi raziskovalci univerze Ohio so pod vodstvom Ralpa Stogdilla raziskovali stile uspešnega vodenja. Stile vodenja so merili z vprašalnikom *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*.

Na podlagi rezultatov so vedenje vodij oziroma stile vodenja razdelili na dve dimenziji: vzpostavljanje strukture (*angl. initiating structure*) in skrb (*angl. consideration*). Vzpostavljanje strukture je v bistvu podobno usmerjenosti v delo, torej v opravljanje dela. Skrb pa je v bistvu enaka usmerjenosti v delavce, torej v zadovoljevanje potreb delavcev in ustvarjanje odnosov. Ker lahko vodje izražajo visoko ali nizko stopnjo vzpostavljanja strukture oziroma skrbi za zaposlene, so raziskovalci univerze Ohio identificirali štiri stile vodenja (slika 2.14).

Slika 2.14: Model vodenja univerze Ohio



Vir: Achua in Lussier (2010, 68)

Vodje z visoko stopnjo vzpostavljanja strukture in nizko stopnjo skrbi uporabljajo enosmerno komunikacijo in samo odločajo, medtem ko vodje z visoko stopnjo skrbi in nizko stopnjo vzpostavljanja strukture uporabljajo dvosmerno komunikacijo in težijo k skupnemu odločanju.

Modela vodenja univerz Michigan in Ohio se razlikujeta v tem, da prvi model razvrsti vedenje vodij na dva pola iste dimenzije (dva stila vodenja), drugi model pa vedenje vodij opredeli na dve med seboj neodvisni dimenziji (štirje stili vodenja). Dve kategoriji vedenj oziroma stilov vodenja predstavljenih modelov, vzpostavljanje strukture/usmerjenost v delo in skrb/usmerjenost v delavce, sta dobili potrditev v številnih empiričnih raziskavah.

Ugotovitve številnih raziskav stilov vodenja so bistveno prispevale k razumevanju in praksi vodenja (Judge in drugi 2004). Čeprav raziskovalci niso bili uspešni pri odkrivanju najboljšega stila vodenja v vseh situacijah, dva generična stila bistveno determinirata uspešnost vodenja.

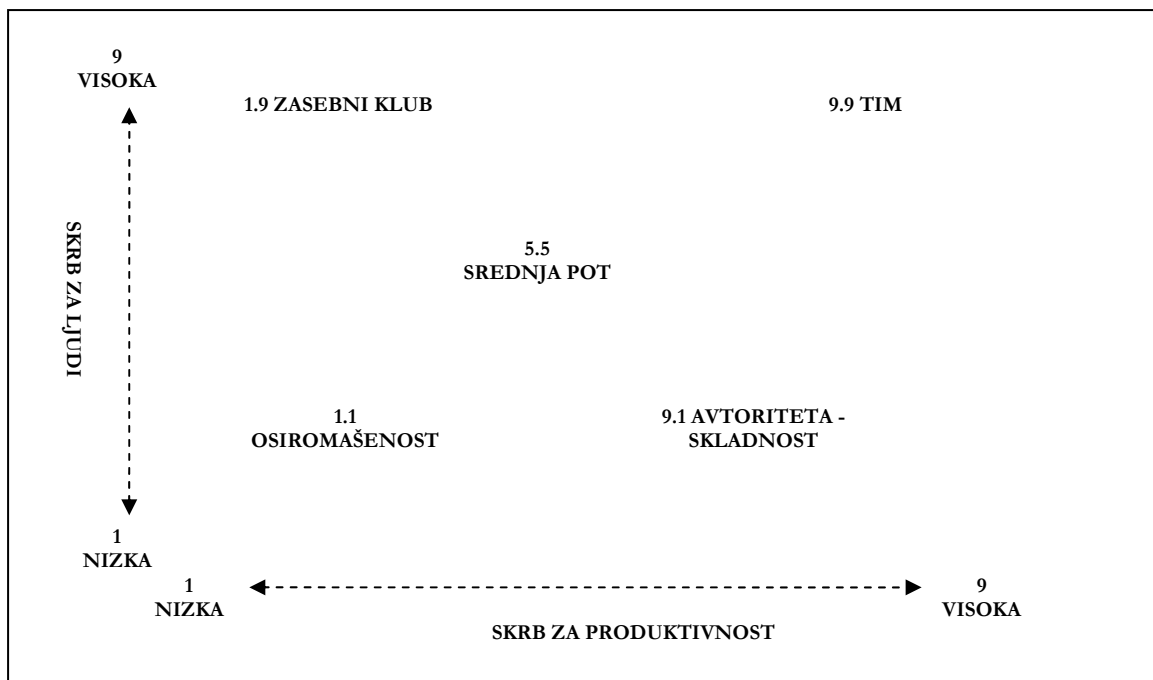
Raziskave so pokazale, da so zaposleni bolj zadovoljni z vodji, ki izražajo večjo stopnjo usmerjenosti v delavce (Daft 2011, 44). V delovnih organizacijah so postali bolj dovzetni za človeški dejavnik pri doseganju večje produktivnosti. Raziskave so tudi pokazale, da je lahko funkcija vodenja porazdeljena med vodjo in zaposlene. Študije stilov vodenja so bile prve, ki so nakazale pot v participativne stile vodenja (Achua in Lussier 2010, 65).

2.2.4.4 Mreža vodenja – Blake in Mouton

Eden najbolj znanih vedenjskih modelov vodenja je mreža vodenja (*angl. leadership grid*). Model sta razvila v zgodnjih šestdesetih letih prejšnjega stoletja Blake in Mouton na univerzi Teksas. Pozneje je bil nekajkrat dopolnjen in preoblikovan (Blake in Mouton 1964, 1978, 1985; Blake in McCauley 1991). Model mreža vodenja se še danes zelo intenzivno uporablja za usposabljanje in razvoj vodij. Njegov namen je bil z razložiti, kako lahko vodje dosežajo cilje organizacije z uporabo dveh faktorjev oziroma vedenj: skrb za produktivnost (*angl. concern for production*) in skrb za ljudi (*angl. concern for people*). Čeprav sta kategoriji v modelu opisani kot usmerjenost vodij, se obe kategoriji prekrivata z opisi vedenj in stilov modelov univerz Michigan in Ohio (Northouse 2010, 72).

Skrb za produktivnost se nanaša na to, kako vodje dosežajo organizacijske cilje. Nabor aktivnosti sega od sprejemanja politike, organiziranja delovnega procesa, razporejanja delavcev itd. Skrb za produktivnost ne pomeni samo organiziranja proizvodnega dela, ampak se nanaša na vse oblike organizacije pri doseganju ciljev. Skrb za ljudi se nanaša na to, kako vodje delajo z ljudmi v organizacijah pri doseganju ciljev. To pomeni, da vodje ustvarjajo pozitivno delovno okolje, gradijo pripadnost in zaupanje, promovirajo osebnostni razvoj zaposlenih, skrbijo za pravično plačilo itd. Model mreža vodenja združuje skrb za produktivnost in ljudi v mrežo, sestavljeno iz dveh osi (slika 2.15). Horizontalna os predstavlja skrb za produktivnost, vertikalna os pa predstavlja skrb za ljudi. Vsaka od osi je razdeljena na devetstopenjsko lestvico, pri kateri pomeni vrednost 1 minimalno stopnjo skrbi, vrednost 9 pa pomeni maksimalno stopnjo skrbi. S križanjem osi oziroma lestvic pridemo do ilustracije različnih stilov vodenja.

Slika 2.15: Model meže vodenja



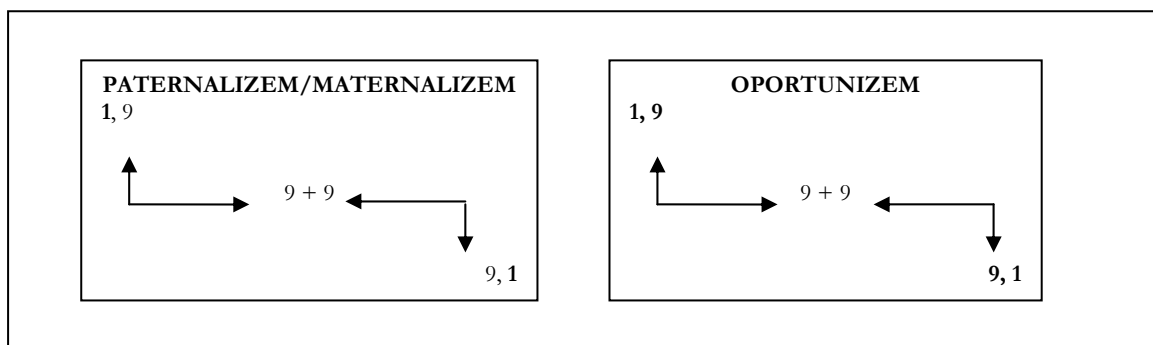
Vir: Povzeto in prirejeno po Northouse (2010, 74)

Model mreža vodenja opisuje pet glavnih stilov, pozneje pa sta bila dodana še dva:

1. Avtoriteta – skladnost (9.1) (*angl. Authority - compliance*). Vodje, ki uporabljajo ta stil, so predvsem osredotočeni na naloge in doseganje ciljev in manj na ljudi. Ljudje so obravnavani kot orodje za doseganje ciljev. Komunikacija z vodenimi je usmerjena zgolj v dajanje navodil za delo. Vodje, ki uporabljajo ta stil, so pogosto zaznani kot kontrolirajoči, zahtevni, težki in polni samih sebe.
2. Zasebni klub (1.9) (*angl. country club management*). Vodje, ki uporabljajo ta stil, so nizko usmerjeni v naloge in zelo v medsebojne odnose. Vodje poudarjajo čustva ljudi in skrbijo, da so zadovoljene osebne in socialne potrebe vodenih. Ustvarjajo pozitivno klimo s svojo dostopnostjo in pripravljenostjo za pomoč ljudem.
3. Osiromašenost (1.1) (*angl. impoverished management*). Ta stil izraža zelo nizko zanimanje vodje za naloge in medsebojne odnose. Vodje imajo zelo malo stikov z ljudmi, izogibajo se odgovornosti, delujejo ravnodušno in nezainteresirano.
4. Srednja pot (5.5) (*angl. middle-of-the road management*). Srednja pot predstavlja vodje, ki delajo kompromise in izražajo zmerno usmerjenost do ljudi, ki izvajajo naloge. Iščejo ravnotežje med upoštevanjem ljudi in poudarjanjem nalog. Njihova kompromisna drža pomeni delno odrekanje usmerjenosti k ljudem oziroma nalogam. Vodje s tem stilom se največkrat izogibajo konfliktom in vedno najdejo srednjo pot med ljudmi in nalogami.

5. Tim (9.9) (*angl. team management*). Vodje stila 9.9 so močno usmerjeni na naloge in na medsebojne odnose. Promovirajo visoko stopnjo participacije in timskega dela v organizaciji. Zadovoljujejo osnovne potrebe vodenih, tako da so ti motivirani in zavzeti za delo.
6. Paternalizem/maternalizem. Ta stil se nanaša na vodje, ki uporabljajo stil 1.9 in stil 9.1, ampak ju ne združujejo (slika 2.16). To so »benevolentni diktatorji«, ki delujejo graciozno, ampak z namenom dosegati cilje. Ljudje so obravnavani dislocirano od nalog. Nagrade in ugodnosti so odvisne od lojalnosti in poslušnosti, napake pa so strogo kaznovane.
7. Oportunizem. Oportunizem označuje vodje, ki uporabljajo katerokoli kombinacijo osnovnih petih ciljev z namenom doseči svoje osebne cilje.

Slika 2.16: Paternalizem/maternalizem in oportunizem



Vir: Povzeto po Northouse (2010, 76)

Blake in Mouton (1985) sta navedla, da vodje ponavadi uporabljajo enega od stilov kot dominantnega v večini situacij. Poleg tega pa naj bi uporabljali še dodaten stil, ki pride do izraza, ko so pod pritiskom oziroma ko ustaljen način delovanja ni uspešen. Avtorja sta na podlagi empiričnih raziskav predlagala, da je stil 9.9, timsko vodenje, najbolj uspešen stil in ga označila za univerzalnega. Poimenovala sta ga »high-high« stil vodenja. Van Wart (Van Wart 2008, 52) pravi, da avtorja modela sicer dopuščata vpliv situacijskih dejavnikov, ampak tega v svojem modelu ne razložita. Drugi avtorji (npr. Nystrom 1978), ki so tudi empirično testirali model in ugotovili nasprotno, so »high-high« stil vodenja označili za mit. Objektivna metaštudija Fisherja in Edwardsa (Fisher in Edwards 1988) je pokazala, da obe kategoriji vedenj, usmerjenost v naloge in usmerjenost v ljudi, pozitivno korelirajo z delovno uspešnostjo vodenih, a ne v vseh situacijah enako. Čeprav obstajajo znaki univerzalnosti modela mreža vodenja, »high-high« stil ni bil sprejet kot najboljši stil v vseh situacijah (Achua in Lussier 2010, 72). Model mreža vodenja vsebuje univerzalne in situacijske vidike. Univerzalni vidik je ta, da vodje upoštevajo naloge in ljudi, situacijski vidik pa predpostavlja izbor vedenj, ki so relevantni za konkretno situacijo ob

upoštevanju nalog in ljudi. Žal, Blake in Mouton nista razvila predlogov za uporabo različnih vedenj v različnih situacijah (Yukl 2010, 15).

Kljub kritikam je model mreža vodenja močno vplival na razumevanje vodenja. Avtorja sta ponudila idealen model vodenja, ga podprla z metodologijo usposabljanja in tako bistveno vplivala na razmišljanje o vodenju in na prakso vodenja v organizacijah (Bowditch in drugi 2008, 217).

2.2.4.5 Tridimenzionalni model – Yukl

Od začetka proučevanja vedenja vodij v petdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci na podlagi empiričnih raziskav razvrstili specifična vedenja vodij, kot smo videli v predstavljenih modelih, v dve širši kategoriji vedenj, in sicer vedenje usmerjeno v naloge in vedenje usmerjeno v zaposlene. Dvofaktorska delitev vsebuje nabor različnih vedenj, ki jih uspešni vodje uporabljajo pri vplivanju na posameznike ali time. Yukl (Yukl 2010, 117–118) pravi, da v tej osnovni razdelitvi manjka nekaj zelo pomembnega. Metakategoriji ne vsebujeta nabora vedenj, ki so povezana s spodbujanjem in upravljanjem sprememb. Vedenje usmerjeno v spremembe (*angl. change oriented behaviors*) je bilo implicitno sestavni del karizmatičnih in transformacijskih teorij vodenja v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ampak ni bilo eksplicitno prepoznano kot posebna dimenzija oziroma metakategorija. Empirična verifikacija vedenja, usmerjenega v spremembe, kot pomembne metakategorije je dopolnila prejšnja raziskovanja vedenja in prispevala k boljšemu razumevanju uspešnega vodenja.

Vsaka od treh metakategorij ima svoj primarni namen in vse tri so relevantne za uspešno vodenje. Vedenje usmerjeno v naloge se ukvarja z učinkovitim in uspešnim opravljanjem nalog. Vedenje usmerjeno v zaposlene se primarno ukvarja z razvijanjem zaupanja, sodelovanja, zadovoljstva z delom in z identificiranjem zaposlenih z organizacijo. Vedenje usmerjeno v spremembe je primarno usmerjeno v razumevanje okolja, v iskanje načinov, kako se prilagoditi okolju, in v uresničevanje večjih sprememb, povezanih s strategijo, proizvodi in procesi. (Yukl 2010, 118)

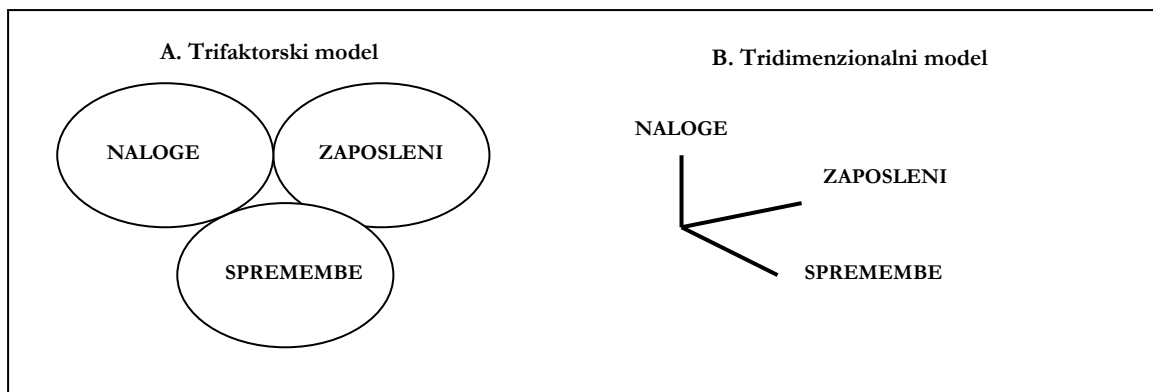
V tabeli 2.7 so predstavljeni primeri vedenj omenjenih kategorij, slika 2.17 pa predstavlja dve grafični alternativni, kako so tri metakategorije povezane z vedenjem vodje.

Tabela 2.7: Primeri vedenj usmerjenih na naloge, zaposlene in spremembe

Vedenja usmerjena na naloge
<ul style="list-style-type: none">- Organiziranje delovnih aktivnosti za povečanje učinkovitosti.- Načrtovanje kratkoročnih operativnih nalog.- Določanje nalog posameznikom in skupinam.- Jasno izražanje pričakovanih rezultatov za posamezne naloge.- Določanje specifičnih ciljev in standardov izvedbe nalog.- Obrazložitev politik, pravil in standardnih operativnih postopkov.- Usmerjanje in koordiniranje delovnih aktivnosti.- Spremljanje operativnih procesov in izvedbe.- Reševanje takojšnjih problemov, ki so moteči za delo.
Vedenja usmerjena na zaposlene
<ul style="list-style-type: none">- Zagotavljanje podpore in spodbujanje delavcev pri izvajanju nalog.- Izražanje prepričanja, da so posamezniki ali skupina sposobni izvajati težke naloge.- Druženje z delavci zaradi razvijanja odnosov.- Prepoznavanje prispevanja in dosežkov posameznika ali skupine.- Izvajanje coachinga in mentorstva, če je potrebno.- Posvetovanje z delavci o odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo.- Omogočanje delavcem, da sami določijo najboljši način opravljanja nalog.- Stalno obveščanje delavcev o ukrepih, ki vplivajo na njihovo delo.- Konstruktivno reševanje konfliktov.- Uporaba simbolov, slovesnosti, slavnosti, ritualov in zgodb za razvijanje skupinske identitete.- Selekcija in izbor novih kompetentnih članov tima ali organizacije.
Vedenja usmerjena na spremembe
<ul style="list-style-type: none">- Spremljanje zunanjega okolja za ugotavljanje groženj in priložnosti.- Interpretacija dogodkov v smislu nujnih potreb po spremembah.- Študij konkurence in drugih za pridobivanje idej za izboljšanje.- Razvijanje vizije novih priložnosti za organizacijo.- Spodbujanje delavcev k zaznavanju problemov in priložnosti z različnih vidikov.- Razvijanje inovativnih novih strategij, povezanih z glavnimi kompetencami.- Spodbujanje inovativnosti in podjetništva v organizaciji.- Spodbujanje kolektivnega učenja v timu in organizaciji.- Eksperimentiranje z novimi pristopi za doseganje ciljev.- Izvajanje simboličnih sprememb, ki so skladne z novo vizijo in strategijo.- Spodbujanje naporov za uvajanje velikih sprememb.- Poročanje in proslavljanje v primeru napredka pri izvajanju sprememb.- Vplivanje na zunanje akterje, da podprejo spremembe in pogajanje o dogovorih z njimi.

Vir: Yukl (2010, 119)

Slika 2.17: Dve alternativni vedenj usmerjenih na naloge, zaposlene in spremembe



Vir: Yukl (2010, 118)

Model kategorij (A) je najbolj uporaben, ko imajo specifična vedenja točno določen cilj ali pa jasen primarni cilj. Model je konsistenten s hierarhično taksonomijo, pri kateri predstavlja specifično vedenje osnovno komponento samo ene metakategorije (tabela 2.7). *Multidimenzionalni model (B)* je uporaben takrat, ko večje število vedenj vodje močno vpliva na več ciljev. Na primer, ko se vodja posvetuje s člani tima o akcijskem načrtu posameznega projekta, je lahko rezultat večja zavzetost za projekt (usmerjenost v ljudi), učinkovitejša izraba materialnih in človeških virov (usmerjenost na naloge) in v medsebojnem dialogu iznajdba boljšega načina za zadovoljevanje strank (usmerjenost na spremembe). Ko vodja usposablja posameznika, so lahko rezultati izboljšana produktivnost (usmerjenost na naloge), večja usposobljenost zaposlenega (usmerjenost v zaposlene) in uspešna izvedba novega inovativnega programa (usmerjenost na spremembe). V multidimenzionalnem modelu je lahko posamezno vedenje vodje razvrščeno v tridimenzionalnem prostoru z namenom prikazati, kako vedenje izraža skrb za naloge, skrb za zaposlene in skrb za spremembe. Za razliko od modela mreža vodenja, ki se uporablja za razvrščanje vodij, je ta model namenjen razvrščanju specifičnih vedenj vodje (Yukl 2010, 119). »Veliko raziskav o uspešnosti vodenja kaže na to, da so v določenih situacijah nekatera vedenja bolj relevantna kot druga. Torej, da bi določili, katera oblika vodenja je najbolj primerna v določeni situaciji, je bolj primerno proučevati specifična vedenja, kot pa zgolj gledati v metakategorije.« (Yukl 2010, 130). »Očitno je, da relevantnost specifičnih vedenj v vsaki metakategoriji variira glede na situacijo.« (Yukl 2010, 128).

2.2.5 Situacijske in kontingenčne teorije vodenja

Situacijske in kontingenčne teorije in modeli vodenja se osredotočajo na vodenje v situacijah. Predpostavka je, da različne situacije zahtevajo različno vodenje. Da bi lahko bil nekdo uspešen vodja, mora svoj stil vodenja prilagoditi zahtevam različnih situacij (Northouse 2010, 89).

Uspešno vodenje je odvisno (*contingent*) od ujemanja stila vodenja z zahtevami situacije (DuBrin 2010, 133; Nahavandi 2009, 69). Yukl navaja, da je treba ugotoviti, kako so osebnostne lastnosti in stili vodenja povezani z merili uspešnosti vodenja v različnih situacijah. Značilnosti situacije, ki okrepijo ali izničijo učinke osebnostnih lastnosti vodij ali stilov vodenja, poimenuje situacijske moderacijske spremenljivke (*situational moderator variables*). Teorije in modele vodenja, ki razlagajo uspešno vodenje v povezavi s situacijskimi spremenljivkami, poimenuje kontingenčne teorije vodenja. Tovrstne teorije in modeli so uporabni, če vsebujejo tudi intervenirajoče spremenljivke (*intervening variables*), s pomočjo katerih lahko razložimo, zakaj učinki stilov vodenja na merila uspešnosti variirajo v različnih situacijah (Yukl 2010, 164–165).

Kontekst vodenja oziroma situacijske dejavnike, ki so predmet tega pristopa, predstavljajo, kot bomo videli v nadaljevanju, značilnosti vodje, značilnosti vodenih ter značilnosti delovnega okolja in organizacije. Glavna predpostavka teorij in modelov situacijskega in kontingenčnega vodenja je, da ne obstaja univerzalni stil vodenja, ki bi bil uspešen v vseh okoliščinah, ampak je uspešno vodenje odvisno od interakcije vodje, vodenih in situacije. Glavna raziskovalna vprašanja se nanašajo na ugotavljanje, kako situacijski dejavniki vplivajo na uspešnost vodenja.

Avtorji različno uporabljajo pojme za poimenovanje situacijskih in kontingenčnih teorij. Nekateri avtorji razlikujejo med situacijskimi in kontingenčnimi teorijami vodenja in v svojih monografijah predstavljajo teorije v različnih poglavjih, drugi avtorji pa enotno uporabljajo pojem situacijske in kontingenčne teorije vodenja in teorije predstavijo v enem poglavju. Ayman (2004) pravi, da sta dve evropski šoli proučevanja vodenja vplivali na moderno proučevanje vodenja v Združenih državah Amerike, in sicer: Carlylesova (Carlyle 1907) teorija "veliki človek" (*great man*) in Marxsov (Marx 1906) "zeitgeist" pristop. Teorija "veliki človek" je vplivala na raziskovanje vodenja v prvi polovici dvajsetega stoletja in usmerila pozornost raziskovalcev na vodjo – pristop osebnostnih značilnosti in vedenjski pristop. "Zeitgeist" šola pa je izhajala iz predpostavke, da vodenje ne izhaja samo iz vodje, ampak je rezultat različnih časovnih in prostorskih sil. Empirična raziskovanja "zeitgeist" šole v sredini dvajsetega stoletja so bila osredotočena na situacijske značilnosti vodenja, v drugi polovici dvajsetega stoletja pa sta se ti dve šoli združili v kontingenčni pristop vodenja (Ayman 2004, 148).

Tako so v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja nastale teorije in modeli vodenja, ki razlagajo, da je uspešno vodenje rezultat interakcije med vodjo in situacijo. Določene situacijske in kontingenčne teorije so se usmerile na proučevanje interakcije med situacijo in osebnostnimi značilnostmi vodje (kontingenčni model uspešnega vodenja, teorija kognitivnih resursov). Druge so se usmerile na proučevanje interakcije med situacijo in vedenjem vodje (normativni model odločanja, teorija pot – cilj, teorija situacijskega vodenja) (Ayman 2004, 153). Nastala je tudi

teorija substitucije (nadomestkov) vodenja, ki razlaga, kako lahko situacijski dejavniki nadomestijo ali nevtralizirajo vedenje vodje. Pri predstavitvi teorij in modelov situacijskega in kontingenčnega vodenja bomo izhajali iz Aymanove klasifikacije.

2.2.5.1 Kontingenčni model uspešnega vodenja

Najbolj znana kontingenčna teorija vodenja je Fiedlerjeva kontingenčna teorija uspešnega vodenja (Fiedler 1964, 1967; Fiedler in Garcia 1987). Fiedlerjeva teorija je teorija ujemanja vodje (*angl. leader-match*), kar pomeni, da razlaga ujemanje vodje in ustrezne situacije. Poimenovanje kontingenčna izhaja iz predpostavke, da je uspešno vodenje odvisno od tega, kako se stil vodenja ujema s kontekstom. Da bi razumeli uspešnost vodenja, je torej pomembno, da razumemo situacijo, v kateri vodja vodi. Uspešno vodenje je odvisno od ujemanja stila vodenja in zahtev situacije (Northouse 2010, 111). Kontingenčna teorija razlaga, kako situacija moderira povezavo med uspešnim vodenjem (merila uspešnosti) in osebnostno potezo (stil vodenja) (Yukl 2010, 165).

Kontingenčna teorija se ukvarja s stili vodenja in situacijami. Predstavlja okvir in razlago uspešnega ujemanja vodje in situacije. Stila vodenja, ki ju obravnava teorija, sta *v naloge usmerjeno vodenje* in *v ljudi usmerjeno vodenje*. Prvi stil je predvsem osredotočen na doseganje ciljev, drugi stil pa na razvijanje dobrih medsebojnih odnosov. Fiedler je razvil instrument za merjenje stila vodenja, ki ga je poimenoval najmanj priljubljen sodelavec (*angl. Least Preferred Coworker – LPC*). Vodje, ki dosežejo visok rezultat, so opisani kot v ljudi usmerjeni vodje in vodje, ki dosežejo nizek rezultat, so opisani kot v naloge usmerjeni vodje.

Situacijo oziroma situacijske dejavnike predstavljajo:

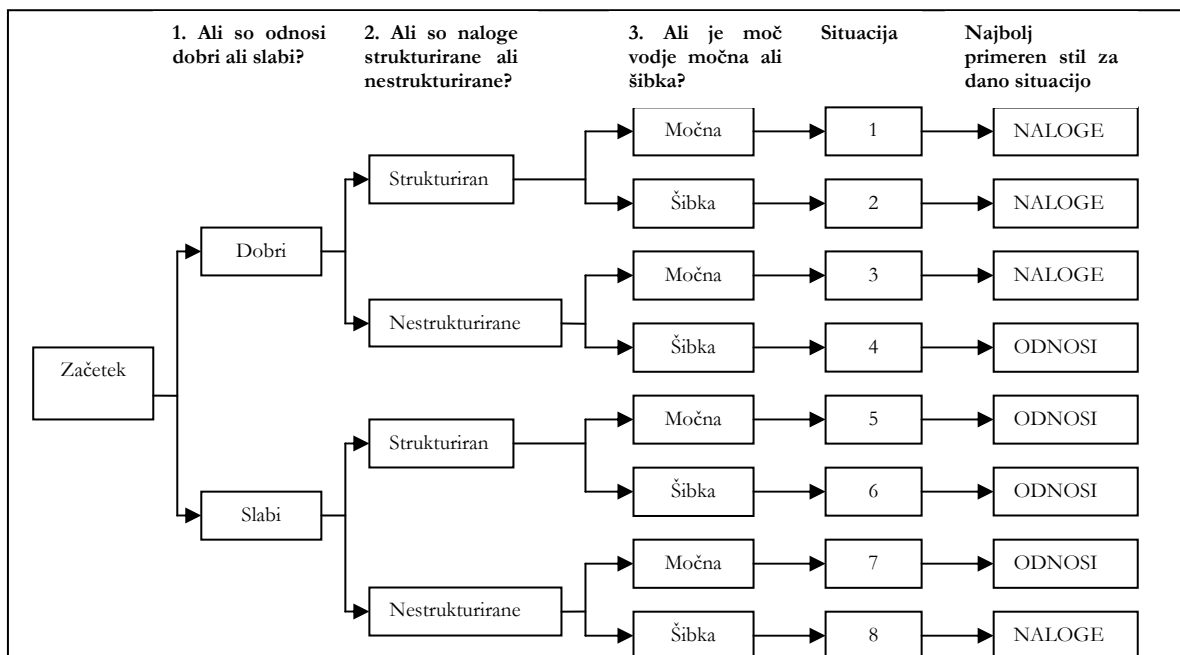
1. *Odnosi vodje s sodelavci*. Odnosi vodje s sodelavci so opisani s stopnjo pozitivnega vzdušja, zaupanja, lojalnosti in povezanosti med vodjo in vodenimi. Če obstaja pozitivno vzdušje in zaupanje, so odnosi opisani kot *dobri*, če pa je vzdušje negativno in ni zaupanja, so odnosi opisani kot *slabi*.
2. *Struktura delovnih nalog*. Struktura delovnih nalog je stopnja jasnosti zahtev za opravljanje nalog. Naloge, ki so *visoko strukturirane*, omogočajo vodji več kontrole, kot če so naloge nejasne oziroma *nizko strukturirane*. Naloge so jasno strukturirane, če so a) zahteve jasno izražene in vsem razumljive, b) načini opravljanja naloge so vnaprej določeni, c) izvajanje naloge je možno jasno demonstrirati in d) obstaja omejeno število uspešnih načinov izvajanja naloge.
3. *Pozicijska moč vodje*. Pozicijsko moč predstavlja legitimna možnost odločanja vodje o nagrajevanju in kaznovanju vodenih. *Močna* pozicijska moč pomeni, da lahko vodja odloča

o najemanju in odpuščanju delavcev, o zvišanju ali znižanju plačila, *šibka* pozicijska moč pa pomeni, da vodja nima možnosti odločanja o zaposlovanju in nagrajevanju.

Opisani trije situacijski dejavniki skupaj predstavljajo *ugodnost* različnih situacij v organizaciji oziroma vpliv situacije na možnost vplivanja vodje na vodene (Achua in Lussier 2010, 142). *Ugodno situacijo* predstavlja kombinacija dejavnikov: dobri odnosi, visoko strukturirane naloge in močna pozicijska moč vodje. *Neugodno situacijo* predstavlja naslednja kombinacija dejavnikov: slabi odnosi, nizka strukturiranost nalog in šibka pozicijska moč vodje. *Srednje ugodno situacijo* pa predstavlja vmesna kombinacija treh dejavnikov.

Na podlagi empiričnih raziskav je Fiedler sestavil kontingenčni model ujemanja situacije in vodenja (slika 2.18), iz katerega izhaja, da je določen stil vodenja uspešen v določenih situacijah. Vodje, ki so usmerjeni v naloge (nizek LPC rezultat), bodo uspešni v obeh skrajnostih, v ugodnih in neugodnih situacijah. Vodje, ki so usmerjeni v ljudi (visok LPC rezultat), pa bodo učinkoviti v srednje ugodnih situacijah.

Slika 2.18: Fiedlerjev kontingenčni model vodenja



Vir: Povzeto po Achua in Lussier (2010, 143)

Kontingenčna teorija predpostavlja, da bo vodja uspešen, če se stil vodenja ujema s kategorizacijo situacije v modelu. Če se stil vodenja ne ujema s kategorizacijo situacije, pa vodja ne bo uspešen. Fiedler je stil vodenja pojmoval kot osebnostno značilnost, ki se ne spreminja, zato tudi teorija poudarja, da vodje niso uspešni v vseh situacijah. Če se stil vodje ujema s situacijo, v kateri vodja dela, bo vodja uspešen pri delu, če se stil in situacija ne ujemata, pa vodja verjetno ne bo uspešen.

Ker je Fiedler izhajal iz predpostavke, da predstavlja stil vodenja osebnostno potezo, se je zavzemal za spreminjanje situacije in ne za prilagajanje stila vodenja, kakor predlagajo druge situacijske in kontingenčne teorije vodenja (Nahavandi 2009, 76).

Northouse (Northouse 2010, 114) navaja, da je Fiedler (1995) kasneje razlagal, zakaj so vodje, ki delajo v "napačnih" situacijah, neuspešni:

1. Vodja, ki se ne ujema s situacijo, doživlja stres in živčnost.
2. V stresnih situacijah se vodje zatekajo k neučinkovitim načinom reševanja problemov.
3. Neustrezen način reševanja problemov pomeni sprejemanje slabih odločitev, ki se kažejo v slabih rezultatih.

"Kljub številnim interpretacijam kontingenčne teorije raziskovalcem še vedno ni jasno notranje delovanje teorije." (Northouse 2010, 114)

Praktična uporaba kontingenčne teorije je pri neujemanju usmerjena k spreminjanju situacije ali k zamenjavi "neustreznega" vodje. Če hoče biti vodja uspešen, mora vplivati na situacijo tako, da izboljša medsebojne odnose, poveča strukturiranost nalog, zahteva od svojih nadrejenih, da se mu omogoči večja pozicijska moč (DuBrin 2010, 134). Nelogično bi bilo, da bi vodja spreminjal dobre odnose v slabe, zato da bi prilagodil situacijo svojemu stilu vodenja (Achua in Lussier 2010, 142).

Avtorji se strinjajo, da Fiedlerjeva kontingenčna teorija ni bila v celoti potrjena z empiričnimi raziskavami. Največ kritik je bilo na račun merskega instrumenta LPC za merjenje stila. Številni raziskovalci niso sprejeli teze, da se stila vodenja ne da spreminjati, kritizirali pa so tudi poenostavitev kompleksnih situacij na samo tri dejavnike.

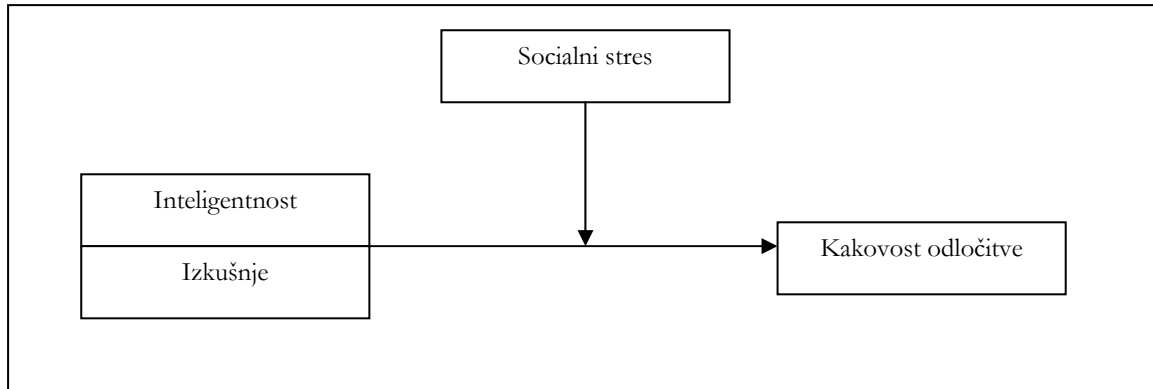
Kljub kritikam predstavlja kontingenčna teorija vodenja prvi poskus vpliva razlage kontingenčnih dejavnikov na uspešnost vodenja. Fiedler je spodbudil druge raziskovalce, da so začeli razvijati modele in teorije, ki upoštevajo pomembnost vodenih (mikro situacije) in organizacijskih dejavnikov (makro situacije) za uspešno vodenje. Na podlagi kontingenčne teorije vodenja sta Fiedler in Garcia (Fiedler in Garcia 1987) razvila teorijo kognitivnih resursov.

2.2.5.2 Teorija kognitivnih resursov

Teorija kognitivnih resursov (Fiedler 1986, Fiedler in Garcia 1987) se ukvarja s kognitivnimi zmožnostmi vodij. Teorija proučuje in razlaga situacijske pogoje, v katerih so kognitivne sposobnosti, kot sta inteligentnost in izkušnje, povezane z uspešnostjo skupine, ki jo vodi vodja. Predpostavlja se, da je uspešnost skupine, ki jo vodi vodja, odvisna od kompleksne interakcije med osebnostnimi značilnostmi vodje (inteligentnost in izkušnje), določeno vrsto vedenja vodje

(direktivno vodenje) in dvema vidikoma situacije (medosebni stres in narava naloge delovne skupine) (Yukl 2010, 187). Slika 2.19 predstavlja odnos med naštetimi spremenljivkami.

Slika 2.19: Vzročne povezave teorije kognitivnih virov



Vir: Yukl (2010, 187)

Medosebni oziroma socialni stres, ki ga doživljajo vodje, moderira povezavo med inteligenco in delovno uspešnostjo skupine. Stres je lahko posledica konfliktnih vlog ali pa neuresničljivih zahtev zaradi pomanjkanja ustreznih virov in podpore. Če je stopnja stresa nizka, visoka inteligenca prispeva k dobrim načrtom in odločitvam. V takšnih situacijah se inteligentni vodje zanašajo na intelektualne sposobnosti reševanja problemov in iskanja najboljših rešitev. V nasprotnem primeru, ob visoki stopnji stresa, pa ni povezave (ali pa obstaja negativna povezava) med inteligenco in kakovostjo odločitev. Teorija podaja več razlag, zakaj visoko inteligentni vodje včasih naredijo usodne napačne odločitve, ko so v stresu. Najbolj verjetna razlaga je, da stres vpliva na sposobnosti procesiranja informacij in odločanja. V zelo stresnih okoliščinah se vodja težko osredotoča na naloge. Inteligenca ne pomeni nobene prednosti, saj je vodja ne more uporabiti. Vodja se lahko umakne iz situacije in zato skupina naredi napake, ali pa vodja izrazi neproduktivno vedenje, ki negativno vpliva na procese v skupini (Yukl 2010, 187).

Medosebni oziroma socialni stres, ki ga doživljajo vodje, moderira tudi povezavo med izkušnjami in delovno uspešnostjo skupine. Izkušnje se največkrat merijo v času, preživetem na delovnem mestu, predpostavlja pa se, da pomenijo daljše delovne izkušnje tudi uspešnejše reševanje delovnih problemov. Predpostavlja se tudi, da se ljudje v stresnih situacijah prej zatečejo k prej naučenemu vedenju, kot pa k obravnavanju situacije kot novega problema. Izkušnje bodo pozitivno povezane s kakovostjo odločitev vodje v pogojih visokega socialnega stresa, ta povezava pa ne bo pozitivna v pogojih nizke stopnje stresa. Iz tega izhaja, da se izkušeni vodje zanašajo na inteligenco v pogojih nizkega stresa, v pogojih visokega stresa se zanašajo na delovne

izkušnje. Neizkušeni vodje se zanašajo na inteligenco v obeh situacijah, ob nizkem ali visokem stresu (Yukl 2010, 188).

Predpostavka teorije je tudi ta, da inteligenca in izkušnje prispevajo k uspešnosti skupine le takrat, kadar vodja izraža direktivno vedenje in usmerja vodene k uspešnemu opravljanju nalog. Inteligentni vodje izdelajo boljše načrte dela in akcijske načrte kot neinteligentni vodje, še posebej takrat, ko so naloge kompleksne. Teorija razlaga, da vodja sporoča svoje načrte in odločitve vodenim skozi direktivno vedenje. Če pa so člani skupine bolj sposobni od vodje in sprejemajo njegove cilje, potem je participativno (nedirektivno) vedenje bolj uspešno kot pa direktivno (avtokratično) vedenje pri kompleksnih nalogah. Fiedler je poskušal povezati teorijo kognitivnih resursov s kontingenčno teorijo vodenja z navedbo, da je stil vodenja (LPC rezultat) lahko primarna determinanta direktivnega vodenja v nizkih in visokih stresnih situacijah (Yukl 2010, 188). Kombinacija kontingenčne teorije vodenja in teorije kognitivnih resursov demonstrira, da so vodje, ki se ne ujemajo s situacijo, v stresu. Ti vodje se morajo bolj zanašati na svoje izkušnje, kot pa na svojo inteligenco, da bi lahko bili uspešni (Ayman 2004, 158).

Praktična vrednost teorije kognitivnih resursov je pomembna za selekcijo vodij in za upravljanje situacij. Fiedler je predlagal (1) selekcijo in izbor posameznikov z ustreznimi intelektualnimi sposobnostmi, izkušnjami in relevantnim strokovnim znanjem ter (2) omogočanje izbranim kandidatom, da delajo v pogojih (situacijah), ki omogočajo optimalno izrabo njihovih kognitivnih resursov (Achua in Lussier 2010, 144).

Nekatere empirične raziskave so potrdile tezo, da stres moderira učinke inteligence in delovnih izkušenj. Kritike teorije kognitivnih resursov se nanašajo na uporabo splošne inteligence. Teorija ne podaja jasne razlage, zakaj namesto splošne inteligence ne uporablja drugih specifičnih kognitivnih sposobnosti. Kritike pa gredo tudi na račun uporabe samo enega stila vodenja oziroma vodenja vodje – direktivno vodenje. Teorija ne zajema kompleksnosti uporabe participativnih stilov vodenja (Yukl 2010, 189). Normativni model odločanja, ki je predstavljen v nadaljevanju, bolje razlaga uspešnost participativnega odločanja v različnih situacijah.

2.2.5.3 Normativni model odločanja

Normativni model odločanja spada v skupino situacijskih in kontingenčnih teorij vodenja, ki proučujejo interakcijo med situacijo in vedenjem vodje. Za razliko od Fiedlerjevega kontingenčnega modela in teorije kognitivnih resursov, ki obravnavata stil vodenja kot osebnostno značilnost, normativni model odločanja predpostavlja, da mora vodja izbrati stil vodenja, s katerim bo zagotovil ustrezno sodelovanje posameznikov ali skupine pri odločanju.

Normativni model odločanja razlaga vodenje kot proces sprejemanja odločitev, v katerem mora vodja oceniti različne situacijske dejavnike, da bi lahko uporabil najbolj uspešen stil odločanja (DuBrin 2010, 147). Vodja se pri svojem delu sooča s problemi ali problemskimi situacijami, ki zahtevajo ustrezno rešitev. Odločanje o rešitvi problema je v domeni vodje, lahko pa vključi vodene v proces sprejemanja odločitev (Daft 2011, 74).

Normativni model odločanja je razvil Wroom s sodelavci. Prva verzija modela je nastala v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Wroom in Yetton 1973), v osemdesetih je bil model nadgrajen in razširjen v štiri modele, ki so razlikovali med individualnim in skupinskim odločanjem ter časovno in razvojno odvisnim odločanjem (Wroom in Jago 1988). Ponovno revizijo je Wroom objavil leta 2000 (Wroom 2000, 2003). Skupna vsem modelom je osnovna ideja ujemanja stila odločanja in situacijskih dejavnikov. Predstavljena bo zadnja verzija modela s poudarjenim časovno in razvojno odvisnim odločanjem.

Poimenovanje normativni model izhaja iz tega, da model ponuja zaporedje vprašanj, ki služijo kot pravila (norme) za izbiro najbolj ustreznega stila v dani situaciji. Normativni model odločanja vsebuje časovno odvisno drevo odločanja in razvojno odvisno drevo odločanja, ki omogočata vodji, da izbere ustrezen stil (5 stilov) za določeno situacijo (7 vprašanj/spremenljivk) in tako pride do najbolj optimalne odločitve. Da bi lahko uporabili normativni model odločanja, mora obstajati problem, o katerem se je treba odločiti, vodja mora imeti avtoriteto oziroma pozicijsko moč, prav tako mora vodja imeti na razpolago posameznike ali skupino, ki naj bi sodelovali pri odločanju (Achua in Lussier 2010, 152).

Model vsebuje pet stilov odločanja oziroma vodenja, ki jih je Wroom izbral in prilagodil po Tannenbaumu in Schmidtu (1958) in predstavljajo različne stopnje vključenosti/participacije vodenih pri odločanju (glej točko 2.2.41):

1. Odloči se sam (*angl. decide*). Vodja se odloči sam in svojo odločitev sporoči vodenim. Vodja lahko pridobi informacije zunaj skupine ali pa v skupini, pri čemer ne izpostavi problemske situacije.
2. Posvetuj se s posamezniki (*angl. consult individually*). Vodja se posvetuje s posamezniki o problemu, pridobi informacije in predloge ter se potem odloči.
3. Posvetuj se s skupino (*angl. consult group*). Vodja organizira sestanek s skupino, kjer predstavi problem, zbere informacije in predloge ter se odloči.
4. Moderiraj (*angl. facilitate*). Vodja organizira sestanek s skupino, kjer moderira opredelitev problema in okvirov za odločanje. Vodja spodbuja vodene, da naj sodelujejo pri odločanju, ne da bi vsiljeval svoje ideje.

5. Delegiraj (*angl. delegate*). Vodja prepusti skupini, da definira problem in sprejme odločitev v okviru postavljenih omejitev. Vloga vodje je, da odgovarja na vprašanja in zagotavlja podporo in resurse.

Za izbiro ustreznega stila vodenja v posamezni situaciji je treba odgovoriti na diagnostična vprašanja o sedmih spremenljivkah (Achua in Lussier 2010, 154):

1. *Pomembnost odločitve*. Kako pomembna je odločitev za uspeh projekta ali organizacije? Ali je odločitev zelo pomembna (V = visoko/a) ali malo pomembna (N = nizko/a) za uspeh? Vodja mora biti vključen, ko se sprejemajo zelo pomembne odločitve.
2. *Pomembnost pripadnosti/sprejetosti*. Kako pomembna je pripadnost vodenih pri uresničevanju odločitve? Če je sprejetost odločitve kritična za uresničitev odločitve, potem je pomembnost zelo visoka (V). Če sprejetost odločitve ni kritična za uresničitev odločitve, potem je pomembnost majhna (N). Ko se sprejemajo odločitve, ki zahtevajo visoko pripadnost in se pričakuje, da jih vodeni ne bodo marali ali pa jih ne bodo uresničili, je treba vodene vključiti v proces sprejemanja odločitev.
3. *Strokovnost vodje*. Koliko strokovnega znanja in izkušenj ima vodja v povezavi s specifično odločitvijo? Ali je strokovnost visoka (V) ali nizka (N)? Bolj strokoven je vodja, manjša je potreba po vključenosti vodenih v odločanje.
4. *Verjetnost pripadnosti/sprejetosti*. Kakšna je verjetnost, da bodo vodeni sprejeli odločitev (V ali N), če bo vodja sam sprejel odločitev? Bolj ko je verjetno, da bodo odločitev sprejeli in uresničili vodeni, manjša je potreba po vključenosti vodenih v odločanje.
5. *Podpora skupine za skupne cilje*. Ali vodeni izražajo veliko (V) ali nizko (N) podporo za cilje, ki bodo doseženi na podlagi odločitve? Bolj ko vodeni podpirajo skupne cilje, bolj naj bodo vključeni v proces odločanja.
6. *Strokovnost skupine*. Koliko strokovnega znanja in izkušenj imajo posamezni člani skupine v povezavi s specifično odločitvijo? Ali je strokovnost visoka (V) ali nizka (N)? Večja ko je strokovnost članov skupine, večja je lahko vključenost posameznikov ali skupine v proces odločanja.
7. *Timske kompetence*. Ali je sposobnost posameznikov, da delajo skupaj z drugimi v timu visoka (V) ali nizka (N)? Bolj ko so posamezniki usposobljeni za timsko delo, bolj so lahko vključeni v proces odločanja.

Vseh sedem spremenljivk oziroma vprašanj ni bistvenih za vse vrste odločitev. Odvisno od primera do primera vodja lahko uporabi vseh sedem ali pa samo dve vprašanji, da bi lahko izbral ustrezen stil v dani situaciji. Prvi korak pri uporabi normativnega modela je, da vodja izbere med dvema modeloma, odvisno od tega, ali situacija narekuje časovno odvisno odločanje ali razvojno

odvisno odločanje. Model časovno odvisnega odločanja (*angl. time-driven model*) je osredotočen na sprejemanje odločitev s čim manjšimi stroški. Čas predstavlja strošek, če skupina porabi več časa za odločanje, kot pa bi ga porabil vodja sam. V tem modelu je čas pomembnejši dejavnik, kot pa razvoj zaposlenih, zato je časovno odvisno odločanje kratkoročno usmerjeno. Model razvojno odvisnega odločanja (*angl. development-driven*) je osredotočen na sprejemanje odločitev z namenom razvijati sposobnosti vodenih. Razvoj zaposlenih je vreden strošek in predstavlja pomembnejši dejavnik kot porabljen čas, zato je razvojno odvisno odločanje usmerjeno dolgoročno. Drugi korak pri uporabi normativnega modela odločanja je uporaba odločitvenega drevesa, kjer vodja odgovarja na sedem vprašanj in pride do izbire najustreznejšega stila vodenja v neki situaciji. Slika 2.20 predstavlja odločitveno drevo za model časovno odvisnega odločanja.

Slika 2.20: Normativni časovno odvisni model odločanja

							STIL VODENJA		
1. Pomembnost odločitve	2. Pomembnost sprejetosti	3. Strokovnost vodje	4. Verjetnost sprejetosti	5. Podpora skupine	6. Strokovnost skupine	7. Tiinske kompetence			
PROBLEMSKA SITUACIJA	H	H	H	-	-	-	Odloči se sam		
			L	H	H	H	H	Delegiraj	
					L	-	-	Posvetuj se s skupino	
			L	H	H	H	H	Moderiraj	
		L			-	-	Posvetuj se s posamezniki		
		L	H	H	H	H	Moderiraj		
				L	-	-	Posvetuj se s skupino		
			L	-	H	H	H	Moderiraj	
	L				-	-	Posvetuj se s posamezniki		
	L	H	-	H	-	-	-	Odloči se sam	
				L	-	-	H	Delegiraj	
			-	-	H	-	-	L	Moderiraj
					L	-	-	-	Odloči se sam
		L	-	-	H	-	-	-	Odloči se sam
					L	-	-	H	Delegiraj
			-	-	H	-	-	-	Odloči se sam
L					-	-	-	Odloči se sam	

Vir: Achua in Lussier (2010, 153)

Achua in Lussier navajata več empiričnih študij, ki so potrdile normativni model odločanja. Vodje, ki uporabljajo stil vodenja, ki ga narekuje uporaba modela, so bolj uspešni oziroma sprejemajo uspešne odločitve. Raziskave so torej potrdile, da vodje spreminjajo stil vodenja glede na potrebe situacije (Achua in Lussier 2010, 156). Situacija bolj vpliva na uporabo stilov vodenja, zajetih v modelu, kot pa osebnostne značilnosti vodij (Ayman 2004, 159). Nasveti za praktično uporabo modela (Nahavandi 2009, 80):

- Vodja mora razumeti situacijo in vedeti, kdaj in kako naj uporabi različne modele odločanja.
- Participativno vodenje ni vedno najbolj zaželen stil vodenja.
- Vodje morajo biti pozorni na potrebe in reakcije vodenih, ko sprejemajo odločitve.

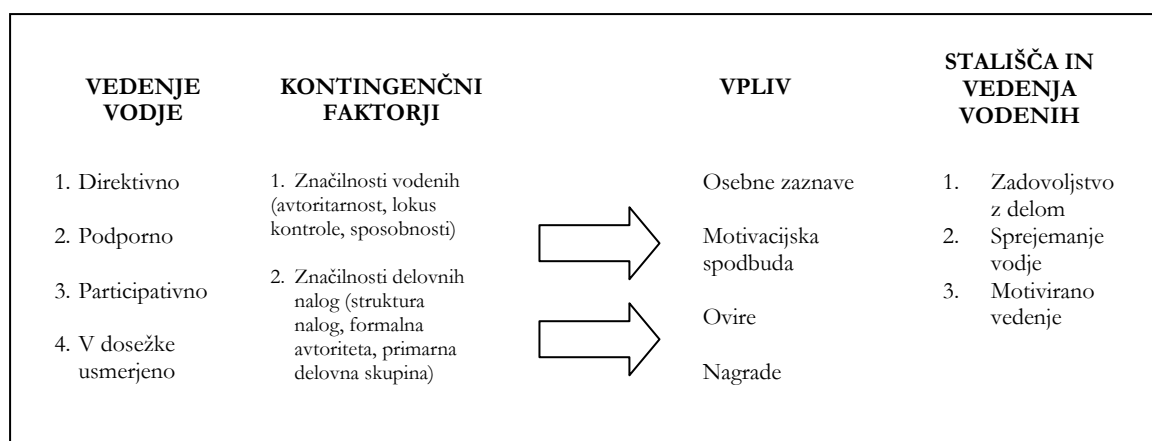
Kritike normativnega modela odločanja so usmerjene v to, da je model bolj osredotočen na proces odločanja kot na proces vodenja. V prvih verzijah modela se je uporabljal pojem stili odločanja, v novejših pa pojem stili vodenja (Nahavandi 2009, 77). Kritika gre tudi na račun predpostavke, da so vodje usposobljeni za uporabo različnih stilov vodenja.

2.2.5.4 Teorija pot – cilj

Teorija pot – cilj (*angl. path-goal*) je bila razvita v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Evans 1979; House 1971; House in Dessler 1974; House in Mitchell 1974) na podlagi empiričnih raziskovanj o motivaciji zaposlenih, nadgrajena pa je bila v devetdesetih (House 1996). Teorija razlaga, kako vodje motivirajo vodene za doseganje načrtovanih ciljev, in poudarja povezavo med stili vodenja, značilnostmi vodenih in značilnostmi delovnega okolja (Achua in Lussier 2010, 147). Osnovna predpostavka, ki izhaja iz motivacijske teorije pričakovanj, je, da bodo vodeni motivirani: če verjamejo, da so sposobni za opravljanje dela; če verjamejo, da bo vložen trud pripeljal do zaželenih rezultatov; če verjamejo, da so rezultati njihovega dela pomembni (DuBrin 2010, 139). Izziv za vodjo je, da uporabi stil vodenja, ki bo zadovoljil motivacijske potrebe vodenih. To pa naredi tako, da uporabi vedenja, ki so skladna z zahtevami delovnega okolja, ali pa vedenja, ki nadomeščajo manjkajoče pogoje v delovnem okolju (Northouse 2010, 125). Odgovornost vodje je, da poveča motivacijo vodenih z namenom dosežati osebne in organizacijske cilje (Daft 2011, 69).

Konceptualno je teorija pot – cilj zelo kompleksna. Slika 2.21 predstavlja osnovne komponente teorije: stile vodenja, kontingenčne faktorje (značilnosti vodenih in značilnosti delovnih nalog) in motivacijo.

Slika 2.21: Komponente teorije pot – cilj



Vir: Povzeto po House in Mitchell (1974) v Pierce in Newstrom (2008, 206)

Teorija pot – cilj predpostavlja, da vsak stil vodenja drugače vpliva na motivacijo vodenih. Koliko določen stil vodenja vpliva na motivacijo, je odvisno od značilnosti vodenih in značilnosti delovnih nalog. Prva verzija teorije je obsegala naslednje stile vodenja (Northouse 2010, 127):

- *Direktivno vodenje.* Direktivno vodenje je podobno stilu vzpostavljanje strukture iz študij Ohio. Opisuje vodenje vodje, ki je usmerjeno v dajanje natančnih navodil za delo, izražanje jasnih pričakovanj in postavljanje časovnih rokov za dokončanje nalog. Direktivni vodja postavi jasne standarde in vsem jasno razloži pravila in procedure.
- *Podporno vodenje.* Podporno vodenje je podobno stilu skrbi iz študij Ohio. Podporno vodenje pomeni prijaznost in dostopnost vodje, ki skrbi za dobro počutje in potrebe vodenih. Vodje, ki uporabljajo ta stil vodenja, se trudijo, da ustvarijo čim bolj prijazno delovno okolje za vodene. Vse vodene obravnavajo enako in spoštljivo.
- *Participativno vodenje.* Participativno vodenje pomeni vključevanje vodenih v proces odločanja. Vodja se posvetuje z vodenimi, upošteva njihove ideje in mnenja ter upošteva predloge pri odločanju o tem, kako bo skupina (enota) delala.
- *V dosežke usmerjeno vodenje.* Vodje, ki so usmerjeni v dosežke, spodbujajo vodene, da opravljajo delo na čim višji ravni, postavljajo zelo visoke standarde za vodene in zahtevajo stalne izboljšave. Ob izražanju visokih zahtev in standardov, vodje, usmerjeni v dosežke, izražajo visoko stopnjo zaupanja, da so vodeni zmožni postavljati in dosegati visoke cilje.

Teorija razlaga, da stili vodenja niso osebnostna značilnost vodje, ampak da vodje lahko demonstrirajo kateregakoli od navedenih stilov vodenja pri delu z različnimi posamezniki in v različnih situacijah. Vodje morajo prilagoditi svoj stil situaciji ali pa motivacijskim potrebam vodenih (Daft 2011, 71). Dopolnjena verzija teorije iz leta 1996 vsebuje, poleg že naštetih stilov vodenja, tudi: moderiranje dela (*angl. work facilitation*), v skupino usmerjeno odločanje (*angl. group-*

oriented decision process), predstavljanje delovne skupine in mreženje (*angl. representation and networking*) in na vrednote usmerjeno vodenje (*angl. value-based leadership*) (House 1996; Yukl 2010, 173; Achua in Lussier 2010, 151).

Poleg stilov vodenja, slika 2.21, predstavlja tudi kontingenčna dejavnika, značilnosti vodenih in značilnosti delovnih nalog. Oba dejavnika značilno vplivata na to, kako stili vodenja učinkujejo na motivacijo. Značilnosti vodenih določajo, kako vodeni interpretirajo vedenje vodje v nekem delovnem kontekstu. Teorija zajema naslednje značilnosti vodenih:

- *Avtoritarnost*. Vodeni, ki imajo potrebo po pripadnosti, bodo dovzetni za podporni stil vodenja, ker prijazen in skrben vodja predstavlja vir zadovoljstva. Vodenim, ki so dogmatični in avtoritarni ter si želijo delati v varnih okoliščinah, direktivno vodenje omogoča psihološko strukturo in jasnost nalog. Direktivno vodenje jim razjasni pot do cilja in jo naredi manj dvoumno. Avtoritarni vodeni se počutijo bolj prijetno, ko jim vodja omogoči večji občutek varnosti v delovnem okolju.
- *Lokus kontrole*. Vodeni z notranjim lokusom kontrole so prepričani, da lahko sami nadzirajo dogodke v svojem življenju, vodeni z zunanjim lokusom kontrole pa verjamejo, da njihovo življenje upravljajo zunanje sile. Teorija predlaga, da je za prvo skupino vodenih najbolj primerno participativno vodenje, saj lahko vodeni vplivajo na odločanje, za drugo skupino vodenih pa je bolj primerno direktivno vodenje, ker so vodeni bolj dovzetni za to, da jih nekdo usmerja.
- *Sposobnosti*. Vodenje vpliva tudi na zaznavanje lastnih sposobnosti vodenih za opravljanje določenih nalog. Bolj ko so vodeni prepričani, da so sposobni, manj so dovzetni za direktivno vodenje.

Značilnosti delovnih nalog tudi vplivajo na to, kako vedenje vodje učinkuje na motivacijo vodenih. Teorija zajema naslednje značilnosti delovnih nalog: *strukturo nalog, sistem formalne avtoritete organizacije in primarno delovno skupino vodenih*. Našteti dejavniki skupaj lahko predstavljajo motivacijo za vodene. Če delovna situacija vsebuje jasno opredeljene naloge, jasen sistem formalne avtoritete in močne skupinske norme, bo za vodene pot do cilja samoumevna in ne bodo potrebovali navodil vodje, kako priti do cilja. Vodenje v takšni situacijah je lahko zaznano kot nepotrebno in preveč nadzorovalno. V drugih situacijah pa strukturiranost nalog zahteva večjo vključenost vodje. Naloge, ki so kompleksne in dvoumne, narekujejo vključenost vodje, ki postavi strukturo. Rutinske naloge zahtevajo od vodje, da spodbuja vodene in tako ohranja stopnjo motiviranosti. V delovnih situacijah, kjer je sistem formalne avtoritete šibak, vodja vzpostavi pravila in pojasni zahteve. V situacijah, kjer so skupinske norme šibke ali pa jih ni, vodja vpliva na oblikovanje kohezivnosti skupine.

Teorija pot – cilj posebej poudarja odpravljanje ovir na poti do postavljenih ciljev. Ovine lahko predstavlja kateri koli dejavnik v delovnem okolju, ki vodenim otežuje pot do cilja. Ovine ustvarjajo občutke negotovosti, frustracijo in grožnjo za vodene. Teorija predpostavlja, da je vodja odgovoren za odstranjevanje teh ovir ali da vodja mora pomagati vodenim pri razreševanju teh ovir. Pomoč vodenim okrepi pričakovanja vodenih, da so sposobni opraviti delo in doseči cilje, posledično pa poveča občutek zadovoljstva z delom (Northouse 2010, 130). V tabeli 2.8 so predstavljene optimalne kombinacije stilov vodenja, značilnosti vodenih in značilnosti delovnih nalog.

Tabela 2.8: Teorija pot – cilj

STILI VODENJA	ZNAČILNOSTI VODENIH	ZNAČILNOSTI DELOVNIH NALOG
Direktivno vodenje omogoča smernice in psihološko strukturo	<ul style="list-style-type: none"> - Dogmatičnost - Avtoritarnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Dvoumnost - Nejasna pravila - Kompleksnost
Podporno vodenje omogoča skrb za ljudi	<ul style="list-style-type: none"> - Nezadovoljstvo - Potreba po pripadnosti - Potreba po stiku z ljudmi 	<ul style="list-style-type: none"> - Ponavljajoče se naloge - Ni izzivov - Vsakdanjost
Participativno vodenje omogoča vključenost	<ul style="list-style-type: none"> - Avtonomija - Potreba po kontroli - Potreba po jasnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Dvoumnost - Nejasnost - Nestrukturiranost
V dosežke usmerjeno vodenje omogoča izzive	<ul style="list-style-type: none"> - Visoka pričakovanja - Potreba po odličnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Dvoumnost - Izzivi - Kompleksnost

Vir: Northouse (2010, 131)

Kot prednosti teorije pot – cilj avtorji navajajo, da teorija predstavlja soliden teoretični okvir za razumevanje tega, kako značilnosti vodenih in značilnosti dela vplivajo na učinkovanje stilov vodenja na delovno uspešnost vodenih. Teorija poskuša integrirati motivacijske principe teorije pričakovanj s teorijo vodenja, ponuja pa tudi model oziroma napotke za praktično uporabo teorije v praksi (Northouse 2010, 133). Z vključitvijo zadovoljstva vodenih kot merila za uspešnost vodenja je teorija razširila pogled na proces vodenja (Nahavandi 2009, 81). Teoretični okvir teorije pot – cilj je spodbudil in usmeril raziskovalce, da so identificirali dodatne relevantne situacijske spremenljivke (Achua in Lussier 2010, 151). Na podlagi teorije pot – cilj so bile razvite teorije karizmatičnega vodenja in teorije substitucije vodenja (Ayman 2004, 162; Achua in Lussier 2010, 151; Van Wart 2008, 58).

Kritike gredo na račun kompleksnosti teorije, vključenost različnih vidikov vodenja omogoča različne interpretacije teorije. Teorija pomanjkljivo razlaga vzročno posledično povezavo med stili

vodenja in motivacijo vodenih (Yukl 2010, 172). Empirično testiranje teorije je le delno potrdilo nekatere segmente teorije, prav tako številne raziskave niso vključevale vseh stilov vodenja. Kritično sta ocenjeni tudi preveč aktivna vloga vodje in pasivnost vodenih, teorija razlaga vodenje kot enosmeren proces. Težava je v tem, da preveč podporno vodenje lahko pripelje do odvisnosti vodenih od vodje pri uresničevanju ciljev (Northouse 2010, 135).

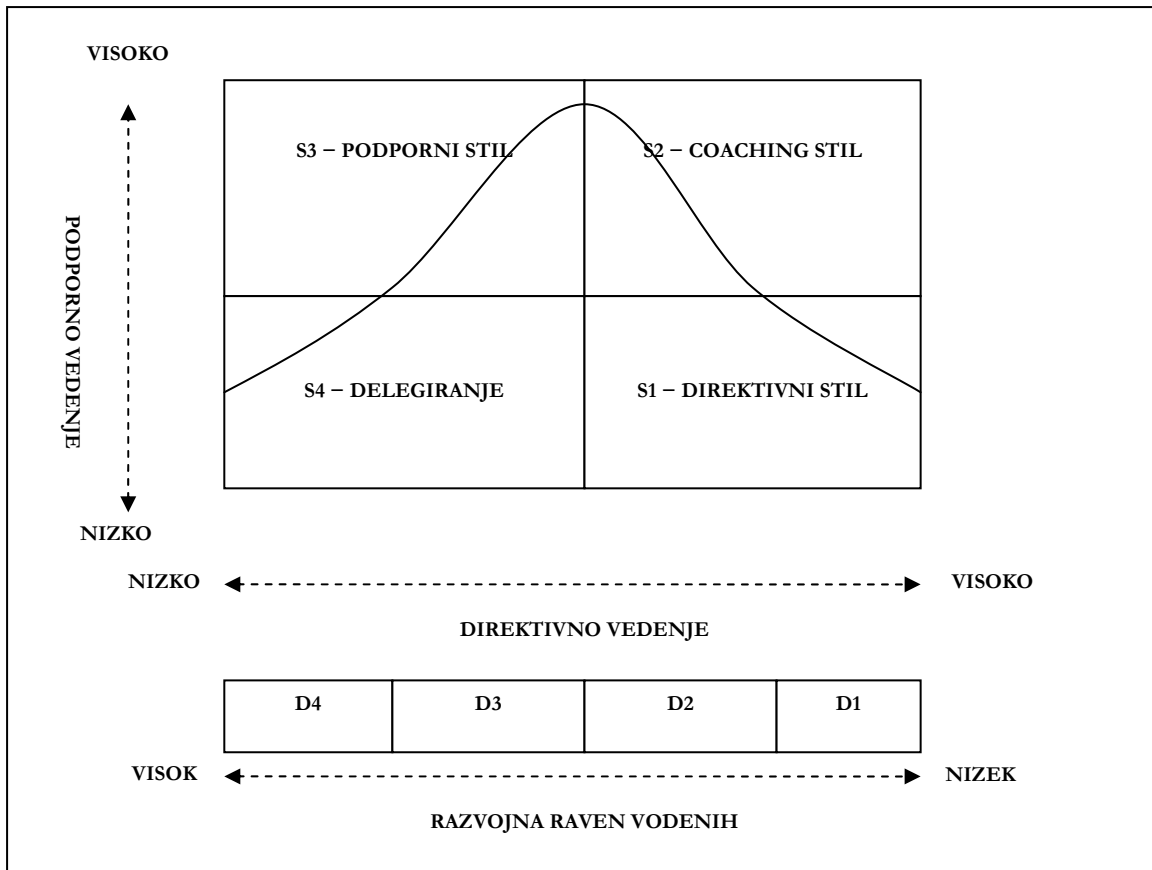
2.2.5.5 Teorija situacijskega vodenja

Teorija situacijskega vodenja, ki sta jo razvila Hersey in Blanchard (1969), predstavlja najbolj prepoznaven pristop proučevanja vodenja. Uporablja se na področju usposabljanja za vodenje v organizacijah in je bila večkrat dopolnjena (Hersey in Blanchard 1977, 1988, 1993; Blanchard, Zigarmi in Nelson 1993; Blanchard, Zigarmi in Zigarmi 1985; Blanchard 1985). V literaturi se uporabljajo različna poimenovanja teorije: življenjski cikel – teorija vodenja (*angl. life-cycle theory of leadership*) (Bowditch idr.2008, 224), situacijska teorija Herseya in Blancharda (Daft 2011, 65), situacijsko vodenje II (SLII) (DuBrin 2010, 142), situacijski pristop (Northouse 2010, 89).

Teorija situacijskega vodenja se, podobno kot druge, že predstavljene, teorije situacijskega vodenja, osredotoča na vodenje v različnih situacijah. Glavna predpostavka je, da različne situacije zahtevajo različne vrste vodenja. Da bi bil nekdo uspešen vodja, mora prilagoditi svoj stil vodenja zahtevam različnih situacij. Teorija poudarja, da je vodenje sestavljeno iz direktivne in podporne dimenzije in da mora biti vsaka dimenzija uporabljena v določenih situacijah. Katera dimenzija vodenja oziroma kateri stil vodenja je najbolj ustrezen v dani situaciji, je odvisno od ocene pripadnosti in kompetentnosti vodenih za opravljanje določenih nalog. Glede na to, da se lahko usposobljenost in motivacija vodenih spreminjata skozi čas, situacijska teorija vodenja predlaga, da mora vodja prilagajati stopnjo direktivnosti oziroma podpore, da bi lahko zadovoljil spreminjajoče se potrebe vodenih (DuBrin 2010, 144). Bistvo situacijske teorije je torej ujemanje stila vodenja z usposobljenostjo in motivacijo vodenih. Uspešni so tisti vodje, ki prepoznajo potrebe vodenih in ustrezno prilagodijo svoj stil vodenja, da bi zadovoljili potrebe vodenih (Northouse 2010, 89).

Slika 2.22 predstavlja elemente situacijske teorije vodenja. Dinamiko teorije lahko najlažje razumemo, če model razdelimo na dva dela: stili vodenja in razvojna raven vodenih.

Slika 2.22: Situacijska teorija vodenja



Vir: Povzeto in prirejeno po Northouse (2010, 90)

Stili vodenja so klasificirani v štiri različne kategorije na podlagi direktivne in podporne dimenzije. Vedenja, ki so značilna za *direktivno*, v naloge usmerjeno dimenzijo, vključujejo ukazovanje, dajanje navodil, postavljanje ciljev in metod za evalvacijo, postavljanje rokov, definiranje vlog, razlaganje, kako naj bodo cilji doseženi itd. Vedenja, ki so značilna za *podporno*, v odnose usmerjeno dimenzijo, pa vključujejo ukvarjanje z dobrim počutjem vodenih v povezavi s sodelavci in situacijo, skupno reševanje problemov, pohvale, informiranje, poslušanje itd. Podporno vedenje pomeni dvosmerno komunikacijo in odzive, ki pomenijo socialno in čustveno podporo za druge.

Obe dimenziji sta lahko izraženi visoko ali nizko. Na podlagi križanja oziroma kombinacije visoke ali nizke izraženosti obeh dimenzij teorija predlaga štiri stile vodenja (Northouse 2010, 91; DuBrin 2010, 145):

- S1 – Direktivni stil (*angl. directing*). Vodja usmerja svojo komunikacijo v doseganje ciljev in zelo malo časa porabi za podpora vedenja. Vodja na ta način daje jasna navodila, kaj in kako bodo delali vodeni za doseg cilja in jih pri tem tesno nadzira.

- S2 – Coaching stil. Vodja usmerja svojo komunikacijo v doseganje ciljev, prav tako pa v zadovoljevanje socioemocionalnih potreb vodenih. Vodja spodbuja vodene in od njih pričakuje aktivno prispevanje. Coaching predstavlja razširitev direktivnega stila, saj vodja sprejema odločitve "kaj" in "kako" pri doseganju ciljev.
- S3 – Podporni stil (*angl. supporting*). Vodja se ne ukvarja samo s cilji, ampak uporablja podporna vedenja, da bi razvijal znanja in veščine vodenih, ki so potrebni za opravljanje nalog. Podporni stil vsebuje aktivno poslušanje, dajanje pohval, povpraševanje po mnenju in dajanje vrnitvenih sporočil. Vodja prepušča vsakodnevno odločanje vodenim in je na voljo za moderiranje reševanja problemov. V okviru tega stila sta pohvala in socialna podpora na prvem mestu.
- S4 – Delegiranje (*angl. delegating*). Vodja je manj usmerjen v dajanje navodil in na socialno podporo, bolj je usmerjen v spodbujanje samozavesti in motivacije vodenih v povezavi z nalogami. Vodja je prav tako manj vključen v planiranje, nadziranje podrobnosti in v pojasnjevanje ciljev. Ko se skupina dogovori, kaj in kako je treba narediti, vodja prepusti odgovornost vodenim, da delo opravijo na način, ki ga sami izberejo. V okviru tega stila vodja prepusti kontrolo vodenim in se ne ukvarja z nepotrebnim socialnim podpiranjem.

Iz slike 2.22 je razvidno, kako kombinacije izraženosti direktivne in podporne dimenzije tvorijo posamezne stile. Visoka direktivnost je izražena pri stilih S1 in S2 ter nizka pri stilih S3 in S4. Podporna dimenzija pa je visoka pri stilih S2 in S3 ter nizka pri stilih S1 in S4.

Razvojna raven vodenih (*angl. development level – D*) predstavlja drugo komponento modela situacijskega vodenja. V prejšnjih verzijah teorije je bila ta komponenta poimenovana tudi stopnja zrelosti (*angl. maturity level – M*) in pripravljenost vodenih (*angl. follower readiness – R*). Razvojna raven predstavlja stopnjo zahtevane usposobljenosti in zavzetosti vodenih za opravljanje nalog (Blanchard in drugi 1985). Z drugimi besedami, razvojna raven vodenih kaže na to, ali je oseba razvila veščine za opravljanje nekega dela in ali je oseba razvila pozitiven odnos oziroma pristop glede dela in nalog (Blanchard in drugi 1993). Razvojna raven vodenih je visoka, če so vodeni zainteresirani za svoje delo in ga tudi znajo opravljati. Razvojna raven vodenih je nizka, če imajo le določene potrebne veščine, ampak so motivirani in zavzeti za opravljanje dela (Northouse 2010, 92).

Stopnje razvojne ravni vodenih so prikazane v spodnjem delu slike 2.23. Kategorije predstavljajo različne kombinacije usposobljenosti in zavzetosti v povezavi s specifičnimi nalogami. Kategorije se nanašajo na specifičnost nalog in niso namenjene za označevanje vodenih. Pri specifični nalogi so lahko vodeni razvrščeni v štiri kategorije, od nizke razvojne stopnje (D1) do visoke razvojne stopnje (D4) (Northouse 2010, 92–93):

- D1: Vodeni so nizko usposobljeni in zelo zavzeti. Prvič se srečujejo z nalogo in ne vedo, kako se naloga opravlja, so pa navdušeni in jim naloga predstavlja izziv.
- D2: Vodeni imajo določene veščine, ampak niso zavzeti. Naučili so se opravljanja dela, ampak niso več tako motivirani za delo.
- D3: Vodeni so srednje do visoko usposobljeni, ampak niso tako zavzeti. Razvili so potrebna znanja in veščine za opravljanje dela, ampak so negotovi, če lahko sami opravijo delo.
- D4. Vodeni so na najvišji razvojni stopnji, so visoko usposobljeni in zavzeti za delo. Imajo zahtevane veščine in so visoko motivirani za opravljanje dela.

Teorija situacijskega vodenja predpostavlja, da se vodeni, odvisno od zahtevnosti del in nalog, gibljejo navzgor in navzdol na razvojni dimenziji, kar predstavlja relativnost usposobljenosti in zavzetosti vodenih. Za uspešno vodenje je bistveno, da vodja prepozna in določi razvojno stopnjo vodenih in temu prilagodi svoj stil tako, da pride do ujemanja stila in razvojne ravni vodenih (Daft 2011, 66). Prva naloga vodje je, da oceni situacijo, in sicer tako, da analizira kompleksnost delovnih nalog in odgovori na vprašanja o zahtevani usposobljenosti in zavzetosti vodenih. Na podlagi odgovorov vodja določi, na kateri razvojni stopnji so vodeni. Na primer, novo zaposleni delavec, ki je zelo zavzet za opravljanje dela, ampak ne razume in ne zna opravljati dela, bo identificiran kot D1 delavec. V drugem koraku, ko vodja že določi razvojno raven, pa vodja prilagodi svoj stil skladno z opisom stilov na sliki 2.23. Iz slike je razvidno, da je za vsako razvojno raven vodenih predviden stil vodenja, ki ga mora vodja uporabiti (D1 – S1, D2 – S2, D3 – S3, D4 – S4). Teorija poudarja, da morajo biti vodje izredno prilagodljivi, saj so vodeni lahko v različnem času ali pa pri opravljanju različnih nalog na različnih razvojnih stopnjah. Vodje ne smejo uporabljati istega stila v vseh okoliščinah, ampak morajo prilagoditi svoj stil značilnostim vodenih in značilnostim dane situacije (Northouse 2010, 94). Naloga vodje je tudi, da izvaja razvojne posege za razvijanje oziroma povečanje usposobljenosti in zavzetosti vodenih (Yukl 2010, 174). Teorija situacijskega vodenja poudarja povečanje pogostosti in kakovosti komunikacije med vodjo in vodenimi o delovnih dosežkih in strokovnem razvoju vodenih (DuBrin 2010, 142).

Med prednosti teorije situacijskega vodenja avtorji uvrščajo enostavno intuitivno razlago modela z navodili za prakso. Na podlagi teorije je bil razvit sistem usposabljanja, ki se še danes uporablja v različnih organizacijah. Teorija gradi na dognanjih drugih teorij v tej skupini in poudarja element prilagodljivosti vodij pri izbiri stilov vodenja. Teorija obravnava vodene kot najpomembnejši situacijski dejavnik, tako je tudi utrla pot pomembnosti proučevanja

obravnavanja individualne obravnave posameznikov v procesu vodenja (Northouse 2010, 94; Yukl 2010, 175; DuBrin 2010, 147; Van Wart 2008, 56).

Kljub številnim prednostim avtorji zelo kritično ocenjujejo teoretično konceptualizacijo teorije. Zelo redke so študije, ki so empirično testirale teorijo situacijskega vodenja. Študije, ki so testirale teorijo, pa so privedle do številnih nasprotujočih si ugotovitev. Kritično so ocenjevali dvoumne konceptualizacijo razvojne ravni vodenih in to, da model ne poda dovolj teoretično podprte razlage ujemanja stilov in razvojne ravni vodenih. Teorija ne upošteva drugih možnih spremenljivk vodenih (npr. demografske spremenljivke) niti ne poda jasne razlage, kako model uporabiti, ko vodja vodi večjo skupino ljudi itd. (Northouse 2010, 95; Yukl 2010, 175; Bowditch in drugi 2008, 224; Ayman 2004, 162; Van Wart 2008, 57)

2.2.5.6 Teorija substitucije (nadomestkov) vodenja

Vse do sedaj predstavljene situacijske in kontingenčne teorije so osredotočene na proučevanje tega, kako situacijski dejavniki vplivajo na interakcijo med vodjo in vodenimi. Skupna ugotovitev je, da morajo biti vodje, če želijo biti uspešni, fleksibilni in morajo svoje stile vodenja prilagoditi zahtevam situacije in organizacijskega konteksta. Teorija substitucije vodenja, ki sta jo razvila Kerr in Jermier (Kerr in Jermier 1978), pa razlaga, kako lahko določeni situacijski dejavniki zmanjšajo ali pa celo nadomestijo pomembnost vodenja, ki ga izvajajo menedžerji in formalni vodje v formalnih organizacijah (Yukl 2010, 176). Številni dejavniki v delovnem okolju zagotavljajo dovolj virov in podpore, ki omogočajo vodenim, da dosežejo svoje cilje brez aktivne vloge vodje (Nahavandi 2009, 85). Obstajajo dejavniki, ki jih vodje ne kontrolirajo in imajo večji vpliv na rezultate, kot pa vedenje vodje (Achua in Lussier 2010, 159).

Teorija razlikuje med dvema vrstama situacijskih spremenljivk, med substituti in nevtralizatorji. *Substituti* vplivajo na to, da je vedenje vodij nepotrebno ali odvečno. Substituti vsebujejo tiste značilnosti vodenih, značilnosti nalog in organizacijskih značilnosti, ki omogočajo, da vodeni jasno razumejo svojo vlogo, da vedo, kako opraviti delo, da so visoko motivirani in zadovoljni s svojim delom. *Nevtralizatorji* so tiste značilnosti vodenih, značilnosti nalog in organizacijske značilnosti, ki vodji preprečujejo, da bi uporabljal določen stil vodenja, ali pa nevtralizirajo oziroma izničijo učinke vedenja vodje. Na primer, če vodja nima formalno določene odgovornosti za nagrajevanje uspešno opravljenega dela, to omeji njegove možnosti uporabe pogojnega nagrajevanja, saj na ta način ne more vodenih dodatno motivirati. Substituti vodenja torej predstavljajo situacijske dejavnike, ki nadomestijo vlogo vodje, če so prisotni, nevtralizatorji pa predstavljajo situacijske dejavnike, ki ovirajo ali pa izničijo vedenje vodje, če so prisotni. V prvotni verziji teorije sta Kerr in Jermier identificirala substitute in nevtralizatorje za podporno

vodenje (skrb za odnose) in instrumentalno vodenje (skrb za naloge). Tabela 2.9 predstavlja prvi nabor substitutov in nevtralizatorjev za podporno in instrumentalno vodenje.

Tabela 2.9: Substituti in nevtralizatorji za podporno in instrumentalno vodenje

SUBSTITUTI IN NEVTRALIZATORJI	PODPORNO VODENJE	INSTRUMENTALNO VODENJE
A. Značilnosti vodenih		
Izkušnje, sposobnosti in usposobljenost	Substitut	
Profesionalna usmerjenost	Substitut	Substitut
Dovzetnost za nagrade	Nevtralizator	Nevtralizator
B. Značilnosti nalog		
Strukturirane, rutinske naloge		Substitut
Povratna informacija izvira iz dela		Substitut
Intrinzična motivacija izhaja iz dela	Substitut	
C. Organizacijske značilnosti		
Kohezivnost delovne skupine	Substitut	Substitut
Nizka pozicijska moč	Nevtralizator	Nevtralizator
Formalizacija (vloge, procedure)		Substitut
Nefleksibilnost (pravila, politike)		Nevtralizator
Delovna mesta podrejenih na različnih lokacijah	Nevtralizator	Nevtralizator

Vir: Yukl (2010, 177)

Usposobljeni in izkušeni delavci ne potrebujejo veliko usmerjanja in podpore zato, ker že imajo potrebno znanje in izkušnje o tem, kaj in kako delati. Strokovnjaki v okviru posameznih strok niti ne potrebujejo niti si ne želijo podpore in usmerjanja neposredno nadrejenih. Ker jih usmerjajo profesionalne vrednote in etični standardi, ne potrebujejo tega, da jih vodje opogumljajo. Koliko so nagrade v organizaciji zanimive za zaposlene, je odvisno od osebnosti posameznikov in individualnih potreb. Brezbrižnost vodij do organizacijskih nagrad lahko deluje kot nevtralizator za podporno in instrumentalno vodenje. Zaposlenega, ki si želi več prostega časa za družinsko življenje, bo vodja težko motiviral s ponujanjem dodatnih finančnih nagrad za nadurno delo (Yukl 2010, 176).

Substitut za instrumentalno vodenje predstavljajo tudi preproste rutinske naloge. Vodenih se lahko hitro naučijo veččin, potrebnih za opravljanje tovrstnih nalog in pri tem ne potrebujejo intenzivnega usposabljanja in usmerjanja vodje. Če delo samo po sebi ponuja informacijo o količini in kakovosti dela, vodeni ne potrebujejo povratne informacije vodje. Prav tako delavci uživajo pri delu in ne potrebujejo podpore vodje in njegovih dodatnih inspiracij, če je delo zanimivo. Delo, ki je zanimivo, torej služi kot substitut za podporno vodenje in delo pomeni visoko stopnjo zadovoljstva vodenih (Yukl 2010, 177).

Substitute in nevtralizatorje za podporno in instrumentalno vodenje predstavljajo tudi nekateri organizacijski dejavniki. Kohezija v skupini deluje kot substitut za podporno vodenje, saj dobijo vodeni ustrezno psihološko podporo drug od drugega. Če kohezija deluje kot močan dejavnik pritiska na posameznika, potem lahko kohezija nadomesti napore vodje za motiviranje vodenih. Po drugi stani pa lahko kohezija deluje kot nevtralizator, če so odnosi med vodjo in vodenimi slabi. Omejena pozicijska moč vodje deluje kot nevtralizator za podporno in instrumentalno vodenje. V organizacijah, kjer obstajajo jasne politike, pravila in procedure, ni potrebno veliko usmerjanja vodenih, še posebej, če so delavci dobro seznanjeni s pravili in postopki že pri uvajalnem usposabljanju. Pravila lahko delujejo kot nevtralizatorji ali pa kot substituti, če niso dovolj fleksibilna in vodjo onemogočajo pri sprejemanju odločitev glede delovnih nalog in delovnih procesov. Podporno in instrumentalno vodenje je nevtralizirano tudi takrat, če vodeni delajo na različnih lokacijah in obstajajo omejeni osebni stiki z vodjo. Tudi avtomatiziran sistem nagrajevanja lahko deluje kot substitut za možnosti nagrajevanja in kaznovanja v smislu motiviranja vodenih (Yukl 2010, 177).

Howell in sodelavci (Howell in drugi 1990 v Yukl 2010, 178) navajajo, da obstaja v nekaterih situacijah več nevtralizatorjev, ki vodjem zelo otežijo ali celo onemogočijo uspešno delovanje. V takšnih primerih ni rešitev zamenjava vodij ali pa dodatno usposabljanje, temveč sprememba situacije. Prva možnost je, da se z odpravljanjem nevtralizatorjev naredi vodji situacija bolj obvladljiva. Drugi možen pristop pa je, da se s povečanjem substitutov doseže, da je vodenje manj pomembno (Achua in Lussier 2010, 159). Osnovna predpostavka raziskovalcev, ki so proučevali substitute in nevtralizatorje je, da morajo uspešni vodje nuditi podporo in usmerjanje vodenim, ko prepoznajo, da skupina, delovne naloge in drugi organizacijski dejavniki sami ne nudijo ali omogočajo podpore in usmerjanja (Daft 2011, 82).

Empirično raziskovanje je delno potrdilo posamezne vidike teorije, nekateri vidiki pa niso bili empirično potrjeni ali pa sploh niso bili testirani (Yukl 2010, 178; Nahavandi 2009, 86; Achua in Lussier 2010, 161; Ayman 2004, 164). Raziskave so potrdile, da lahko situacijske spremenljivke neposredno vplivajo na neodvisne spremenljivke, kot so motivacija in zadovoljstvo vodenih (več v Podsakoff in drugi 1996). Prispevek teorije je bil ta, da je ponudila drugačen pogled na proces vodenja. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je bila teorija formulirana, je večina teorij poudarjala vlogo formalnih vodij kot primarno determinanto motivacije in zadovoljstva vodenih. Teorija substitucije vodenja je omehčala pomembnost formalnih vodij, saj je pokazala, da je lahko vpliv vodij nadomeščen z ustreznim organiziranjem dela, sistemom nagrajevanja, neformalnim vodenjem med sodelavci itd. (Yukl 2010, 179; Van Wart 2008, 87). Pri vodjih, ki so strogo usmerjeni v kontroliranje ali vodijo v organizacijah s tradicionalno hierarhično organizacijsko

strukturo, se lahko prisotnost substitutov zazna kot izguba kontrole in avtoritete (Nahavandi 2009, 86).

Konceptualne kritike teorije so, da ne ponudi natančne razlage, kako posamezni substituti in nevtralizatorji vplivajo na druge spremenljivke. Dvoumna je tudi razlaga tega, kako lahko vodja sam vpliva na odstranjevanje ali povečanje nevtralizatorjev in substitutov. Teorija obravnava le dve kategoriji stilov vodenja, ki so jih obravnavale teorije v tistem času (Yukl 2010, 179). Howell in sodelavci (Howell in drugi 1986) so teorijo razširili tako, da so dodali še ojačevalce (*angl. enhancers*) in dodatke (*angl. supplements*). Ojačevalci vodenja naj bi dodatno povečevali vpliv vodenja na vodene. Na primer, kohezija v skupini, kjer so vrednote vodje in vodenih usklajene. Dodatki k vodenju so tisti dejavniki, ki vodji omogočajo, da neposredno okrepi orodja za vodenje (npr. analitični pripomočki) ali pa sposobnosti vodij (npr. sistem usposabljanja vodij) (Van Wart 2008, 87; Ayman 2004, 164).

Poudariti je treba, da so teoretične razprave v okviru teorije substitutov in razvoj metodoloških pristopov povezani tudi z razvojem in proučevanjem teorij karizmatičnega in transformacijskega vodenja ter z našimi raziskovalnimi vprašanji. Ko je teorija substitutov ponudila model interakcijskih učinkov, pri katerem vedenje vodij moderirajo različne spremenljivke vodenih in organizacijskih značilnosti, je ta pristop proučevanja postal dominanten v sedemdesetih in zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Pristop je doživel zaton v poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih letih s prehodom na proučevanje karizmatičnih in transformacijskih teorij, ki so na začetku ubrale pristop glavnega učinka (vedenje vodje) v procesu vodenja. V poznih devetdesetih in še danes (na primer: Podsakoff in drugi 1996; Wan Ismail in drugi 2011) pa raziskovalci vodenja pristopajo k proučevanju karizmatičnega in transformacijskega vodenja iz situacijske in kontingenčne perspektive: kdaj ima vedenje vodje značilen (glavni) učinek, kako na ta učinek vplivajo (moderirajo) druge spremenljivke in ali imajo te druge spremenljivke samostojen oziroma neodvisen (glavni) učinek (Dionne in drugi 2005, 177).

Prispevek Howella in sodelavcev (Howell in drugi 1986) na temo moderacijskih spremenljivk je predstavljal metodološko osnovo za proučevanje moderatorjev, razvoj metodoloških postopkov, živahne razprave (Villa in drugi 2003; Dionne in drugi 2002) pa so pripeljale do razvoja in operacionalizacije naslednjih možnih modelov (Dionne in drugi 2005, 177):

1. model glavnega učinka vodenja;
2. model glavnega učinka substitutov;
3. model skupnega učinka;
4. mediacijski model;
5. moderacijski model.

Empirične raziskave tega pristopa, povezane s transformacijskim vodenjem (Podsakoff in drugi 1996), bodo predstavljene v podpoglavju 2.6 Pregled raziskav. Metodološki modeli, ki jih bomo izpeljali iz tega pristopa, pa bodo podrobneje predstavljeni v poglavju 3 Metodologija.

2.3 NOVA PARADIGMA – KARIZMATIČNO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

2.3.1 Uvod

V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja je prišlo do premika paradigme teorij in proučevanja vodenja. Večina avtorjev (npr. Sashkin 2004; Northouse 2010) uporablja pojem "nova paradigma vodenja", ki ga je Bryman (Bryman 1992) uporabil za označitev takrat nastalih teorij karizmatičnega vodenja in teorij transformacijskega vodenja. Drugi avtorji (npr. Achua in Lussier 2010; Yukl 2010) pa uporabljajo za karizmatične in transformacijske teorije vodenja pojem "integrativna paradigma" vodenja.

Zanimanje za pojav in proučevanje karizmatičnega in transformacijskega vodenja je sovpadalo z značilnimi geopolitičnimi, socialnimi in ekonomskimi spremembami. Okolje profitnih in neprofitnih organizacij je postalo turbulentno, negotovo, polno nepredvidenih sprememb. Globalna konkurenca je postala vsakdan delovnih organizacij. Številne organizacije so se morale soočiti z novimi okoliščinami, da bi lahko preživele in se razvijale. Prilagajanje novim razmeram je pomenilo, da so se morale organizacije naučiti delati stvari drugače: morale so preoblikovati strukture, procese in kulturo; razviti ali kupiti novo tehnologijo; ustvariti pogoje za kontinuirano inoviranje; spodbujati visoko vključenost zaposlenih in pripravljenost za sprejemanje rizičnih odločitev itd. Po mnenju številnih teoretikov in praktikov vodenja karizmatični in transformacijski vodje predstavljajo novo paradigmo vodenja, ki bo sposobna usmerjati organizacije skozi kaos enaindvajsetega stoletja. Karizmatično in transformacijsko vodenje je v literaturi proučevano in predstavljeno z vidika učinkov (efektov) karizmatičnih in transformacijskih vodij na vodene in z vidika odnosov med vodji in vodenimi. Tako karizmatične in transformacijske teorije znova poudarjajo vodjo in razlagajo, kako imajo karizmatični in transformacijski vodje izjemen učinek na vodene, prav tako pa na celovite socialne, kulturne, ekonomske in politične sisteme (Achua in Lussier 2010, 286).

Teorije karizmatičnega in transformacijskega vodenja proučujejo, kako vodje vodijo proces sprememb (Van Wart 2008, 69). Teorije karizmatičnega in transformacijskega vodenja proučujejo čustvene in simbolične vidike procesa vodenja, ki omogočajo razumevanje tega, kako vodje vplivajo na to, da vodeni postavijo potrebe in interese organizacije nad svoje osebne materialne interese (Yukl 2010, 262). Teorije nove paradigme vodenja proučujejo, kako vodje ustvarijo posebne in dolgotrajne odnose ali vezi z vodenimi in na ta način dosejajo cilje in izjemne rezultate (Nahavandi 2009, 194).

Skupna točka nove in stare paradigme je v tem, da teorije nove paradigme poskušajo integrirati ali pa vsaj kombinirati dva ali več elementov (osebnostne značilnosti, vedenje, situacijski dejavniki) teorij vodenja stare paradigme (Sashkin 2004, 171). Bistvena razlika med teorijami nove in stare paradigme je ta, da teorije nove paradigme presegajo transakcijski pristop, ki je značilen za večino teorij stare paradigme. Proces transakcijskega vodenja je, kot bo podrobneje predstavljeno v nadaljevanju, osredotočen na izmenjavo ugodnosti na podlagi trenutnih vrednot in motivacije vodenih in vodje. To pomeni, da vodja nagradi vodene za specifična vedenja in rezultate, ki jih pričakuje vodja, oziroma vodja kaznuje ali kritizira vedenje za nedoseganje pričakovanih rezultatov. Takšna izmenjava ne presega lastnih interesov vodenih, medtem ko transformacijsko vodenje navdušuje vodene, da presežejo zgolj lastne interese in delujejo v dobro organizacije (Acha in Lussier 2010, 308).

Teorije nove paradigme razlagajo izjemen vpliv, ki ga imajo vodje na vodene, teorije stare paradigme pa pomanjkljivo razlagajo proces vplivanja. Nove teorije poudarjajo pomembnost emocionalnih reakcij vodenih, med tem ko stare teorije poudarjajo le racionalno kognitivne vidike interakcije med vodjo in vodenimi. Prav tako nove teorije poudarjajo pomen simboličnega vedenja in vlogo vodje pri ustvarjanju pomena dogodkov za vodene, stare teorije pa niso prepoznale pomena simboličnih procesov in upravljanja pomena, ampak so se osredotočale le na upravljanje stvari. Nove teorije vključujejo in integrirajo večje število spremenljivk pri pojasnjevanju uspešnega vodenja (Yukl 2010, 288). Dilts (Dilts 1996, 21) ugotavlja, da je bilo tradicionalno vodenje usmerjeno na vplivanje na vedenje vodenih, novo vodenje pa se ukvarja s prepričanji in vrednotami vodenih, z njihovo identiteto ter s skupnim poslanstvom in vizijo. V tabeli 2.10 so povzete splošne razlike med teorijami nove in stare paradigme vodenja. Iz tabele je razvidno, da nova paradigma vodenja izraža razprave o pozicijski in osebni moči ter o razlikovanju med konceptoma vodenje in menedžment, ki so bile predstavljene v podpoglavju 2.1.

Tabela 2.10: Splošne razlike med teorijami nove in stare paradigme vodenja

	STARA PARADIGMA	NOVA PARADIGMA
Teoretični poudarki	<ul style="list-style-type: none"> - menedžerji, nadzorniki - zaprti sistemi - ozek nabor spremenljivk 	<ul style="list-style-type: none"> - vodje, najvišji vodilni - odprti sistemi - širok nabor spremenljivk
Vrste moči vodje	<ul style="list-style-type: none"> - legitimna moč - moč nagrajevanja - moč pritiska - neposredno vplivanje 	<ul style="list-style-type: none"> - ekspertna moč - referenčna moč - posredno vplivanje, tudi z distance
Motivacija vodenih	<ul style="list-style-type: none"> - osebni interes - neposredne potrebe - racionalni procesi 	<ul style="list-style-type: none"> - skupni interes (skupina, organizacija) - simbolični in čustveni procesi
Organizacijski kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - stabilnost - zagotavljanje funkcioniranja sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - nestabilnost - potreba po spremembah - krize
Pričakovanja glede delovne uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> - povprečna delovna uspešnost 	<ul style="list-style-type: none"> - nadpovprečna oziroma izjemna delovna uspešnost
Poudarjenost stilov vodenja	<ul style="list-style-type: none"> - osredotočenost na naloge in na ljudi 	<ul style="list-style-type: none"> - osredotočenost na organizacijo - osredotočenost na ljudi

Vir: Povzeto in prirejeno po Van Wart (2008, 80–82)

Teoretična izhodišča karizmatičnega in transformacijskega vodenja izhajajo iz del sociologa Maxa Webra in politologa Jamesa McGregorja Burnsa. Max Weber je v zgodnjih dvajsetih letih prejšnjega stoletja predstavil koncept karizme, James McGregor Burns je na podobnih predpostavkah predstavil koncept transformacijskega vodenja (1978) in sprožil val empiričnega proučevanja karizmatičnega in transformacijskega vodenja. Od takrat so raziskovalci razvili koncepte karizmatičnega in transformacijskega vodenja za uporabo v delovnih organizacijah in predlagali modele in teorije, ki so osredotočeni na spremembe v organizacijah (Nahavandi 2009, 194).

Grška beseda "*charisma*", pomeni božje darilo (angl. "*divinely inspired gift*"), kot sposobnost ustvarjati čudeže ali napovedovati prihodnje dogodke. Weber (1947) je uporabil pojem karizma za označitev oblike vplivanja, ki ne izvira iz tradicionalne ali formalne avtoritete, ampak iz percepcije vodenih, da je vodja obdarjen s temi kvalitetami. Po Webru se karizma pojavi v času socialnih kriz, ko se pojavi vodja z radikalno vizijo, ki ponuja rešitev za krizo in privlači vodene, ki verjamejo v to vizijo. Ko vodeni izkusijo določeno stopnjo uspeha, ki kaže na uresničljivost vizije, pripišejo vodji izredne lastnosti (Yukl 2010, 263). Burns (1978) je po zgledu Webra razlikoval med različnimi viri avtoritete. Na podlagi razlik med ekonomskimi in neekonomskimi viri avtoritete je Burns na konceptualni ravni razlikoval med menedžerji in vodji oziroma med

transakcijskim vodenjem in transformacijskim vodenjem. Transakcijsko vodenje (menedžment) temelji na pogodbenih oziroma dogovorjenih transakcijah med vodjo in vodenimi. Transformacijsko vodenje (vodenje) je bolj kompleksno, močno in se ukvarja s potrebami in motivi vodenih, njihovimi vrednotami, identiteto. Rezultat so dobri odnosi vzajemnega spodbujanja in preoblikovanje vodenih v vodje, vodij pa v moralne agente (Sashkin 2004, 173). Burnsovo delo iz leta 1978 je močno vplivalo na teoretični razvoj in empirično raziskovanje transformacijskega vodenja.

Sodobne teorije karizmatičnega vodenja, za katere nekateri avtorji uporabljajo tudi pojem neokarizmatične teorije, razlagajo karizmatično vodenje v organizacijah. Te teorije vsebujejo nekatere vidike Webrovih idej, v bistvenih elementih pa se razlikujejo od prvotne Webrove konceptualizacije karizmatičnega vodenja. Nove karizmatične teorije razlagajo motive in vedenja karizmatičnih vodij in psihološke procese, ki razložijo, kako vodje vplivajo na vodene. Sodobne teorije transformacijskega vodenja razlagajo procese, kako vodje vplivajo na vrednote in čustva vodenih (Yukl 2010, 263–264). Karizmatični pristopi so bolj osredotočeni na osebnost vodij, transformacijski pristopi pa se osredotočajo na to, kako vodje vodijo proces sprememb (Van Wart 2006, 69).

V nadaljevanju bodo predstavljene teorije in modeli karizmatičnega in transformacijskega vodenja.

2.3.2 Teorije karizmatičnega vodenja

2.3.2.1 Atribucijska teorija karizmatičnega vodenja

Conger in Kanungo (1987) sta predstavila teorijo karizmatičnega vodenja, ki izhaja iz predpostavke, da je karizma atribucijski fenomen. Isti avtorji (Conger 1989; Conger in Kanungo 1998) so kasneje dopolnili teorijo. Teorija razlaga, da vodeni pripisujejo karizmatične lastnosti vodji glede na skupni rezultat vedenja vodje, njegove ekspertize in nekaterih aspektov situacije (Yukl 2010, 264). Glavna dimenzija karizmatičnega vodenja je, da vsebuje odnos oziroma interakcijo med vodjo in vodenimi (DuBrin 2010, 68). Da bi lahko bil kdo karizmatičen, mora izražati referenčno in ekspertno moč ter pridobiti ljudi za njihovo delo (DuBrin 2010, 70). Pojem karizmatično vodenje je največkrat definiran glede na učinke, ki jih karizmatični vodje dosežejo pri vodenih, ali na poseben odnos med vodjo in vodenimi (Achua in Lussier 2010, 293).

Karizmo lahko razumemo kot atribucijo oziroma pripisovanje določenih lastnosti vodji, ki jih vodeni zaznajo pri opazovanju vedenja vodje v organizacijskem kontekstu (Conger in Kanungo 1987). Avtorja sta predlagala, da lahko karizmatično vodenje najbolje proučimo z merjenjem vodjevih vedenj, ki pripeljejo do rezultatov (Sashkin 2004, 182). Pri opisovanju teorije nekateri

avtorji uporabljajo besedno zvezo "vodjeve osebnostne lastnosti in vedenje" (npr. Yukl 2010, 264; Van Wart 2008, 69) ali pa "karakteristike" (npr. DuBrin 2010, 72). "Zdi se, da so osebnostne lastnosti vodij prepletene z vedenjem vodij." (Sashkin 2004, 183). V prvi formulaciji teorije Conger in Kanungo (Conger in Kanungo v Achua in Lussier 2010, 291) navajata, da je pripisovanje karizme odvisno od štirih ključnih spremenljivk oziroma vedenj vodje: izražanje nezadovoljstva z obstoječim stanjem (status quo), oblikovanje privlačne vizije, uporaba neobičajnih strategij za doseganje želenih sprememb, realistična ocena razpoložljivih virov in drugih ovir za doseganje želenih sprememb. Na podlagi empiričnega raziskovanja sta Conger in Kanungo (1994) pozneje razvila tudi vprašalnik, ki meri šest stabilnih dimenzij vedenja vodje (Sashkin 2004, 182):

1. *Občutljivost do okolja* pomeni prepoznavanje priložnosti in ovir.
2. *Dovzetnost za potrebe vodenih* je izražena z osebno skrbjo in z naklonjenostjo ter spoštovanjem.
3. *Delovanje v nasprotju z obstoječim stanjem* (status quo) pomeni zavračanje normalnega oziroma sprejetega načina delovanja.
4. *Oblikovanje vizije* vključujeta generiranje novih idej in ciljev ter inspiracija vodenih za sprejetje teh idej in za doseganje teh ciljev.
5. *Nekonvencionalno vedenje* pomeni uporabo netradicionalnih sredstev delovanja, ki lahko celo preseneti druge.
6. *Osebno tveganje* pomeni biti pripravljen sprejeti tveganje in se, če je potrebno, samožrtvovati za dobro organizacije.

Sashkin (Sashkin 2004, 183) trdi, da občutljivost do okolja in osebno tveganje kažeta osebnostne lastnosti karizmatičnih vodij. Druge osebnostne lastnosti, ki jih imajo karizmatični vodje oziroma jim jih na podlagi njihovih vedenj pripisujejo vodeni, so: samozaupanje, ekstravertiranost, odločnost, energičnost, zavzetost itd. (Javidan in Waldman 2003, 231). Jung in Sosik na podlagi empirične raziskave poročata, da se karizmatični vodja razlikuje od nekarizmatičnega po naslednjih osebnostnih atributih: samospremljanje (*self-monitoring*), samoaktualizacija, motiv po socialni moči, samorazvoj in odprtost do sprememb (Jung in Sosik 2006, 13).

Prvotna verzija atribucijske teorije karizmatičnega vodenja ni razlagala procesov vplivanja, ampak so šele dodatna raziskovanja (Conger 1989) odkrila razloge, zakaj so privrženci karizmatičnih vodij tako močno zavzeti za naloge in uresničevanje misije (Yukl 2010, 265). Primarni proces vplivanja pri karizmatičnem vodenju predstavlja osebna identifikacija vodenih z vodjo, ki izhaja iz želje po ugajanju vodji in posnemanju vodje. Vodeni na podlagi vedenja vodje in osebnostnih lastnosti vodje idealizirajo vodjo in želijo postati takšni, kot je vodja. Odobravanje vodje postane

merilo za ocenjevanje lastne vrednosti vodenih. To odobravanje je izraženo s pohvalami za vedenje in dosežke vodenih, kar posledično vpliva na samozaupanje vodenih in njihov občutek dolžnosti za izpolnjevanje vodjevih pričakovanj v prihodnosti. Hkrati so vodeni motivirani s strahom, da ne bi razočarali vodjo in bili zavrženi. Vpliv karizmatičnih vodij je povezan tudi s procesom internalizacije oziroma ponotranjenja vrednot in stališč pri vodenih. Conger je poudaril, da je pomembneje, da vodeni sprejmejo stališča in prepričanja o želenih ciljih in strategijah kot pa da posnemajo izjemno vedenje vodij. "Karizmatični vodja, ki artikulira inspiracijsko vizijo, lahko vpliva na vodene, da ponotranjijo stališča in prepričanja, ki bodo posledično služila kot vir za intrinzično motivacijo za opravljanje misije organizacije." (Yukl 2010, 265).

Odnosi, ki nastanejo med karizmatičnim vodjem in vodenimi, so največkrat opisani kot zelo čustveni. Karizmatični vodja predstavlja objekt identifikacije za vodene, ki poskušajo posnemati njegovo vedenje. Tako karizmatični vodja povzroči, da vodeni posnemajo njegovo vedenje, vrednote, kognicije (Achua in Lussier 2010, 295). Če vodeni zaznavajo, da ima vodja določene lastnosti (osebne lastnosti in vedenje), mu bodo pripisali karizmatičnost. Posledično pa bo karizmatičnost pripeljala do določenih rezultatov pri vodenih, kot so pripadnost in lojalnost vodji, samožrtvovanje in visoka delovna uspešnost (DuBrin 2010, 68).

Karizmatično vodenje je povezano tudi s kontekstom, saj je pripisovanje izjemnih osebnostnih kvalitet vodji lahko zelo odvisno od situacijskih pogojev. Tesnoba in razočaranje vodenih, povezana z delovnim kontekstom, predstavljata pomembno situacijsko spremenljivko. Nasprotno od Webra, ki je trdil, da krizne situacije omogočajo pojav karizmatičnega vodenja, trdita Conger in Kanungo, da krizna situacija ni nujen pogoj za pojav karizmatičnega vodenja. Tudi v odsotnosti kriznih pogojev lahko vodja s svojim vedenjem in retoriko pri vodenih spodbudi nezadovoljstvo s trenutno situacijo in vzporedno ponudi svojo vizijo boljše prihodnosti (Yukl 2010, 266). Van Wart trdi, da so nekateri situacijski dejavniki (nezadovoljstvo, napake itd.) le moderacijski dejavniki, saj le omogočajo, da se karizmatično vodenje pojavi, niso pa obvezni pogoj za pojav karizmatičnega vodenja (Van Wart 2008, 69).

2.3.2.2 Self-koncept teorija karizmatičnega vodenja

Yukl (Yukl 2010, 266) uporablja termin self-concept teorija karizmatičnega vodenja za označitev Housejeve teorije karizmatičnega vodenja iz leta 1977 (House 1977), ki jo je pozneje dopolnil s sodelavci (Shamir in drugi 1993). Prva verzija te teorije karizmatičnega vodenja je razlagala osebne lastnosti, vedenje in veščine karizmatičnih vodij in pogoje za pojav karizmatičnega vodenja. Pomanjkljivost te verzije je bila ta, da ni razlagala procesov vplivanja. Dopolnitve teorije iz leta 1993 pa izhajajo iz novejših spoznanj o človeški motivaciji. V dopolnitvi teorije so avtorji

postavili predpostavko, da karizmatično vodenje transformira self-koncept (sebstvo) vodenih in poskuša povezati identiteto vodenih s skupno identiteto organizacije (Northouse 2010, 175).

Housejeva teorija karizmatičnega vodenja razlaga, podobno kot atribucijska teorija karizmatičnega vodenja Congerja in Kanunga, da imajo karizmatični vodje močan in izjemen učinek na vodene. Vodeni zaznavajo prepričanja vodje kot pravilna, pripravljeni so ubogati vodjo, čutijo povezanost z vodjo, čustveno so vpleteni v misijo skupine in organizacije, imajo visoke cilje in verjamejo, da lahko zelo prispevajo k uspešnosti organizacije. Za razliko od Congerja in Kanunga, House trdi, da je atribucija izjemnih lastnosti vodji verjeten, a ne nujen pogoj za karizmatično vodenje (Yukl 2010, 266). Ključne determinante karizmatičnega vodenja predstavljajo osebnostne lastnosti in vedenje vodje. Karizmatični vodje imajo največkrat izjemno potrebo po moči, so zelo samozavestni in trdno verjamejo v svoja prepričanja in ideale. Vedenja vodij, preko katerih karizmatični vodje vplivajo na vodene, pa so:

1. artikuliranje privlačne vizije,
2. uporaba komunikacijskih veščin (simboli, slogani, slike, metafore itd.),
3. prevzemanje osebnega tveganja in žrtvovanje za dosego vizije,
4. sporočanje visokih pričakovanj,
5. izražanje optimizma in zaupanja do vodenih,
6. modeliranje vedenj, skladnih z vizijo,
7. upravljanje lastnega vtisa pri vodenih,
8. razvijanje identifikacije s skupino in organizacijo in
9. opolnomočenje (*angl. empowerment*) vodenih.

Shamir, House in Arthur (1993) so v razširitvi teorije identificirali procese vplivanja na podlagi učinkov karizmatičnega vodenja na self-concept (sebstvo) vodenih. Proces vplivanja in motivacijski mehanizmi se nanašajo na: osebno in socialno identifikacijo, internalizacijo vrednot, povečanje individualne in skupinske učinkovitosti, okrepitve samoodobravanja (*angl. self esteem*) in samovrednotenja (*angl. selfworth*).

Avtorji, za razliko od atribucijske teorije, ne pripisujejo tolikšnega pomena osebni identifikaciji z vodjo, ampak poudarjajo pomen socialne identifikacije, ki nastane, ko so posamezniki ponosni, da so člani skupine in dojemajo članstvo kot zelo pomembno socialno identiteto. V skupini posamezniki prepoznajo, kako so njihovi napor in delovne vloge povezane s širšo entiteto, v kateri je njihovo delo smiselno in pomembno. V skupini so posamezniki pripravljeni postaviti v ospredje potrebe skupine in se žrtvovati za dobro skupine. Še več, rezultati socialne identifikacije so okrepljene skupne vrednote, prepričanja in vedenjske norme članov skupine. Internalizacija oziroma ponotranjenje vrednot nastane, ko postane izvajanje nalog in doseganje ciljev način

izražanja skupnih vrednot in socialnih identitet. Proces ponotranjenja vrednost se še bolj okrepi, ko posamezniki povežejo doživljanje svojih delovnih vlog s svojim self-konceptom (sebstvom) in samovrednotenjem. Svojo vlogo v organizaciji izvajajo, ker je ta postala del njihove narave in usode. Motivacija za delo je odvisna od individualne in skupinske učinkovitosti. Vodja lahko s svojim vedenjem izjemno vpliva na povečanje individualne in skupinske učinkovitosti. Poleg navedenih procesov lahko učinki karizmatičnega vodenja vsebujejo tudi proces čustvene okužbe (*angl. emotional contagion*), pri katerem vodja prenaša svoja pozitivna čustvena stanja in razpoloženja na vodene (Yukl 2010, 267–268).

Motivacijski učinki karizmatičnih vodij nastanejo, ko je vizija vodje skladna oziroma usklajena z vrednotami in identitetami vodenih. Zato morajo karizmatični vodje razumeti potrebe in interese vodenih. Karizmatični vodje definirajo naloge in vloge vodenih z uporabo ideoloških nagovorov in tako navdušijo vodene. Na primer, v visoko tehnoloških industrijah se lahko vrednote, kot so znanstveni napredek, ekonomski razvoj, nacionalni ponos itd. povežejo z vrednotami vodenih. Tudi Shamir in sodelavci (1993) poudarjajo, da kriza ni nujen pogoj za pojav uspešnega, karizmatičnega vodenja. Karizmatično vodenje se največkrat pojavi, ko je skupina ali organizacija v resnih težavah, ko niso jasni načini reševanja problemskih situacij, vodeni pa so nervozni ali pa panični. Takšni pogoji omogočajo pojav vodje, ki je sposoben interpretirati krizno stanje in ponuditi kredibilne strategije za uspešno reševanje nastale situacije. Vodjem, ki imajo kvalitete, povezane s karizmo, bodo vodeni v takšnih situacijah tudi pripisali karizmatične lastnosti (Yukl 2010, 269). Karizmatično vodenje deluje, ker povezuje vodene in njihov self-concept (sebstvo) z organizacijsko identiteto (Northouse 2010, 175).

Odvisno od narave self-koncepta vodenih in narave potrebe po moči se lahko razvijeta dve posebni vrsti odnosa oziroma dva tipa karizmatičnega vodenja: socializirano karizmatično vodenje (*angl. socialized*) in personalizirano karizmatično vodenje (*angl. personalized*) (Howell in Shamir 2005; House in Howell 1992) oziroma pozitivno in negativno karizmatično vodenje (Yukl 2010, 273).

Vodje, ki izražajo socializirano karizmatično vodenje, uporabljajo svojo osebno in pozicijsko moč v korist drugih oziroma v skupno korist vodje, vodenih in organizacije. Vrednote vodje in vodenih so usklajene in povezane s skupnimi cilji. Vodeni v okviru socializiranega karizmatičnega vodenja so avtonomni in odgovorni, imajo močno samopodobo in jasne osebne vrednote in se identificirajo s skupnimi cilji, vrednotami in s "sporočilom" karizmatičnega vodje. Vodje, ki izražajo personalizirano karizmatično vodenje, uporabljajo osebno in pozicijsko moč, primarno za svoje osebne interese. Cilji izražajo koristi za vodjo, ki nudi podporo in pomoč, le če je to skladno z njihovimi osebnimi cilji. Vodeni v okviru personaliziranega karizmatičnega vodenja so

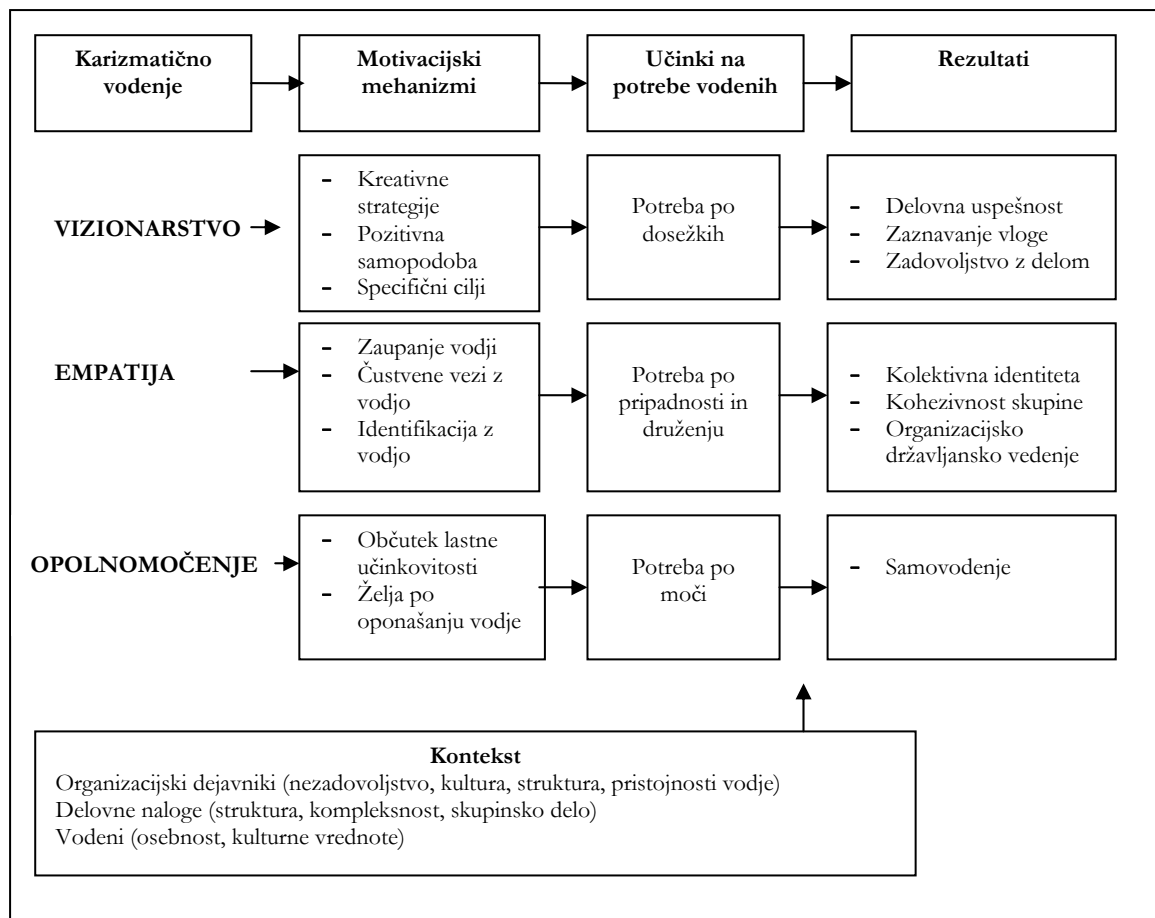
poslušni, podrejeni in odvisni od vodje. Bolj se identificirajo z vodjo, kot pa z vodjevim "sporočilom", kar pa lahko pomeni, da so pripravljeni slediti vodji tudi po neetični poti (DuBrin 2010, 71).

Howell in Shamir (2005) navajata, da pripisovanje karizmatičnih lastnosti vodji ni omejeno na vodene z nizkim samovrednotenjem in šibko identiteto. Vodene, ki nimajo jasne identitete, bodo bolj navdušili vodje z močno personalizirano orientacijo moči, ki lahko služi kot model za osebno identifikacijo z vodjo. Posledično bodo vodeni tudi zelo lojalni takšnim vodjem in se bodo identificirali bolj z vodjo kot pa z organizacijo. Vodeni z visokim samovrednotenjem in močno identiteto pa bodo verjetno bolj sprejemali socializirano karizmatično vodenje. Odzivali se bodo na vodjo, ki bo jasno predstavil, kako sta vizija in poslanstvo organizacije povezana z njihovimi osebnimi vrednotami in identiteto. Takšni vodeni se bodo identificirali bolj s poslanstvom in organizacijo kot pa z vodjo (Yukl 2010, 274).

2.3.2.3 Motivacijska teorija karizmatičnega vodenja

Jaepil Choi (Choi 2006) je na podlagi izhodišč do sedaj predstavljenih teorij karizmatičnega vodenja razvil teoretični model (socializiranega) karizmatičnega vodenja v povezavi z motivacijo vodenih oziroma z njihovimi socialnimi potrebami. Osrednje vprašanje motivacijske teorije karizmatičnega vodenja je, kako vedenje karizmatičnega vodje vpliva na profil potreb vodenih. Osnovna predpostavka je, da karizmatični vodje dosegajo pozitivne cilje na individualni in organizacijski ravni, tako da s svojim vedenjem spodbujajo in zadovoljujejo potrebe vodenih. Kot je prikazano na sliki 2.23, vsebuje model poleg vedenja vodje, motivacijskih mehanizmov, potreb vodenih in rezultatov tudi kontekst oziroma situacijske dejavnike.

Slika 2.23: Motivacijska teorija karizmatičnega vodenja



Vir: Povzeto po Choi (2006, 26)

Karizmatično vodenje se izraža z vedenjem vodje v interakciji z vodenimi. Choi na podlagi drugih konceptualizacij karizmatičnega vodenja (npr. Conger 1989; Nadler in Tushman 1990; Kirkpatrick in Locke 1996) združi vedenja karizmatičnega vodje v tri kategorije:

1. Vizionarstvo (*angl. envisioning*). Vizionarstvo pomeni ustvarjanje slike zaželene prihodnosti, s katero se lahko vodení identificirajo. Podobno kot pri drugih teorijah karizmatičnega vodenja, uporablja vodja svoje retorične sposobnosti pri predstavljanju pomembnosti vizije in motiviranju vodenih za doseganje skupne vizije.
2. Empatija (*angl. empathy*). Empatija se nanaša na razumevanje posameznikovih motivov, vrednot, čustev in perspektiv. Vodja poskuša razumeti potrebe vodenih, potrebe poveže s skupno vizijo in ustvari močne čustvene vezi med vodjo in vodenimi.
3. Opolnomočenje (*angl. empowerment*). Z opolnomočenjem vodja spodbuja pri vodenih zaznavanje večje individualne in skupinske učinkovitosti. Vodja želi, da bi vodení občutili, da imajo možnost kontrole in izbire pri delu, ki ga opravljajo.

Motivacijski učinki karizmatičnega vodenja nastanejo, ko tri kategorije vedenj spodbudijo potrebe vodenih. Podrobni procesi, s katerimi so spodbujene potrebe vodenih, so označeni kot motivacijski mehanizmi. Razlaga večine mehanizmov izhaja iz do sedaj že predstavljenih teorij karizmatičnega vodenja (npr. okrepljena samozavest, zaupanje vodji, čustvena navezanost, identifikacija z vodjo, občutek večje učinkovitosti itd.).

Za razliko od drugih teorij karizmatičnega vodenja, ki ne razlagajo, kako vodenje vpliva na potrebe vodenih, izhaja motivacijska teorija karizmatičnega vodenja iz teorije potreb McClellanda (McClelland 1985), ki govori o treh vrstah potreb: potrebe po dosežkih, potrebe po pripadnosti/druženju in potrebe po moči. Omenjene tri potrebe vodenih so naučene in spodbujene v procesu interakcije s karizmatičnim vodjem. Potreba po dosežkih se nanaša na vključenost v delo, tekmovanje, doseganje odličnosti in unikatnih dosežkov. Karizmatični vodje spodbujajo potrebo po dosežkih z vizionarstvom. Na podlagi zanimive vizije vodja postavi tudi visoke cilje in pričakovanja. Vodeni morajo razviti in uporabiti različne strategije, da bi dosegli cilje in pričakovanja. Vodje se ukvarjajo tudi z razvojem vodenih za uresničevanje ciljev in vizije. Dosežki vodenih so zelo povezani z njihovimi občutki lastne vrednosti, s samovrednotenjem in občutkom učinkovitosti. Vodeni, ki so internalizirali vizijo, so motivirani, da si postavijo visoke cilje. Potreba po pripadnosti/druženju se nanaša na vzpostavljanje in ohranjanje tesnih osebnih čustvenih vezi z drugimi. Empatija, vedenje karizmatičnega vodje, spodbuja potrebo po pripadnosti/druženju pri vodenih. Vodeni razvijejo zaupanje do vodje in sodelavcev, okrepijo se čustvene vezi, posledično pride tudi do identifikacije z vodjo. Karizmatični vodja tako spodbuja, da posamezniki podredijo osebne interese interesom širše skupine. Potreba po moči se nanaša na vplivanje na druge in na kontrolo posameznikovega okolja. Praksa opolnomočenja spodbuja potrebo po moči vodenih na različne načine. Opolnomočenje okrepi občutek učinkovitosti pri vodenih, vodeni se učijo od vodje, ki postane dober zgled, prav tako pri vodenih nastane potreba po izražanju moči oziroma po vplivanju na druge.

Rezultati motivacijskih učinkov se odražajo na stališčih in vedenjih vodenih na individualni ravni, posledično pa tudi na organizacijski ravni. Choi pri razlagi rezultatov poudarja, da je lahko vedenje vodenih rezultat kombinacije spodbujene ene ali več potreb. Iz slike 2.23 je razvidno, da je spodbujena potreba po dosežkih povezana boljšim razumevanjem vloge vodenih, večjo delovno uspešnostjo in večjim zadovoljstvom z delom. Spodbujena potreba po pripadnosti/druženju je povezana s kolektivno identiteto, večjo skupinsko kohezijo in organizacijskim državljanskim vedenjem, usmerjenim na vodjo in na sodelavce. Spodbujena potreba po moči je povezana z razvojem samovodenja pri vodenih.

Tudi motivacijska teorija karizmatičnega vodenja razlaga, da je pojav karizmatičnega vodenja in njegovih učinkov povezan z organizacijskimi dejavniki, naravo delovnih nalog in tudi z osebnostnimi lastnostmi vodenih. Organizacijski dejavniki se lahko nanašajo na nezadovoljstvo s trenutnim stanjem v organizaciji; klanovsko kulturo, ki je tesno povezana z vrednotami; organizacijsko strukturo, ki lahko spodbuja (organska) ali pa zavira (mehanična) pojav karizmatičnega vodenja; formalno avtoriteto, ki vodi dopušča ali omejuje širok spekter vedenj. Prav tako lahko narava nalog (struktura nalog, kompleksnost, skupinske naloge) vpliva na možnosti izražanja karizmatičnega vodenja. Empirične raziskave (Howell in Shamir 2005) so tudi pokazale, da osebne lastnosti in vrednote vodenih vplivajo na oblikovanje odnosa med vodenimi in vodjo ter posledično na učinke karizmatičnega vodenja.

2.3.2.4 Druge konceptualizacije karizme pri vodenju

Yukl (Yukl 2010) navaja še druge konceptualizacije karizme, ki prispevajo k boljšemu razumevanju kompleksne narave karizmatičnega vodenja in sicer: psihodinamični procesi in karizma, socialna okužba in karizma, bližnja in oddaljena karizma, rutinizacija karizme.

V okviru Frojdove psihodinamike so nekateri avtorji (Kets de Vries 1988; Lindholm 1988) poskušali razložiti neobičajen in iracionalen vpliv določenih karizmatičnih vodij, ki so bili idealizirani kot superheroji in duhovne figure. Intenzivna osebna identifikacija vodenih s karizmatičnimi vodji je razložena z psihodinamičnimi procesi kot so regresija, transferenca in projekcija. Regresija pomeni izražanje čustev in vedenj, značilnih za mlajše oziroma zgodnejše obdobje posameznika. Transferenca se pojavi, ko se čustva do pomembne avtoritete iz preteklosti (na primer, oče) prenesejo na določeno osebo v sedanjosti. Projekcija pa pomeni proces, ko oseba pripiše nezaželena čustva in motive drugi osebi in tako prenese krivdo za stvari, zaradi katerih sama občuti krivico. Po psihodinamični razlagi, lahko vodeni, ki trpijo zaradi strahu, krivice ali odtujenosti, lahko doživijo evforično opolnomočenje in preobrazbo, ko svojo identiteto zlijejo z vodjo, super herojem. Tako posamezniki razvijejo močno čustveno navezanost na karizmatičnega vodjo, ki predstavlja ideal oziroma model. V drugem primeru oseba, ki občuti ogromno krivico zaradi škode, ki jo je povzročila drugim, v procesu identifikacije s karizmatičnim religijskim vodjem, ki poseblja visoke moralne vrednote, doživi vodjevo moralno superiornost in olajšanje krivice. Vodeni ob karizmatičnem vodji lahko regresirajo v otroško čustveno odvisnost od staršev, ki imajo magično moč. Vodeni se lahko identificirajo z vodjo, ki predstavlja idealno sebstvo, ki lahko uresniči njihove želje in fantazije, prav tako pa so lahko opogumljeni, da svoje čustva krivice in sovražnosti projicirajo na druge, zunanje posameznike ali skupine. Pripisovanje karizme je še posebej značilno za vodene, ki imajo občutke neadekvatnosti, krivice,

strahu, odtujenosti in ki delijo prepričanja in fantazije, ki služijo kot podlaga za vodjeve čustvene in racionalne nagovore. Pripisovanje herojstva in osebna identifikacija s karizmatičnim vodjem ali kulturnim vodjem sta značilna za mladoletnike, ki imajo nizko samopodobo in šibko socialno identiteto (Yukl 2010, 270).

Socialna okužba (*angl. social contagion*) pomeni proces, ki razlaga kako vodeni vplivajo drug na drugega in spontano prenašajo čustvene in vedenjske reakcije v skupini. Meindl (Meindl 1990) navaja, da teorije in modeli karizmatičnega vodenja, ki izhajajo iz interakcije med vodjo in vodenimi, ne razlagajo zakaj ljudje, ki ne komunicirajo direktno z vodjo ali pa celo nimajo možnosti, da jih vidijo niti na daleč, niti na televiziji, tem vodjem pripisujejo karizmatične lastnosti. Takšne ljudi lahko najdemo v okviru socialnih gibanj, novih religij ali pa med revolucionarnimi političnimi frakcijami. Meindl ponuja razlago pripisovanja karizme, ki se osredotoča na vplivanje med vodenimi in ne na neposredno vplivanje vodje na vodene. Proces socialne okužbe se pojavi, ko se zavrte latentne vedenjske tendence sprožijo ob opazovanju drugih, ki izražajo ta vedenja. Meindl razlaga, da ima večina ljudi heroično socialno identiteto in self-koncept. Ti ljudje imajo pozitivno sliko njihove čustvene vključenosti v "pravično stvar" za katero so se pripravljene žrtvovati in vložiti dodaten napor. Ta socialna identiteta je navadno zavrnjena zaradi drugih bolj centralnih socialnih identitet, ki sledijo normam o primernem vedenju in želji po materialnih dobrinah. Ti ljudje čakajo na vodjo in na vzrok za aktiviranje heroične identitete. Aktivacija se najbolj verjetno zgodi v socialnih krizah, ko je ogrožena samopodoba in preživetje. V nasprotju z drugimi teorijami karizmatičnega vodenja, ni važno kdo je simbolični vodja, vse dokler je "kandidat" dovolj privlačen in izjemen, da lahko postane model oziroma zgled. Tako se lahko lojalnost prenese na drug ideal ali vodjo, če prvi ni na razpolago ali pa, če se pojavi novi, bolj privlačen. Meindl predpostavlja, da proces socialne okužbe najverjetneje poteka kot zaporedje dogodkov. Novi člani skupine ali organizacije se še niso identificirali z organizacijo in s svojim vedenjem odstopajo od običajnih norm. Sindrom heroičnega vedenja pri teh posameznikih se sproži ob pojavu vodje, ki artikulira privlačno ideologijo ali pa jo simbolizira. Posamezniki oponašajo netradicionalno vedenje in počnejo stvari, ki simbolizirajo zvestobo (npr. način oblačenja, insignije, rituali pozdravljanja, slogani itd.) Drugi člani lahko na začetku ta vedenja označijo kot bizarna in neustrezna. Ko pa so sprožene zavrte vedenjske tendence večine članov, pa začetni dvomljivci tudi prevzamejo nova vedenja in proces socialne okužbe se lahko zelo hitro razširi. Pretirano pripisovanje izjemnih lastnosti vodji se izvaja skozi govornice in zgodbe, ki krožijo med ljudmi, ki nimajo neposreden kontakt z vodjo (Yukl 2010, 270-271).

Razlikovanje med bližnjo (*angl. close*) in oddaljeno (*angl. distant*) karizmo izhaja iz Shamirove (Shamir 1995) predpostavke, da obstajajo razlike v pripisovanju karizme med ljudmi, ki imajo

neposreden (bližnji) kontakt z vodjo in ljudmi, ki nimajo neposrednega kontakta z vodjo oziroma ga vidijo le na daleč. Empirična raziskava je potrdila, da obseg neposredne interakcije med vodjo in vodenimi vpliva na zaznavanje in pripisovanje karizme. Oddaljeni karizmatični vodje so bili opisani bolj v smislu njihovih dosežkov in učinkov na politična stališča vodenih. Bližnji karizmatični vodje pa so bili opisani bolj v smislu njihovega vpliva na motivacijo vodenih, vedenja pri delu in identifikacije z vodjo. Atribucije karizmatičnih lastnosti oddaljenih vodij so odvisne od njihovih rezultatov in deljenih stereotipov, atribucije karizmatičnih lastnosti bližnjih vodij pa so odvisne od vodjevega vedenja in njegovih socialnih veščin. Študija v izraelski vojski (Yagil 1998) ni potrdila predpostavke, da so medosebne veščine bolj pomembne za pripisovanje karizmatičnih lastnosti za bližnje vodje. Antonakis in Atwater (2002) predlagata, da je potrebno ločiti med vertikalno socialno distanco (razdalja avtoritet v hierarhiji v organizaciji) in fizično distanco. Obseg in narava interakcij z vodenimi vpliva na to, kako posamezen tip socialne in fizične distance moderira vpliv vodje na vodene (Yukl 2010, 272).

Rutinizacija karizme predstavlja ukrepe, ki zagotavljajo vpliv karizmatičnih vodij po njihovem odhodu iz organizacije (Bryman 1992). Trije pristopi za rutinizacijo karizme se med seboj ne izključujejo in se v določeni meri pojavijo v isti organizaciji (Yukl 2010, 272-273):

1. Prenos karizme na naslednika preko ritualov in ceremonij.
2. Kreiranje administrativne strukture, ki bo zagotovila izvajanje vizije vodje z racionalno-legalno avtoriteto.
3. Izgradnja kulture organizacije, ki jo člani internalizirajo in implementirajo.

2.3.3 Teorije transformacijskega vodenja

2.3.3.1 Transformacijsko vodenje (Burns 1978)

V uvodu podpoglavja 2.3 smo poudarili, da teoretična izhodišča karizmatičnega in transformacijskega vodenja izhajajo iz del sociologa Maxa Webra in politologa Jamesa McGregorja Burnsa. Burns je bil vodilni znanstvenik na področju teorije in prakse transformacijskega vodenja. Njegovo delo iz leta 1978 je sprožilo val teoretičnih konceptualizacij in empiričnega raziskovanja transformacijskega vodenja (Sashkin 2004, 172). Čeprav so nekateri avtorji (na primer: Downton 1973; Berlew 1974; House 1977) že prej uporabljali pojme transakcijsko, karizmatično in inspiracijsko vodenje, se večina avtorjev strinja s tem, da je Burns začetnik in vodilni predstavnik nove paradigme vodenja. "Teorije transformacijskega vodenja so močno inspirirale Burnsove knjige o političnem vodenju." (Yukl 2010, 263).

Burns (1978) je po zgledu Webra razlikoval med različnimi viri avtoritete. Na podlagi razlik med ekonomskimi in neekonomskimi viri avtoritete je Burns na konceptualni ravni razlikoval med menedžerji in vodji oziroma med procesoma supervizije (*angl. supervision, supervisory management*) in vodenja (*angl. leadership*). *Menedžment in supervizija* temeljita na pogodbenem odnosu med šefom in delavci. Delavci izvajajo določene naloge in aktivnosti, v zameno dobijo po vodji od organizacije določene nagrade, kot so plačilo, varna zaposlitev itd. Z drugimi besedami, obe strani sta vključeni v pogodbene oziroma dogovorjene transakcije med vodjo in vodenimi. Burns je argumentiral, da je *transformacijsko vodenje* (v originalu *transforming leadership*) bolj kompleksno in močno ter da se ukvarja s potrebami in motivi vodenih, njihovimi vrednotami, identiteto, rezultat pa so dobri odnosi vzajemnega spodbujanja in preoblikovanje vodenih v vodje, vodij pa v moralne agente (Sashkin 2004, 173).

Tako je Burns koncipiral transakcijsko in transformacijsko vodenje, kot dva razlikujoča se pristopa vodenja. Transakcijsko vodenje motivira vodene tako, da apelira na njihov osebni interes in ugodnosti, ki jih dobijo v zameno za svoje delo. Transakcijsko vodenje lahko vsebuje vrednote, ampak te vrednote odražajo le proces izmenjave oziroma transakcije. Transformacijsko vodenje apelira na moralne vrednote vodenih z namenom dvigati zavest o etičnih zadevah in z namenom mobilizirati njihove energije in resurse za reformo institucij (Yukl 2010, 263). Transakcijsko vodenje se nanaša na številne modele vodenja, ki se osredotočajo na izmenjave oziroma transakcije med vodjo in vodenimi. Ta transakcijska dimenzija vodenja je zelo znana in jo lahko opazimo na številnih ravneh v različnih tipih organizacij. Transformacijsko vodenje je proces, kjer se vodje angažirajo z vodenimi in ustvarijo odnose, ki zvišajo motivacijo in moralnost na obeh straneh. Transformacijski vodje so vodje, ki so pozorni na potrebe in motivacijo vodenih in jim pomagajo, da uresničijo svoje potenciale (Northouse 2010, 172). Transakcijsko vodenje predstavlja izmenjavo vrednih koristi, ki temeljijo na trenutnih vrednotah in motivaciji vodje in vodenih. Takšna izmenjava ne presega okvira osebnih interesov vodenih, medtem ko transformacijsko vodenja inspirira vodene, da presežejo osebni interes in delujejo v dobro skupine in organizacije (Achua in Lussier 2010, 309).

Burns (1978) je jasno predstavil koncept in moralno podlago transformacijskega vodenja. Ni poskušal razložiti, katere vrste vedenj ali splošne strategije uporabljajo transformacijski vodje. Ni se osredotočil na specifične osebnostne lastnosti vodij niti ni razlagal specifičnih vidikov socialno-organizacijskega konteksta, ki naj bi ga vodje poskušali transformirati. Formalno raziskovanje teh dejavnikov je bilo prepuščeno številnim raziskovalcem, ki jih je pritegnila Burnsova nova paradigma vodenja." (Sashkin 2004, 174).

Burnsovo delo (1978) je spodbudilo razvoj številnih novih pristopov proučevanja vodenja, ki jih danes imenujemo transformacijsko vodenje. Ta pojem se tudi uporablja za razlikovanje med novo in staro paradigmo, ki se označuje s pojmom transakcijsko vodenje. Transakcijski pristop temelji na kvazi-ekonomskih transakcijah med vodjo in vodenimi. Novi transformacijski pristopi pa gradijo na ideji, da vodenje vsebuje to, kar je Weber poimenoval kot neekonomski vir avtoritete. Dodatna lastnost novega pristopa je, da večina teorij vključuje več kot tri klasične kategorije raziskovalnih spremenljivk: osebnostne značilnosti, vodenje in situacijske dejavnike (Sashkin 2004, 173).

2.3.3.2 Transformacijsko vodenje (Bass 1985)

Teorija transformacijskega vodenja, ki jo je leta 1985 predstavil Bernard Bass (Bass 1985), je izhajala iz do tedaj razvitih in predstavljenih pristopov karizmatičnega in transformacijskega vodenja. Kasneje je bila teorija dopolnjena in nadgrajena v celovit model vodenja (*angl. full range of leadership*) (Bass in Avolio 1994, 1997; Bass 1998; Avolio 1999; Bass in Riggio 2006; Sosik in Joung 2010), ki je predmet naše disertacije in bo zato predstavljena posebej (točka 2.4). Na tem mestu bo predstavljena prvotna konceptualizacija Bassove teorije transformacijskega vodenja.

Bass (1985) je z razširitvijo Burnsove teorije transformacijskega vodenja (1978) in Housejeve teorije karizmatičnega vodenja (1976) predlagal integrativno teorijo vodenja v organizacijah. V Bassovi konceptualizaciji so transformacijski vodje agenti sprememb, ki vzbujajo in transformirajo (preoblikujejo) stališča, prepričanja in motive vodenih na višjo raven. Oblikujejo vizijo, razvijajo čustvene odnose z vodenimi in jih prepričujejo o velikih ciljih, ki presegajo osebne interese. Transakcijski vodje opredelijo delovne vloge in zahteve delovnih nalog in nagrajujejo ali kaznujejo vodene glede na delovno uspešnost (Antonakis in House 2002, 8). Bass je razširil Housejevo teorijo tako, da je dal večji poudarek na čustvene elemente in izvore karizme. Predlagal je, da je karizma nujen, ampak nezadosten pogoj za transformacijsko vodenje (Northouse 2010, 176).

Nasprotno od Burnsa, ki je obravnaval transformacijsko in transakcijsko vodenje kot nasprotujoča si koncepta, pa Bass trdi, da je transakcijsko vodenje predpogoj za uspešno vodenje in da morajo vodje uporabljati transformacijsko in transakcijsko vodenje v določeni meri. Transformacijsko vodenje prispeva dodatno uspešnost, ko razširja oziroma nadgrajuje učinke transakcijskega vodenja, kar je Bass poimenoval ojačevalna hipoteza (*angl. augmentation hypothesis*). Z drugimi besedami, ko transakcijskemu vodenju dodamo še transformacijsko vodenje, dosežemo večje učinke. Transakcijsko vodenje predstavlja tipični menedžment, ko so cilji jasno postavljeni in vsi resursi usmerjeni v doseganje ciljev. Bass je trdil, da je ta način individualnega

vplivanja učinkovit in uspešen, ampak omejen. Transformacijsko vodenje presega zgolj doseganje ciljev in je usmerjeno v višje ideale in namene (Antonakis in House 2001, 9).

Bass je trdil, da transformacijski vodje motivirajo vodene za dosežke nad pričakovanji, tako da (Northouse 2010, 176):

1. dvigujejo zavest vodenih o pomembnosti in vrednosti specifičnih in idealiziranih ciljev;
2. pripravijo vodene, da presežejo svoje osebne interese v korist skupine ali organizacije;
3. spodbudijo zadovoljevanje potreb na višjih ravneh.

Basova teorija iz leta 1985 je vedenje vodij združevala v tri faktorje transformacijskega vodenja in dva faktorja transakcijskega vodenja. V tabeli 2.11 so povzeti kratki opisi faktorjev, podrobnejši opisi devetih faktorjev celovitega modela vodenja pa bodo podani v točki 2.4.

Tabela 2.11: Petfaktorska teorija transformacijskega vodenja

FAKTORJI	OPIS
TRANSFORMACIJSKO VODENJE	
Pripisana karizma	Ustvarjanje močnih čustvenih vezi, katerih rezultati so zaupanje, lojalnost in oponašanje vodje. Vodeni so navdušeni za uresničevanje vizije.
Individualna skrb	Razvijanje osebnega odnosa z vsakim posameznikom. Spoštljivo obravnavanje potreb in razvojnega potenciala posameznikov.
Intelektualna stimulacija	Spodbujanje vodenih za reševanje problemov, dajanje inovativnih predlogov in rešitev itd.
TRANSAKCIJSKO VODENJE	
Pogojno nagrajevanje	Vodja zagotavlja vodenim nagrade za dosežene dogovorjene naloge in cilje.
Menedžment z izjemami	Vodja spremlja doseganje standardov in ukrepa šele, ko pride do odstopanj.

Kombinacija treh faktorjev transformacijskega vodenja omogoča vodji, da izvaja določene spremembe v organizaciji. Karizmatična čustvena vez presega psihološki in čustveni odpor do sprememb. Intelektualna stimulacija omogoča nove rešitve in inovacije ter opogumlja vodene. Individualna skrb oziroma poseben odnos med vodjo in posamezniki zagotavlja dodatno motivacijo. Elementi transakcijskega vodenja omogočajo vzdrževanje rutinskih vidikov organizacije, medtem ko transformacijsko vodenje omogoča prilagajanje organizacije zunanjemu okolju. Transformacijsko vodenje omogoča zunanjo adaptacijo, transakcijsko vodenje pa vzdržuje notranje zdravje (Nahavandi 2009, 207).

Basova teorija in instrument za merjenje njenih faktorjev, multifaktorski vprašalnik (*angl. multifactor leadership questionnaire – MLQ*), sta zelo popularna na področju raziskovanja in prakse vodenja. Bassova teorija je imela najpomembnejšo vlogo v premiku paradigme oziroma pri razumevanju vodenja (Antonakis in House 2002, 4). "Od vseh transformacijskih teorij je Bassova teorija najbolj raziskana in ima zelo dobro pozitivno podporo." (Van Wart 2008, 80).

2.3.3.3 Transformacijsko vodenje (Bennis in Nanus 1985)

K razumevanju transformacijskega vodenja prispeva tudi model vodenja, ki sta ga razvila Bennis in Nanus na podlagi intervjujev z devetdesetimi izvršnimi direktorji. Vodilne sta spraševala o njihovih prednostih in slabostih, o kritičnih dogodkih, ki so bistveno vplivali na njihov pristop k vodenju. (Northouse 2010, 182).

Identificirala sta številne vzorce vedenj, ki sta jih v različnih poročilih poimenovala "strategije", "kompetence", "veščine". V knjigi (Bennis in Nanus 1985) sta predstavila štiri skupne strategije, ki jih uporabljajo zelo uspešni vodje pri transformaciji organizacij (Sashkin 2004, 176; Van Maurik 2001, 100):

1. *Pozornost* preko vizije pomeni usmeriti pozornost vodenih na vznemirljivo vizijo z uporabo metafor in zanimivih predstavitev.
2. *Pomen skozi komunikacijo* pomeni ne le sposobnost jasnega komuniciranja drug z drugim, temveč tudi ustvarjanje pomena skupaj z drugimi.
3. *Zaupanje z lastnim vzorom* pomeni razvijanje samozaupanja pri vodenih z lastno doslednostjo vedenj, ki so usmerjena v doseganje vizije.
4. *Osebna predanost* pomeni poznavanje lastnih prednosti, njihova uporaba skladno s potrebami organizacije in doseganje uspeha skupaj z drugimi.

Bennis in Nanus sta poudarila, da je opolnomočenje (*angl. empowerment*) osrednji element in namen transformacijskega vodenja. Transformacijski vodje opolnomočijo vodene za uresničevanje vizije organizacije. Vse to deluje zato, ker vodje načrtujejo in razvijejo to, kar Bennis in Nanus poimenujeta socialna arhitektura, drugi pa uporabljajo izraz kultura. Situacijski vidik njunega modela transformacijskega vodenja se izraža v tem, da ne poudarjata toliko vedenj vodij, ki so usmerjena na motiviranje vodenih za večje napore, kot pa poudarjata, da si vodje prizadevajo razvijati organizacijske sisteme oziroma organizacijske kulture (Sashkin 2004, 177). Vodja s prilagajanjem svojega vedenja oziroma stila vodenja situaciji postane transformacijski vodja (Van Maurik 2001, 100).

Model transformacijskega vodenja Bennis in Nanusa vsebuje opis vedenj in osebnostnih značilnosti vodij ter upošteva pomen organizacijskega konteksta. Tri osrednja vedenja so komuniciranje, ustvarjanje vzdušja spoštovanja ter ustvarjanje priložnosti. Osebnostne značilnosti vodij v tej konceptualizaciji so samozaupanje, usmerjenost v opolnomočenje ter vizija. Kontekstualna spremenljivka je socialna arhitektura ali kultura (Sashkin 2004, 177).

2.3.3.4 Transformacijsko vodenje (Kouzes in Posner 1987)

Podobno kot Bennis in Nanus sta tudi Kouzes in Posner (1987, 2002) na podlagi uporabe metodologije kritičnih dogodkov razvila model transformacijskega vodenja. Pri raziskovanju sta se osredotočila na "najboljše osebne izkušnje" pri vodenju 1330 oseb. Na podlagi faktorске analize sta identificirala pet faktorjev, ki jih je možno opisati s konkretnimi vedenji (Van Wart 2008, 75; Northouse 2010, 183).

Razvila sta tudi vprašalnik za merjenje transformacijskega vodenja: inventarij prakse vodenja (*angl. Leadership Practices Inventory - LPI*). Vprašalnik ima pet lestvic za vsak faktor, vsak faktor pa vsebuje tudi po dve specifični vedenji (Sashkin 2004, 178; Van Maurik 2001, 110; Northouse 2010, 184):

1. "Izzivanje procesa" pomeni *iskanje priložnosti* in eksperimentiranje, celo *prevzemanje tveganja* za izboljšanje organizacije.
2. "Inspiracija skupne vizije" pomeni, da vodje *konstruirajo vizijo prihodnosti* in *razvijajo podporo vodenih* za skupno vizijo.
3. "Omogočanje drugim, da delujejo" se nanaša na to, kar vodja počne, da drugim omogoči aktivno delovanje. Vodje *spodbujajo sodelovanje* namesto tekmovalnosti in *podpirajo osebni razvoj vodenih*.
4. "Modeliranje poti" pomeni, kako vodje *predstavljajo primere* skozi lastno vedenje. Vodje pomagajo vodenim, da se osredotočijo na *korak po korak k uresničevanju* velikih ciljev, ki jih predstavi kot realistične in dosegljive v procesu proslavljanja "majhnih zmag".
5. "Opogumljanje srca" pomeni, da vodja *prepozna prispevke vodenih* in da najde načine za *proslavljanje njihovih dosežkov*.

Model transformacijskega vodenja Kouzesa in Posnerja poudarja vedenje vodij in ima naravo "recepta" za prakso, daje napotke, kaj morajo vodje početi, če želijo postati uspešni. Pet praks izjemnega vodenja je na razpolago vsem in niso rezervirane samo za tiste, ki imajo "specialne" sposobnosti. Model ne razlaga osebnosti, ampak prakso (Kouzes in Posner v Northouse 2010, 185).

Čeprav se njun model transformacijskega vodenja in pripadajoči vprašalnik zelo obsežno uporabljata za razvijanje in usposabljanje na področju vodenja, pa številni avtorji (npr. Van Wart 2008, 75; Sashkin 2004, 178) poudarjajo, da nima teoretične podlage, rezultati empiričnega testiranja modela pa so različni. Očitajo mu, da sta v model vključila samo elemente transformacijskega vodenja, zanemarila pa sta elemente drugih stilov vodenja. Njun model teži k univerzalnosti, z uporabljenimi metodologijami nista niti ločila ravni vodenja v organizacijah niti nista upoštevala vrste različnih situacij. Edini moderacijski faktor je kakovost izvajanja samih praks (Van Wart 2008, 75).

Kouzes in Posner se osredotočata predvsem na vedenje, ignorirata pa situacijski kontekst in osebnostne značilnosti vodij. Osredotočenost na vizijo predpostavlja, da sta avtorja prepoznala, da vodenje vsebuje tudi določene osebnostne značilnosti, povezane z vizijo (Sashkin 2004, 178).

2.3.3.5 Transformacijsko vodenje (Tichy in Devana 1986)

Tichy in Devana (Tichy in Devana 1986, 1990) sta na podlagi konceptualizacij transakcijskega in transformacijskega vodenja Burnsa in Bassa razvila model za transformacijo oziroma preoblikovanje organizacij. Avtorja sta izhajala iz takratnih okoliščin poslovanja v številnih organizacijah, ki so se morale zaradi globalizacije in konkurenčnosti prilagajati, kar pomeni, da so se morale naučiti konstantno preoblikovati se oziroma transformirati. Za to nalogo pa so potrebni vodje, ki so sposobni transformirati ljudi, sisteme in celotne organizacije. "Transformacijsko vodenje se nanaša na spremembe, inovacije in podjetništvo." (Tichy in Devana 1990, xii). Uspešne organizacije so odkrile nov vir konkurenčne prednosti: menedžerski proces oziroma vodenje transformacije organizacije. Transformacijo organizacije je možno razumeti in izvesti na podlagi tristopenjskega modela, ki povezuje potrebe posameznika in organizacije. Avtorja sta za model, ki sta ga razvila, uporabila metaforo drame v treh aktih (Tichy in Devana 1990):

- Akt I: Revitalizacija – prepoznavanje potrebe po spremembah
- Akt II: Razvijanje nove vizije
- Akt III: Institucionalizacija spremembe

V tabeli 2.12 so predstavljeni trije akti s pripadajočimi scenami.

Tabela 2.12: Transformacijsko vodenje v treh aktih

Akt I: Prepoznavanje potrebe po revitalizaciji	
Scena 1	Pripravljajoča se nevihta
Scena 2	Obvladovanje odpora do sprememb
Akt II: Razvijanje nove vizije	
Scena 1	Diagnoza problema
Scena 2	Ustvarjanje motivirajoče vizije
Scena 3	Mobilizacija pripadnosti: pripraviti ljudi, da sprejmejo misijo
Akt III: Institucionalizacija spremembe	
Scena 1	Kreativna destrukcija: prenovitev socialne strukture
Scena 2	Vodja kot socialni arhitekt I: spravljanje birokracije v pogon
Scena 3	Vodja kot socialni arhitekt II: motiviranje ljudi

Transformacijski vodja mora spremeniti ljudi in organizacijo v treh zaporednih korakih. V prvem koraku je treba zaradi stalnega konkurenčnega okolja dvigniti zavest, da je potrebna hitra odzivnost in da je zahteva po revitalizaciji neizogibna. V drugem koraku je treba ustvariti vizijo o drugačnem pristopu k poslovanju in pripraviti ljudi, da to vizijo sprejmejo za svojo. V tretjem koraku, ko je vizija razumljena in sprejeta, je potrebno razviti in uveljaviti novo strukturo, mehanizme in procese. To pa zahteva ustvarjalno destrukcijo in prenovo socialne arhitekture organizacije. Vzdrževanje motivacije zaposlenih je ključ do notranje poravnave in prilagoditvi novemu načinu poslovanja (Van Wart 2008, 74).

Avtorja sta ob prvi izdaji knjige (1986) navedla, da njun model ne izhaja iz proučevanja večjega števila organizacij, ampak da sta model razvila na podlagi manjšega števila primerov organizacij in intervjujev z vodilnimi ter spodbudila empirično testiranje modela. Ob drugi izdaji pa sta navedla, da so predlagani način razmišljanja o transformaciji organizacij sprejele številne organizacije in vodje. "Transformacijo je možno izvesti in novega stila vodenja se je možno naučiti." (Tichy in Devanna 1990, xiii).

2.3.3.6 Transformacijsko vodenje (Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter 1990)

Podsakoff in sodelavci (Podsakoff in drugi 1990) so na podlagi pregleda literature do zdaj predstavljenih teorij in modelov transformacijskega vodenja razvili merski instrument za merjenje vedenj transformacijskega vodenja (*angl. Transformational Leadership Behavior Inventory – TLI*), ki ga raziskovalci množično uporabljajo pri empiričnem raziskovanju transformacijskega vodenja (Bass in Riggio 2006, 29; Yukl 2010, 279). V tabeli 2.13 je predstavljeno šest ključnih vedenj transformacijskih vodij.

Tabela 2.13: Vedenja transformacijskega vodenja

VEDENJSKA KOMPONENTA	OPIS
1. Identificiranje in artikuliranje vizije	Vedenje vodje je usmerjeno v iskanje novih priložnosti za organizacijo, v oblikovanje in artikulacijo vizije in navduševanje vodenih za vizijo in boljšo prihodnost.
2. Ponujanje lastnega zgleda	Vodja ponuja zgled vodenim, pri čemer je konsistenten z vrednotami, ki jih razglša za pomembne.
3. Spodbujanje sprejetja skupnih ciljev	Vedenje vodje je usmerjeno v spodbujanje timskega dela in sodelovanja ter zavzetosti skupnim ciljem.
4. Izražanje pričakovanja izjemnih dosežkov	Vodja izraža pričakovanja po izjemnih dosežkih pri vsakdanjem delu (odličnost, kakovost, delovna uspešnost itd.).
5. Zagotavljanje individualne podpore	Vodja izraža zaupanje in spoštovanje do vsakega posameznika, zanima se tudi za osebne potrebe vodenih in ne le organizacijske potrebe.
6. Intelektualna stimulacija in opolnomočenje	Vodja spodbuja vodene, da razmišljajo o novih načinih in metodah in da razmišljajo izven ustaljenih okvirjev (angl. <i>outside of the box</i>).

Vir: Povzeto po Podsakoff idr. (1990) in Achua in Lussier (2010, 307)

Avtorji (Podsakoff in drugi 1990, 1996) so na podlagi skupnih predpostavk večine teorij in modelov transformacijskega vodenja, da uspešni vodje preoblikujejo oziroma spreminjajo vrednote, prepričanja in stališča vodenih, v raziskavi ugotavljali povezavo med transformacijskim vodenjem in pripravljenostjo vodenih za izvajanje vedenj in dejavnosti, ki niso zajete v formalnem opisu del in nalog (*angl. extra-role*). Rezultati so pokazali, da transformacijsko vodenje "dvigne vodene na višjo raven" in vpliva, da "naredijo več, kot se pričakuje od njih". Prav tako so rezultati pokazali, da transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje različno vplivata na neformalno vedenje vodenih, kar pomeni, da je potrebno in pomembno ločevati med transakcijskimi in transformacijskimi vedenji.

2.3.3.7 Transformacijsko vodenje (Alban-Metcalf in Alimo-Metcalf 2000)

Vsi do zdaj predstavljeni modeli in teorije transformacijskega vodenja so bili razviti in proučevani v Združenih državah Amerike. Avtorji Robert, John in Juliette Alban-Metcalf in Beverly Alimo-Metcalf (Alban-Metcalf in Alimo-Metcalf 2000; Alimo-Metcalf in Alban-Metcalf 2001; Alimo-Metcalf in Alban-Metcalf 2006, 2008; Alimo-Metcalf in Alban-Metcalf 2011; Alban-Metcalf in Alimo-Metcalf 2007, 2009) so v Veliki Britaniji razvili model transformacijskega vodenja na podlagi empiričnega raziskovanja v javnem in zasebnem sektorju.

Avtorji so pri razvoju uporabili pristop utemeljitvene teorije (*angl. Grounded Theory Approach*) z namenom ugotavljati povezave kulture, spola in socialne distance in modelov transformacijskega vodenja izven Združenih držav Amerike ter razviti praktični vprašalnik za ocenjevanje in razvoj

vodenja (Alban-Metcalfe in Alimo-Metcalfe 2000, 172). Avtorji so zelo kritično ocenjevali modele karizmatičnega in transformacijskega vodenja, nastalih v Združenih državah Amerike. Med razlogi, zakaj so se odločili za obširno raziskavo, navajajo (Alimo-Metcalfe in Alban-Metcalfe 2011, 231):

- Vsi prevladujoči modeli so razviti na podlagi ameriških študij.
- Prevladujoči modeli so razviti na podlagi študij oddaljenih (*angl. distant*) vodij oziroma izvršnih direktorjev komercialnih organizacij ali visokih vojaških vodij.
- V večini študij so bili vključeni le vodje moškega spola.
- Raziskave so vključevale večinoma le populacije belcev.
- Modeli večinoma odražajo poglede tistih, ki zasedajo formalne položaje vodenja.

Avtorji so na podlagi empiričnega raziskovanja bližnjih oziroma neposrednih transformacijskih vodij (*angl. nearby leaders*) razvili instrument za merjenje transformacijskega vodenja (*angl. Transformational Leadership Questionnaire – TLQ*) in ga v številnih študijah testirali v javnem in privatnem sektorju (Alban-Metcalfe in Alimo-Metcalfe 2000; Alimo-Metcalfe in Alban-Metcalfe 2001; Alimo-Metcalfe in Alban-Metcalfe 2006). V tabeli 2.14 je predstavljeno štirinajst dimenzij transformacijskega vodenja.

Tabela 2.14: Dimenzije transformacijskega vodenja

DIMENZIJE	OPIS
1. Vodenje in razvijanje drugih	
Izražanje splošnega zanimanja	Splošni interes za posameznike, prepoznavanje njihovega prispevka, razvijanje močnih strani, coaching, mentorstvo, pozitivna pričakovanja o sposobnosti vodenih.
Omogočanje	Zaupanje vodenim pri odločanju o pomembnih stvareh, učinkovito delegiranje, razvijanje potencialov vodenih.
Pristopnost	Pristopnost ni povezana s statusom, osebna komunikacija iz oči v oči, vodja je vedno na razpolago.
Spodbujanje sprememb	Spodbuja spremembo tradicionalnih pristopov k delu, spodbuja nove pristope in rešitve problemov, spodbuja strateško razmišljanje.
2. Osebne kvalitete	
Biti pošten in konsistenten	Poštenost in konsistentnost v vedenju, večja osredotočenost na koristi organizacije kot pa na lastne ambicije.
Delovanje z integriteto	Odprt do kritike in nestrinjanja, posvetuje se in vključi druge v odločanje, promovira skupne vrednote v organizaciji.
Odločnost	Odločen, ko je to potrebno, pripravljen sprejemati težke odločitve in tveganje.
Navduševanje drugih	Izvrsten komunikator, navdušuje druge, da se mu pridružijo, nalezljiv entuziazem.

DIMENZIJE	OPIS
Reševanje kompleksnih problemov	Sposobnost ukvarjanja z raznolikimi kompleksnimi zadevami, kreativnost pri reševanju problemov.
3. Vodenje organizacije	
Povezovanje in doseganje ciljev	Komuniciranje vizije organizacije v omrežju notranjih in zunanjih deležnikov, pridobivanje podpore različnih skupin, doseganje organizacijskih ciljev.
Usmerjanje timskega dela	Določanje ciljev in omejitev, timsko reševanje problemov in odločanje, določanje skupnih vrednot.
Razvijanje skupne vizije	Ima jasno vizijo in strateško usmeritev, v katero vključuje številne notranje in zunanje udeležene, združuje ljudi pri uresničevanju vizije.
Podpiranje kulture razvoja	Pomaga, ko so narejene napake, spodbuja sprejemanje kritičnih povratnih informacij glede svojega dela.
Spretno moderiranje sprememb	Dovzeten za vpliv sprememb na različne dele organizacije, vzdržuje razmerje med spremembami in stabilnostjo.

Vir: Alimo-Metcalfe in Alban-Metcalfe (2006, 299–300)

Avtorji so model transformacijskega vodenja kasneje preimenovali v model vključujočega oziroma sodelovalnega vodenja (*angl. engaging leadership*) (Alban-Metcalfe in Alimo-Metcalfe 2007, 2009; Alimo-Metcalfe in Alban-Metcalfe 2008; Alimo-metcalfe in Alban-Metcalfe 2011).

Od vseh predstavljenih teorij in modelov karizmatičnega in transformacijskega vodenja ima Bassova teorija transformacijskega vodenja (Bass 1985), ki je bila pozneje dopolnjena in nadgrajena v celovit model vodenja (*angl. full range of leadership*), največjo pozornost akademske in strokovne skupnosti. Ker je celovit model vodenja predmet disertacije, bo predstavljena v nadaljevanju v posebnem podpoglavju.

2.4 CELOVIT MODEL VODENJA – The Full Range of Leadership Model

2.4.1 Integracija teorij

Celovit model oziroma teorija vodenja (*angl. Full Range Leadership Model – FRLM/Full Range Leadership Theory – FRLT*) predstavlja nadgradnjo teorije transformacijskega vodenja, ki jo je Bass prvič predstavil leta 1985 (Bass 1985) ter pozneje dopolnil s sodelavci (Bass 1998; Bass in Avolio 1990, 1994, 1997; Avolio 1999, 2005; Avolio in Bass 1991, 1995, 2002; Bass in Riggio 2006; Sosik in Jung 2010). Angleški izraz »*Full range leadership model*« se v literaturi ne uporablja dosledno. Izraz se je prvič pojavil leta 1991, ko sta Avolio in Bass transformacijske in transakcijske dejavnike dopolnila z *laissez-fair* oziroma z nevedenjem (Bass 2008, 624). Avtorji največkrat uporabljajo pojme: teorija transformacijskega vodenja; teorija transakcijskega, transformacijskega in *laissez-faire* vodenja; transakcijsko in transformacijsko vodenje; razvoj celovitega vodenja (*angl. full range leadership development*) itd. Antonakis in House navajata, da se lahko obravnavani »model« razume in obravnava kot teorijo, saj ponuja ustrezno razlago fenomena vodenja in ima empirično testirano celovito strukturo elementov ter preverjen merski instrument. FRLT je doživela izjemno sprejetost v literaturi o menedžmentu in vodenju, je podprta z velikim številom empiričnih ugotovitev in je bil razvita v smislu povezovanja različnih teorij. (Antonakis in House 2002, 4). Tudi Sosik in Jung (Sosik in Jung 2010) v novejši različici izmenično oziroma nedosledno uporabljata izraza model in teorija. Ker se (naš) prevod izraza »celovit model vodenja« oziroma »celovita teorija vodenja« (še) ne uporablja v domači literaturi, bomo v nadaljevanju, ko bomo imeli v mislih celovit model, uporabljali pojem transformacijsko vodenje oziroma teorija transformacijskega vodenja. Ko pa bomo obravnavali katero od drugih že predstavljenih teorij karizmatičnega ali/in transformacijskega vodenja, bomo to poimenovanje označili z ustreznim avtorjem.

Bassova teorija transformacijskega vodenja iz leta 1985 je bila razvita na podlagi konceptualnih in teoretičnih okvirov Webrovega karizmatičnega vodenja (Weber 1924/1947), Downtonove teorije transakcijskega in inspiracijsko uporniškega političnega vodenja (Downton 1973), Housejevega teoretičnega okvira karizmatičnega vodje (House 1977), Zaleznikovega razlikovanja med menedžmentom in vodenjem (Zaleznik 1977/1992) in Burnsove zasnove političnega transformacijskega vodenja (Burns 1978). Weber je karizmo definiral kot poseben dar, pojav karizmatičnih voditeljev pa je povezan s kriznimi situacijami. Downton je pojem transakcijski/o razumel kot proces ekonomske izmenjave in verjel, da izpolnitev medsebojnega dogovora o izmenjavi (*angl. transactional commitments*) tvori podlago za razvoj zaupanja. Pozitivne izmenjave

oziroma transakcije nastanejo, ko je vodeni nagrajen skladno z doseženimi rezultati, negativne izmenjave oziroma transakcije (kazni) pa nastanejo, ko vodeni ne dosega zaželenih rezultatov. Po Downtonu karizmatični vodje vplivajo na vodene zaradi svojih transcendentnih idealov in avtoritete, ki spodbuja identifikacijo z vodjem in razvoj zaupanja. Zaupanje pa se v nadaljevanju še bolj poglobi z inspiracijskim vodenjem, ki prepriča in opogumi vodene za žrtvovanje za dosego idealov; ki utrdi smisel skupnega namena in ustvari smisel za dejavnosti (motivacijo) – drugačno od karizmatičnega procesa. Vse tri oblike, transakcijsko, karizmatično in inspiracijsko vodenje pa morajo biti uporabljene v ustreznem obsegu. House je prvi predstavil vedenjsko teorijo karizmatičnega vodenja, kjer je razložil psihološki vpliv karizmatičnih vodij na vodene. Poudaril je, da predstavlja čustvena interakcija osnovo karizmatičnega vplivanja. Glede na vizijo, ki jo želi vodja doseči, vodja pri vodenih spodbudi potrebo po moči, pripadnosti in motivacijo za doseganje vodjeve vizije. Vodeni v zameno izrazijo pripadnost vodji in občudovanje. Karizmatični vodje postavljajo visoka pričakovanja zase in za vodene ter izražajo (samo)zaupanje za doseganje teh pričakovanj. Kot rezultat postanejo karizmatični vodje vzgled oziroma model za vodene in objekt identifikacije za vodene. Ti v zameno uresničujejo ideale in vrednote vodje in imajo visoko inspiracijo in motivacijo. Na podlagi Downtonove tipologije karizmatičnega in transakcijskega vodenja je bil Zaleznik (1989) prvi, ki je ločil koncepta menedžment in vodenje (*angl. management and leadership*). Menedžerji tipično sledijo racionalnim birokratskim procesom in so pasivni in reaktivni. Uporabljajo formalne strukture za kontroliranje in vplivanje na vodene. V takšnih pogojih izhaja zadovoljstvo vodenih le iz materialnih nagrad. Menedžerji ne spodbujajo kreativnosti, niti se ne ukvarjajo s čustvi vodenih, vse dokler ne pride do odstopanja od začrtanih nalog in zahtev. V nasprotju z menedžerji, pravi Zaleznik, da vodje niso zadovoljni z obstoječim stanjem (*status quo*), imajo in ponujajo vizijo prihodnosti vodenim. Vodje uporabljajo čustva in karizmo za motiviranje vodenih in spreminjajo prepričanja in sistem vrednot vodenih. Vodje razvijajo svoje sodelavce čustveno in razumsko, poudarjajo moralno prepričanje v uresničljivost njihove skupne naloge. Posledično se vodeni identificirajo in idealizirajo takšen tip vodij. Podobno kot Downton in Zaleznik tudi Burns (1978) pravi, da je odnos med vodjo in vodenimi lahko: transakcijski, ki temelji na izmenjavi vrednih stvari, ki so lahko politične narave, ekonomske narave ali čustvene narave, ali pa transformacijski (*angl. transforming*), pri katerem naraščajo motivacija, morala in etične aspiracije vodje in vodenih. Po Burnsu ima transformacijsko vodenje, ki je usmerjeno na dolgoročne cilje, večji učinek na vodene in množice ljudi, kot pa transakcijsko vodenje, ki je usmerjeno na promoviranje ozkih osebnih interesov in je zato omejeno v obsegu in vplivu. Transformacijski vodje razvijajo pri vodenih zavest o moralnih in etičnih vrednotah in jih prepričajo, da žrtvujejo svoj lastni interes za višje skupno dobro. Burns

je v svoji koncepciji obravnaval transformacijsko in transakcijsko vodenje kot dva nasprotujoča in izključujoča se koncepta.

Očitna dihotomija, ki izhaja iz predstavljenega, je: na eni strani imamo pristop *karizmatično-transformacijsko-vodenje*, na drugi strani pa pristop *birokratsko-transakcijsko-menedžment*. Prvi pristop se osredotoča na vizijo, ideale, vrednote, tveganje, spremembe in karizmatično vodenje, drugi pristop pa na kontrolo, dogovore, racionalnost, norme, konservativizem in stabilnost. Prvi pristop označuje spodbujanje motivov, idealov in vrednot, drugi pa označuje birokratsko-transakcijski-menedžment. Morala in etika ter njihova implikacija v povezavi z ideali in vrednotami, predstavljata osnovo, na podlagi katere se posamezniki odločajo. Teoretično izraženo, če tisti, ki imajo oblast in moč, skrbijo za vodene – in razumejo vpliv svojih dejanj na kolektivne in druge socialne sisteme – in sprejmejo ideale, ki spodbujajo motive vodenih, lahko izražajo karizmatično vodenje. Takšni vodje so transformacijski vodje in vodijo sodelavce, ki so notranje motivirani in privrženi viziji vodje. Vodjem, ki temu načinu niso naklonjeni, pa preostane to, da vplivajo na vodene z nagrajevanjem in kaznovanjem. Takšni vodje so transakcijski vodje, ki imajo omejen vpliv na motive višjega reda pri vodenih (Antonakis in House 2002, 7).

Na podlagi predstavljenih konceptualnih in teoretičnih izhodišč, predvsem pa kot nadgradnja Burnsove teorije, je Bass leta 1985 predstavil integrativno teorijo vodenja v organizacijah – teorijo transformacijskega vodenja, vključno z opisom elementov modela in izdelanim merskim instrumentom za merjenje vedenja vodij oziroma stilov vodenja (Bass in Avolio 1994, 2). Bass uporablja namesto Burnsovega angleškega izraza »transforming« izraz »transformational«. Transformacijski vodje delujejo kot agenti sprememb tako, da spodbujajo in spreminjajo stališča, prepričanja in motive vodenih na višji ravni. Imajo vizijo, razvijajo odnose z vodenimi na podlagi čustev, tako da se vodeni zavedajo višjih ciljev, ki presegajo osebne interese. Transakcijski vodje določajo naloge, pojasnjujejo posameznikovo vlogo in vodene nagrajujejo pozitivno ali negativno, odvisno od delovne uspešnosti. V nasprotju z Burnsom, Bass trdi, da je transakcijsko vodenje bistveni pogoj za uspešnost vodenja in da morajo vodje izražati obe vrsti vodenja, transformacijsko in transakcijsko vodenje. Transformacijsko vodenje torej predstavlja razširitev ali dopolnitev transakcijskega vodenja. Transformacijsko vodenje dosega izjemne rezultate z ojačanjem transakcijskega vodenja, kar je Bass poimenoval kot »ojačevalna hipoteza« (angl. *augmentation hypothesis*). Dotedanje zasnove vodenja so vodenje obravnavale kot razmerje oziroma proces izmenjave, pri katerem je bilo pogojno nagrajevanje uspešno v večini primerov. Tisto, kar transformacijsko vodenje poudarja in dodaja transakcijskemu vodenju, pa je, da mora vodenje vplivati na povečan občutek lastne vrednosti vodenih, kar pripelje do prave pripadnosti in pripravljenosti za dodatne napore in dosežke.

Če povzamemo, transakcijsko vodenje poudarja transakcijo oziroma izmenjavo med vodjo, sodelavci in vodenimi. Ta »izmenjava« je v bistvu dogovor, na podlagi katerega se vodja z vodenimi dogovori, kaj je treba narediti in pod katerimi pogoji bodo vodeni nagrajani, če izpolnijo zahteve. Transformacijsko vodenje je vodenje na višji ravni. Transformacijsko vodenje vključuje motiviranje sodelavcev k zavezanosti k skupni viziji in ciljem organizacijske enote ali organizacije v celoti, izzivanje sodelavcev k inovativnem reševanju problemov, razvijanje (samo)vodenja pri zaposlenih z mentorstvom, coachingom in z nudenjem novih izzivov in podpore (Bass in Riggio, 2006: 4).

V zelo kratkem času sta Bass in Avolio (1991) na podlagi raziskav prvotno teorijo, ki je bila sestavljena iz 5 faktorjev, izpopolnila in razvila celovit model vodenja (*angl. full range leadership model – FRLM*) oziroma teorijo celovitega vodenja (*angl. full range leadership theory – FRLT*), ki je sestavljena iz 9 faktorjev oziroma iz treh skupin stilov transformacijskega vodenja, transakcijskega vodenja in laissez-fair vodenja oziroma nevedenja. Vzporedno z dopolnjevanjem modela je bil ustrezno dopolnjen tudi merski instrument – vprašalnik Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio in Bass 1995/2000/2004). Ta poleg elementov modela meri tudi rezultate vodenja, in sicer: uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem in pripravljenost za dodatni napor. V nadaljevanju bomo predstavili elemente novejšje oziroma zadnje različice teorije (Bass 1998, 2008; Bass in Avolio 1994, 1997, 2004; Avolio 1999, 2005; Avolio in Bass 2002; Bass in Riggio 2006; Sosik 2006; Antonakis in House 2002; Sosik in Jung 2010), ki jih bomo uporabili pri izdelavi našega raziskovalnega modela.

2.4.2 Elementi celovite teorije transformacijskega vodenja

Tabela 2.15 predstavlja opis posameznih vedenjskih faktorjev modela in pričakovane odzive vodenih. Zaradi boljšega razumevanja in lažje predstavitve učinkov različnih komponent modela bomo podrobno predstavitev začeli od spodaj navzgor.

Tabela 2.15: Stili vodenja v okviru celovite teorije transformacijskega vodenja

VEDENJE	DEFINICIJA	REAKCIJA VODENIH
TRANSFORMACIJSKO VODENJE		
Idealizirani vpliv (vedenje)	Izražanje visokih etičnih in delovnih standardov.	Vodeni želijo pokazati, da podpirajo vodjo.
Idealizirani vpliv (atributi)	Vodeni izražajo zaupanje in spoštovanje do vodje.	Vodeni zaupajo vodji in ga posnemajo.
Inspiracijska motivacija	Podajanje prepričljive vizije prihodnosti.	Vodeni so pripravljene vložiti dodatni napor.
Intelektualna stimulacija	Neodobravanje statusa quo in stalno inoviranje.	Vodeni so pripravljene razmišljati o problemih, biti kreativni iz inovativni.
Individualna skrb	Spodbujanje vodenih za razvijanje potencialov in delovne uspešnosti.	Vodeni so se pripravljene razvijati in sprejemati raznolikost.
TRANSKACIJSKO VODENJE		
Pogojno nagrajevanje	Opredelitev jasnih vlog in izražanje pričakovanj glede želenih delovnih rezultatov.	Vodeni dosegajo pričakovane delovne rezultate. Osredotočeni so na zunanje ekstrinzične nagrade.
Menedžment z izjemami (aktivni)	Iskanje napak in ne dobrih stvari.	Vodeni se izogibajo tveganju in prevzemanju pobud.
Menedžment z izjemami (pasivni)	Osredotočanje na napake šele takrat, ko se pojavijo, in reševanje problemov.	Vodeni vzdržujejo status quo.
ODSOTNOST VODENJA		
Laissez-Faire vodenje	Odsotnost vodenja in izogibanje odgovornosti.	Vodeni lahko postanejo nezainteresirani za delo ali pa posegajo v delo vodje.

Vir: Povzeto po Sosik (2006, 37)

2.4.2.1 Odsotnost vodenja

Laissez-faire (LF) ali odsotnost vodenja predstavlja ne-transakcijsko vodenje, saj je vodja neaktiven oziroma se izogiba vodenju. Po definiciji je laissez-faire najbolj neaktivno in neučinkovito vodenje oziroma stil vodenja. V nasprotju s transakcijskim vodenjem laissez-faire predstavlja odsotnost transakcij (Bass in Riggio 2006, 8). Vodja se izogiba sprejemanju odločitev, izogiba se težavam, skratka, vodja je odsoten. Takšno vodenje vodje se v večini primerov izraža v slabi ali podpovprečni delovni uspešnosti, nizki motivaciji in nezadovoljstvu vodenih. Če so pa vodeni visoko motivirani profesionalci, lahko sami prevzamejo vlogo vodenja (Sosik 2006, 36). Laissez-faire vodenje je negativno povezano z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom vodenih (Sosik in Jung 2010, 10).

2.4.2.2 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je osredotočeno na nagrajevanje in kaznovanje (discipliniranje) vodenih glede na ustrezno doseganje dogovorjenih delovnih rezultatov. Transakcijsko vodenje temelji na pogojni okrepitevi, ki je lahko pozitivna v obliki pogojnega nagrajevanja, ali pa bolj negativna v obliki aktivnega in pasivnega menedžmenta z izjemami (Bass in Riggio 2006, 8).

Menedžment z izjemami (pasivni) (*angl. management by exception – MBE-P*) je bolj uspešno vodenje v primerjavi z *laissez-faire*. Vodja ukrepa le, če standardi niso doseženi, čaka in ukrepa šele, ko se pojavijo problemi. Element pasivnosti je ta, da se vodja osredotoči na napake šele, ko te nastanejo in se ukvarja z reševanjem problemov namesto z njihovim preprečevanjem. Vodeni reagirajo tako, da vzdržujejo obstoječe stanje oziroma status quo. Vodeni ne zaznavajo vodje kot dober model in mu manj zaupajo. Njihova zavzetost in motivacija sta nizki (Sosik in Jung 2010, 11).

Menedžment z izjemami (aktivni) (*angl. management by exception – MBE-A*) predstavlja bolj aktivno in uspešno vodenje. Vodja podrobno spremlja in nadzira delovni proces. Ugotavlja in odpravlja napake, je osredotočen na pritožbe in odstopanja ter poskrbi, da pravočasno izve, kje in kaj gre narobe. Problem takšnega vedenja vodje je, da povzroča strah in nezaupanje pri vodenih in da je bolj osredotočeno na vzdrževanje obstoječega stanja, ne pa na inovativnost in spremembe. Vodeni doživljajo, da so obravnavani kot otroci oziroma da so na nižji stopnji razvoja v primerjavi z vodjo. Obe obliki menedžmenta z izjemami – aktivna in pasivna – sta lahko ustrezni in uspešni v nekaterih situacijah. Howell in Avolio (Howell in Avolio 1993) navajata, da je razlika med aktivnim in pasivnim menedžmentom z izjemami v trenutku, ko vodja ukrepa. Pri aktivni obliki vodja spremlja vodenje vodenih, predvideva problem in korektivno ukrepa, še preden pride do težavnih odstopanj. Pri pasivni obliki pa vodja čaka, da nastanejo problemi, preden ukrepa.

Pogojno nagrajevanje (*angl. contingent reward – CR*) je najbolj aktivna in uspešna oblika vedenja pri transakcijskem vodenju. Vodja uporablja postavljanje ciljev in pogojno nagrajevanje. Konstruktivna transakcija oziroma konstruktivni dogovor služi kot razumen in učinkovit način motiviranja zaposlenih za doseganje visokih delovnih rezultatov. Pogojno nagrajevanje pomeni, da vodja določi oziroma se z vodenimi dogovori o pričakovanih rezultatih in v zameno obljubi ustrezno nagrado, če bodo pričakovanja zadovoljivo izpolnjena. Pogojna nagrada je transakcijska, kadar je nagrada v materialni obliki, lahko pa je tudi transformacijska, kadar je izražena v simbolni oziroma psihološki obliki, kot je na primer pohvala. Vodeni v zameno zanjo dosegajo dogovorjene rezultate (Bass in Riggio 2006, 8). Pogojno nagrajevanje je pristop "korenja in

palice" saj temelji na zunanji oziroma ekstrinzični motivaciji vodenih za doseganje ciljev (Sosik in Jung 2010, 13).

2.4.2.3 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje ne nadomesti transakcijskega vodenja, ampak ga, kot smo že navedli, ojača in poveča uspešnost transakcijskega vodenja. Zelo uspešni vodje dodatno uporabljajo elemente transformacijskega vodenja z namenom doseči rezultate, ki so daleč nad pričakovanimi (*angl. performance beyond expectation*). Transformacijski vodje naredijo več kot le preprosto sklepanje dogovorov oziroma izmenjav. Boljše rezultate dosegajo z uporabo naslednjih elementov transformacijskega vodenja: idealiziranim vplivom, inspiracijskim motiviranjem, intelektualno stimulacijo in individualno skrbjo (Sosik 2006, 38 – 39; Bass in Riggio 2006, 6–7).

Individualna skrb (*angl. individualized consideration – IC*) Transformacijski vodja v vlogi mentorja in coacha skrbi za razvojne potrebe vsakega posameznika. Naloga vodje je, da skrbi za razvijanje potenciala svojih sodelavcev in vodenih. Individualna skrb se izraža tako, da se vodja zanima in pozna različne posameznikove potrebe. Vodja ustvarja priložnosti za učenje, spoštuje individualne razlike med posamezniki. Komunikacija med vodjo in posameznikom je zelo osebna in presega obravnavanje ljudi le kot samo zaposlene. Vodje uporabljajo aktivno poslušanje, delegirajo naloge v smislu ustvarjanja priložnosti vodenim za učenje in razvijanje znanj in sposobnosti. Ko delegirajo naloge, spremljajo izvajanje in podpirajo vodene tako, da nimajo občutka, da so tesno kontrolirani.

Intelektualna stimulacija (*angl. intellectual stimulation – IS*) Transformacijski vodje spodbujajo vodene k večji inovativnosti in kreativnosti z obračanjem predpostavk, s preokvirjanjem problemov in pristopanjem k starim situacijam na nove načine. Spodbujajo ustvarjalnost in se izogibajo javnim kritikam za napake posameznikov. Nove ideje vodenih in njihove ustvarjalne rešitve so zaželeno, tako so aktivno vključeni v opredeljevanje problemov in pri iskanju rešitev. Vodja spodbuja zaposlene k preizkušanju novih pristopov in idej vodenih ne kritizira, če se razlikujejo od idej vodje.

Inspiracijska motivacija (*angl. inspirational motivation – IM*) Transformacijski vodje motivirajo in navdušujejo sodelavce tako, da naredijo njihovo delo smiselno in pomembno. Spodbujajo timsko delo, izražajo navdušenje in optimizem. Vodje vključujejo sodelavce v oblikovanje vizije prihodnosti. Jasno predstavijo pričakovanja in demonstrirajo zavezanost k ciljem in skupni viziji. Z inspiracijskim vodenjem vodje izražajo zaupanje do vodenih in skupne vizije. Vodja z vsebino vizije in vedenjem, konsistentnim z vizijo, spodbuja vodene za dodaten napor v težavnih

situacijah, hkrati pa vodja spodbuja tudi kolektivno akcijo in timsko sinergijo (Sosik in Jung 2010, 16).

Idealizirani vpliv (atributi) (*angl. idealized influence – attributions – IIA*) in **idealizirani vpliv (vedenje)** (*angl. idealized influence – behavior – IIB*). Transformacijski vodje s svojim obnašanjem predstavljajo vzor oziroma model za svoje sodelavce oziroma vodene. Vodeni takšne vodje občudujejo, spoštujejo in jim zaupajo. Identificirajo se z vodji in jim želijo biti enaki. Vodje si vse to zaslužijo, med drugim tudi s tem, da skrbijo za potrebe drugih. Vodja skupaj z vodenimi prevzema tveganje in je raje konsistenten kot pa samovoljen. Vodja demonstrira visoke etične in moralne standarde. Izogiba se uporabi moči položaja za doseganje lastnih interesov, moč uporablja le, kadar je to potrebno. Pri idealiziranem vplivu obstajata torej dva vidika, na eni strani je vedenje, ki ga izraža vodja, na drugi strani pa so atributi (pripisana karizma), ki jih vodeni in drugi pripisujejo vodji. V prvi verziji teorije iz leta 1985 je bil idealizirani vpliv poimenovan karizmatično vodenje. Bass in Riggio (2006, 6) navajata, da lahko individualizirani vpliv in inspiracijska motivacija skupaj tvorita samostojni faktor, poimenovan karizmatično-inspiracijsko vodenje. Ta faktor pa se ujema z vedenji, ki jih opisuje Housejeva (1977) teorija karizmatičnega vodenja. Karizma je torej le ena od komponent transformacijskega vodenja (Northouse 2007, 192; Bass in Riggio 2006, 5). Bass in Avolio (1990) sta faktor karizma preimenovala v idealizirani vpliv tudi zaradi takrat preveč popularne predstave karizmatičnega vodenja v javnih medijih (Bass 2008, 620). Ko vodeni opazujejo vodjevo vedenje, značilno za idealizirani vpliv, mu pripišejo attribute idealiziranega vpliva oziroma karizmatičnosti. Posledično se vodeni identificirajo z vodjo, mu zelo zaupajo in so mu lojalni, prav tako pa so bolj motivirani za delo (Sosik in Jung 2010, 15).

Predstavljena različica celovitega modela transformacijskega vodenja in pripadajoči vprašalnik sta bila razširjena in dopolnjena na podlagi številnih konceptualnih analiz in empiričnih testiranj faktorske strukture modela v različnih kontekstih (Hater in Bass 1988; Howell in Avolio 1993; Druskat 1994; Tepper in Percy 1994; Bycio in drugi 1995; Avolio in drugi 1997,1999; Den Hartog in drugi 1997; Pawar in Eastman 1997; Carless 1998; Geyer in drugi 1998; Yammarino in drugi 1998; Hinkin in Tracy 1999; Hunt 1999; Yukl 1999,2006; Tejeda in drugi 2001; Vandenberghe in drugi 2002; Antonakis in drugi 2003; Garman in drugi 2003; Pawar 2003; Pearce in drugi 2003; Rafferty in Griffin 2004; Currie in Lockett 2007; Rowold in Heinitz 2007; Hinkin in Schriesheim 2008).

Raziskovalci so v svojih študijah večinoma potrdili faktorsko strukturo modela in veljavnost ter zanesljivost MLQ. V nekaterih primerih so ugotovili manj kot 9 komponent, pri čemer so določene elemente kombinirali v skupne faktorje ali pa izločali posamezne komponente. Bass in Riggio (Bass in Riggio 2006, Bass 2008) navajata, da so Antonakis in sodelavci (Antonakis in

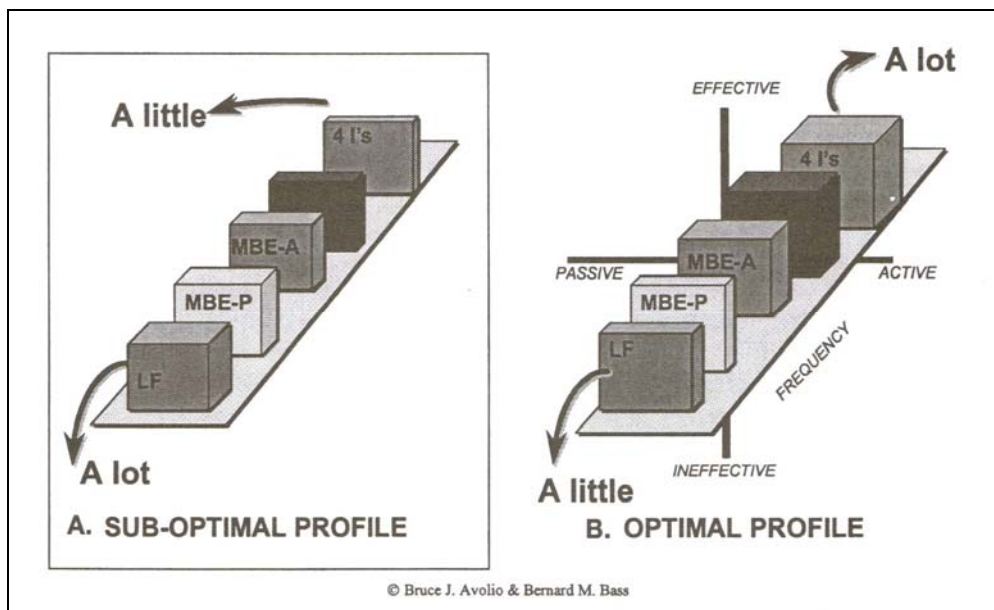
drugi 2003) ugotovili, da je pri drugih analizah prihajalo do nedoslednih ugotovitev, ker so raziskovalci uporabili različne vzorce vodij iz različnih kultur, tipov organizacij in organizacijskih ravni. Kljub temu, da obstajajo določene nekonsistentne ugotovitve, Bass in Riggio mislita, da je pomembno razlikovanje med tremi komponentami modela zaradi konceptualne jasnosti in zaradi uporabe modela za usposabljanje vodij. Celovit model transformacijskega vodenja je večdimenzionalni koncept in obstaja empirična podlaga za strukturo, ki je zajeta z MLQ (Bass in Riggio 2006, 24).

Antonakis in sodelavci (Antonakis in House 2002, Antonakis in drugi 2003) ugotavljajo, da so številne faktorske in druge analize privedle do različnih ugotovitev zaradi vpliva konteksta oziroma vpliva situacijskih spremenljivk oziroma moderatorjev, med katerimi se največkrat pojavijo organizacijski dejavniki, kot so tip organizacije in organizacijska raven (*angl. hierarchical level*). Bass je že v prvi konceptualizaciji teorije (1985, 1996, 1997) navajal, da je FRLM univerzalen in, da lahko situacijske spremenljivke v določeni meri vplivajo na izraženost stilov vodenja. V nadaljevanju (Bass 1998, 2008) pa navaja, da je hierarhična struktura modela stabilna kljub vplivom situacijskih spremenljivk. Antonakis in House zagovarjata kontekstualno hipotezo (*angl. contextual hypothesis*) o FRLM, ki pravi, da je FRLM univerzalna v tem, da je struktura modela povezana z rezultati vodenja, stili, ki jih uporabljajo vodje v različnih situacijah pa so odvisni od pogojev, ki jih narekuje situacija. Situacijski dejavniki lahko torej moderirajo povezavo med stili in rezultati vodenja (Antonakis in House 2002, 17). Tudi Yukl (2006) meni, da univerzalnost modela ne pomeni, da je transformacijsko vodenje enako uspešno v vseh situacijah oziroma da bo sploh uporabljen stil transformacijskega vodenja. Številne spremenljivke lahko vplivajo na to, ali se bo transformacijsko vodenje sploh pojavilo, in na to, kakšne učinke bo transformacijsko vodenje, če se pojavi, imelo na vodene (Yukl 2006, 265).

2.4.3 Uspešnost transformacijskega vodenja

Teorija celovitega transformacijskega vodenja poleg opisa vedenjskih komponent oziroma stilov vodenja ponuja tudi razlago tega, kakšne učinke oziroma rezultate lahko pričakujemo pri vodenih ob uporabi različnih stilov vodenja. Predpostavka celovitega modela vodenja je, da vsak vodja izraža oziroma do neke mere uporablja vse naštetе vedenjske vzorce. Slika 2.24 predstavlja optimalni profil (desno) in sub-optimalni profil (levo) vodenja. Tretja dimenzija modela (*globina*) predstavlja frekvenco uporabe posameznega stila vodenja. Dimenzija *aktivno-pasivno* je določena v opisu posameznih stilov; dimenzija *uspešno-neuspešno* pa je določena na podlagi rezultatov številnih raziskav.

Slika 2.24: Celovit model vodenja

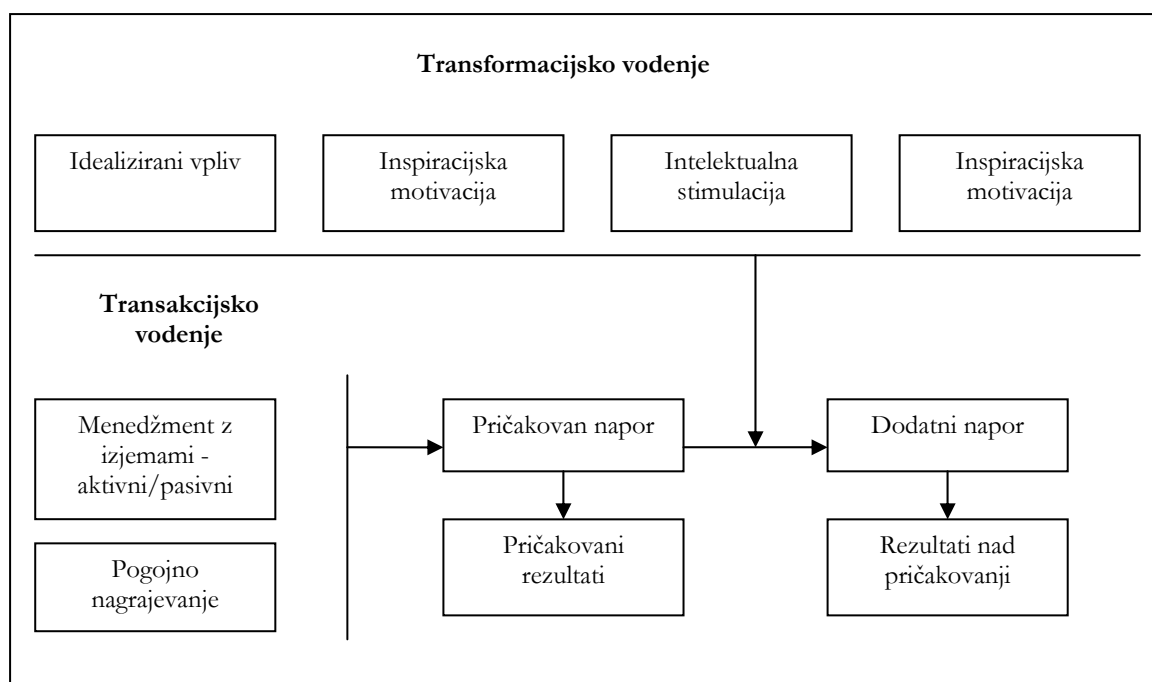


Vir: Avolio in Bass (2002, 4)

Iz slike je razvidno, da optimalni vodje zelo redko uporabljajo laissez-faire (LF) vodenje, več elementov transakcijskega vodenja – pasivnega (MBE-P) in aktivnega (MBE-A), še več pogojnega nagrajevanja (CR) in največ štiri elemente transformacijskega vodenja (4I's). V nasprotju z optimalnim profilom manj uspešni vodje uporabljajo več elementov laissez-faire vodenja (LF), menedžmenta z izjemami – pasivnega in aktivnega in najmanj štirih elementov transformacijskega vodenja.

Merski instrument za ugotavljanje dimenzij predstavljenega modela, multifaktorski vprašalnik (*angl. Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) vsebuje naslednje kriterije uspešnosti vodenja: (zaznana) uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem, pripravljenost za dodatni napor (*angl. extra effort*) (Antonakis in drugi 2003; Avolio in Bass 2004). Številne meta analize (Lowe in drugi 1996; DeGroot in drugi 2000; Dumdum in drugi 2002), v katerih so avtorji analizirali in povzemali raziskovalne rezultate, poročajo o naslednjih pozitivnih učinkih transformacijskega vodenja: povečana pripadnost, večja kohezivnost, večja motiviranost, večje zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in delom nasploh, pripravljenost za večje napore, večja delovna uspešnost itd. Empirične raziskave torej potrjujejo, da elementi transformacijskega vodenja, v primerjavi z elementi transakcijskega vodenja, pripeljejo do večjih učinkov, kar potrjuje Bassovo (1985) »ojačevalno hipotezo«. Kot kaže slika 2.25, transakcijsko vodenje pripelje do pričakovanih rezultatov (opravljeno delo), transformacijsko vodenje pa pripelje do rezultatov, ki so daleč nad pričakovanimi.

Slika 2.25: Ojačevalni učinek transformacijskega vodenja



Vir: Avolio in Bass (2004: 21)

Nič ni narobe s transakcijskim vodenjem, v večini primerov je zelo uspešno. Pogojno nagrajevanje (CR) je zelo dobra podlaga za uspešno vodenje, če pa je ojačano (okrepljeno) z elementi transformacijskega vodenja pripelje do večjega zadovoljstva pri vodenih, do večje motiviranosti in do večje uspešnosti vodenja (Bass in Riggio 2006, 11). »Ojačevalna hipoteza« je bila empirično potrjena v številnih raziskavah (Na primer: Hater in Bass 1988; Seltzer in Bass 1990; Waldman in drugi 1990; Avolio in Howell 1992; Bycio in drugi 1995; Geyer in Steyrer 1998; Avolio in Yammarino 2002, Elenkov 2002).

Antonakis in House (2002, 10–11) povzemata ugotovitve številnih raziskav, da so vsi elementi transformacijskega vodenja in pogojno nagrajevanje pozitivno povezani z uspešnostjo vodenja, pasivni elementi pa so negativno povezani z uspešnostjo. Menedžment z izjemami – aktivni – je v nekaterih primerih pozitivno povezan z uspešnostjo, v nekaterih primerih pa lahko pride do negativne ali pa ničelne povezave. Odsotnost vodenja – Laissez-faire se največkrat pokaže kot najbolj neuspešen stil vodenja. Menedžment z izjemami – pasivni – se je v večini primerov pokazal kot neuspešen stil vodenja, v primerih pretirane uporabe je pripeljal celo do negativnih učinkov, kot so stres in sovražnost. Zaključimo lahko, da mora vodja, če želi biti uspešen, največ uporabljati transformacijske stile, potem pogojno nagrajevanje, menedžment z izjemami – aktivni, menedžment z izjemami – pasivni in poredkoma, če sploh kdaj, laissez-faire stil.

Empirične raziskave v večjem delu potrjujejo tudi hipotezo o univerzalnosti transformacijskega vodenja (Bass 1985, 1996, 1997). Transformacijsko vodenje je uspešno v organizacijah različnih kulturnih okolij, kot so, na primer: Združene države Amerike in Severna Amerika (npr. Seltzer in Bass 1990; LeBrasseur in drugi 2002), Rusia (Elenkov 2002), Korea (Jung in Sosik 2002) in Nova Zelandija (Singer 1985). Uspešno se je pokazalo v različnih tipih organizacij, kot so, na primer vojska (Bass in drugi 2003, Masi in Cooke 2000), policija (Densten 1999, 2003), zasebni sektor (Hater in Bass 1988; Yammarino in Dubinsky 1994), javni sektor (Wofford in drugi 2001), izobraževalne organizacije (Harvey in drugi 2003; Tucker in drugi 1990), neprofitne organizacije (Egri in Herman 2000; Riggio in drugi 2004). Transformacijsko vodenje je povezano s povečano delovno uspešnostjo prodajalcev (Jolson in drugi 1993; MacKenzie in drugi 2001); zdravstvenih delavcev (Gellis 2001; Bycio in drugi 1995), ravnateljev šol (Kirbi in drugi 1992) itd. Lowe in Gardner (2000) poročata, da je bilo v zadnjem desetletju (1990–2000) v vodilni publikaciji na področju vodenja *Leadership Quarterly* kar eno tretjino člankov namenjenih prav učinkom transformacijskega vodenja.

Transformacijsko vodenje promovira spremembe višjega reda pri posameznikih, v delovnih skupinah, organizacijah in v celotnem družbenem in političnem sistemu. Sprememba oziroma transformacija pri posameznikih se nanaša na preoblikovanje stališč, verovanj, vrednot in potreb. Takšne spremembe se izražajo na področjih osebnega, moralnega in strokovnega razvoja. Na ravni delovnih skupin transformacija pomeni spremembo v stopnji kohezije, zaupanja, učinkovitosti, uspešnosti in kreativnosti. Za organizacijo pomeni transformacija temeljite spremembe delovnih procesov, organizacijske strukture in kulture, strateških iniciativ, sodelovanja s strankami, dobavitelji in poslovnimi partnerji. Za širši družbeni in politični sistem pa lahko predstavlja transformacija revolucije, ki pripeljejo do zamenjave struktur oblasti (Sosik 2006, 46).

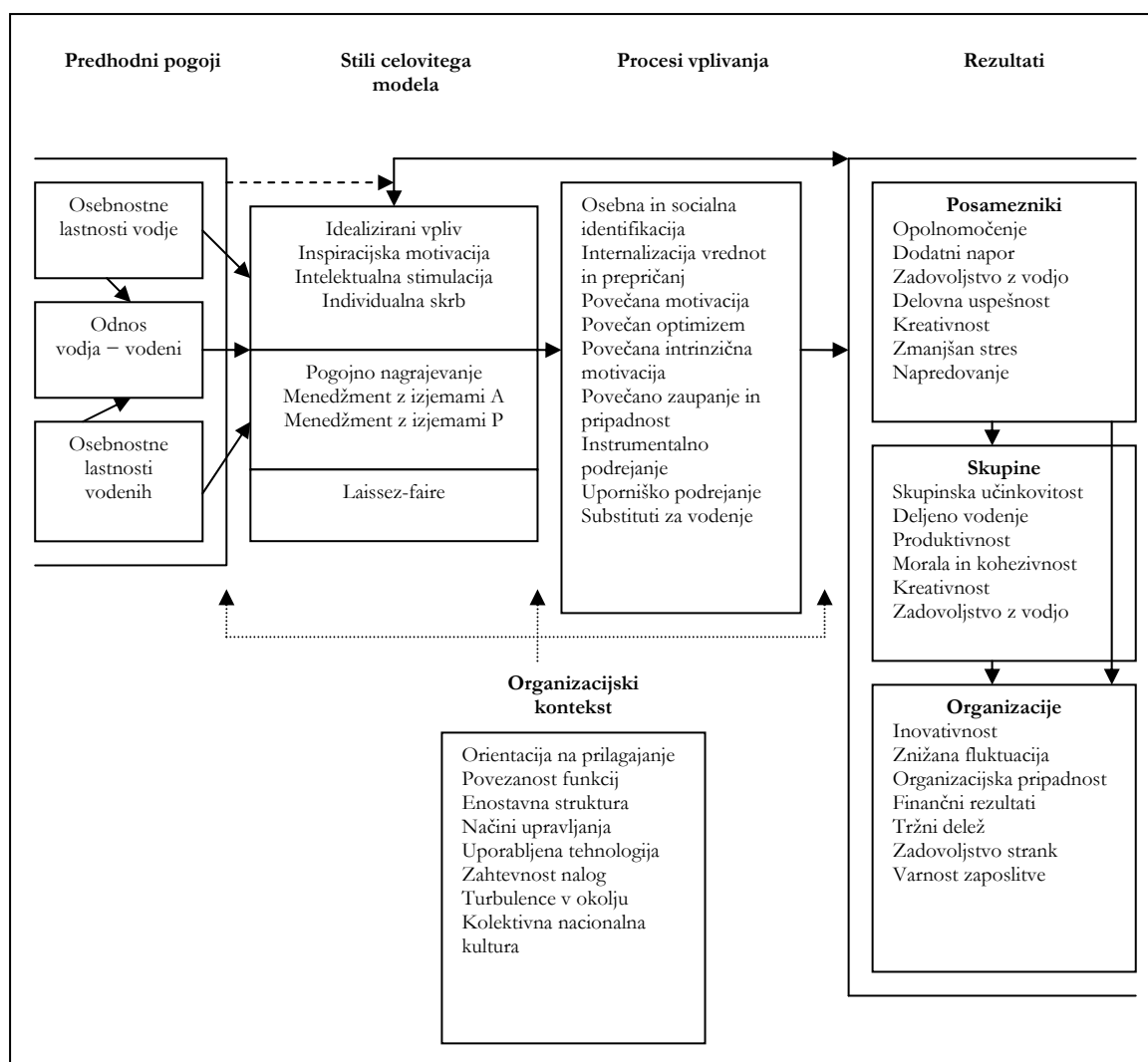
2.4.4 Konceptualno procesni model transformacijskega vodenja – dopolnitev modela

Iz dosedanje predstavitve teorije je razvidno, da model »celovito« razloži ves spekter vedenjskih vzorcev oziroma stilov vodenja, rezultate oziroma učinke teh stilov in to, da organizacijski kontekst oziroma situacijski dejavniki lahko vplivajo na notranjo strukturo modela oziroma na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja. Če uporabimo analitični okvir, ki smo ga uporabili pri analizi drugih teoretičnih pristopov, lahko ugotovimo, da v trikotniku vodenja (vodja, vodeni in situacija) manjkajo določeni elementi. Teorija oziroma model le delno oziroma pomanjkljivo razlaga osebnostne lastnosti vodij, osebnostne lastnosti vodenih, proces vplivanja oziroma razlago, kako stili vodenja sploh pripeljejo do takšnih rezultatov, še najmanj pa

razumevanje vpliva situacijskih dejavnikov. Bass in Riggio (Bass in Riggio 2006; Bass 2008) sicer obravnavata omenjene dejavnike, ampak jih pri razlagi modela oziroma teorije ne opišeta v smislu predstavitve povezav med vsemi elementi.

Od začetka proučevanja transformacijskega vodenja so številni raziskovalci iskali odgovore na vprašanja o osebnostnih predispozicijah (*angl. antecedents*) vodij in vodenih, o procesu vplivanja in rezultatih transformacijskega vodenja, torej so proučevali navedene elemente in poročali o svojih ugotovitvah. Sosik (2006) je na podlagi pregleda raziskovalnih ugotovitev na področju transformacijskega vodenja predlagal konceptualno procesni model (slika 2.26), ki je lahko raziskovalcem v pomoč pri razvijanju in testiranju hipotez o osebnostnih predispozicijah/lastnostih vodje in vodenih, stilov vodenja, procesa vplivanja, rezultatov vodenja in vpliva organizacijskega konteksta. Model predpostavlja, da osebnostne karakteristike vodje in vodenih sooblikujejo medsebojni odnos (*leader/follower dyad*), sočasno pa vsak od njiju vpliva na izraženost dejanskih in zaznanih vedenjskih vzorcev vodje in vodenih. Te osebnostne predispozicije tudi moderirajo povezavo med stili vodenja, procesom vodenja in rezultati vodenja. Stili vodenja po procesu vplivanja pripeljejo do učinkov na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Povezave med predispozicijami, stili vodenja, procesom vodenja in rezultati pa moderirajo organizacijski dejavniki.

Slika 2.26: Konceptualno procesni model transformacijskega vodenja



Vir: povzeto po Sosik (2006, 52) in Sosik in Jung (2010, 61)

Obstajajo številne *osebne lastnosti vodij*, ki jih lahko povežemo s transformacijskim vodenjem splošno ali pa s posameznimi komponentami modela. Številne raziskave (npr. Bass 2002; Bommer in drugi 2004; Eagly in drugi 2003; Judge in Bono 2000a; Ross in Offerman 1997) so proučevale povezanost osebnosti – osebnostne strukture, različnih osebnostnih potez, kognitivnih lastnosti, čustvene inteligence, spola itd. z (uspešnim) transformacijskim vodenjem. Bass in Riggio (Bass in Riggio 2006, 176) navajata kar celoten spekter osebnostnih in individualnih razlik, povezanih z elementi celovite teorije transformacijskega vodenja. Bass (2008, 633) pravi, da med transformacijskimi in transakcijskimi vodji obstajajo individualne osebnostne razlike in razlike v kognitivnih, socialnih in čustvenih kompetencah. Empirične raziskave nakazujejo tudi korelacijo med transformacijskim/transakcijskim vodenjem in starostjo, izobrazbo in izkušnjami. Številne raziskave potrjujejo, da ženske bolj uporabljajo stile transformacijskega vodenja kot moški (Eagly in Carli 2003; Eagly in drugi 2003).

Proučevanje vodenih oziroma **osebnostnih lastnosti vodenih** v povezavi s transformacijskim vodenjem ni (bilo) tako obsežno kot proučevanje osebnostnih karakteristik transformacijskih vodij. Sosik (2006) navaja, da vodeni predstavljajo pomemben element odnosa vodja – vodeni in verjetno, tako kot pri vodjih, tudi osebnostne lastnosti oziroma predispozicije vodenih vplivajo na odnos vodja – vodeni in na stile vodenja. Osebnostne lastnosti vodenih, ki so povezane s transformacijskim vodenjem, so na primer: odpornost (Harland in drugi 2005), raven razvojnega potenciala (Dvir in Shamir 2003), vrednote skupinskega dela, samozaupanje (Ehrlhart in Klein 2001), nizka emocionalnost (Epitropaki in Martin 2005).

»Kemija« oziroma struktura in narava **odnosa vodja – vodeni** lahko vpliva na tip in obseg izražanja stilov vodenja. Sosik (2006, 53) navaja, da določene raziskovalne ugotovitve poudarjajo, da je vedenje vodje funkcija individualnih razlik (npr. Yammarino in Dubinsky 1994), druge pa, da je narava odnosa vodja – vodeni oziroma diade odvisna od zaznane podobnosti in privlačnosti med člani diade. Tako Sosik in sodelavci (Sosik in drugi 2004) poročajo, da mentorji in mentoriranci, ki imajo podobne učne orientacije, zaznavajo visoko raven mentorjevih transformacijskih stilov vodenja. Povezava med učno orientacijo, transformacijskim vodenjem in pričakovanim ravnotežjem v karieri je temeljila na podlagi razlik med diadami. Yammarino in drugi (1997) so ugotovili, da menedžerke ustvarjajo edinstvene diadične odnose z vsemi podrejenimi ne glede na vlogo posameznika v skupini. Ti rezultati nakazujejo, da morajo raziskovalci in trenerji posvetiti več pozornosti naravi odnosa vodja – vodeni oziroma diadam in njihovega vpliva na stile vodenja, proces vplivanja in rezultate vodenja (Sosik 2006, 53).

Sosik se sprašuje, ali je seznam navedenih **stilov vodenja**, zajetih v FRLM, izčrpen. Ali določeni stili manjkajo? Številni raziskovalci so predlagali, da se obstoječa struktura modela preoblikuje ali pa dopolni še z drugimi stili. Cox in drugi (2003) predlagajo, da se obstoječi nabor dopolni še z direktivnim vodenjem in opolnomočenjem (*empowering leadership*). Antonakis in House (2002) verjameta, da se lahko obstoječi model dopolni še z instrumentalnim vodenjem, ki ima še dve podvrsti (*subclasses*) vedenj – strateško vodenje (sestavljeno iz opazovanja okolja in oblikovanja in izvajanja strategij) in moderiranje dela vodenih (*follower work facilitation*) (sestavljeno iz usmerjanja k ciljem (*path-goal facilitation*) in spremljanja rezultatov). Rafferty in Griffin (2004) predlagata pet poddimenzij transformacijskega vodenja: vizija, inspiracijsko komuniciranje, podporno vodenje, intelektualna stimulacija in osebna obravnava. Hinkin in Schriesheim (2008) predlagata drugačno oblikovanje lestvic za elemente transakcijskega vodenja in laissez-faire vodenja. Antonakis in House (2002) pravita, da je FRLM doživela empirično potrditev strukture elementov, pokazale pa so se tudi nekatere pomanjkljivosti. Predlagata, da se pred odločitvijo o razširitvi oziroma preoblikovanjem strukture FRLM počaka na prihodnje empirične rezultate.

Kako poteka **proces vodenja** oziroma proces vplivanja vodje na posameznike, skupine in organizacijo? Northouse (2007, 189) pravi, da perspektiva transformacijskega vodenja obravnava številne dimenzije procesa vodenja. Na najbolj splošni ravni opisuje, kako vodje inicirajo/sprožijo, razvijajo in uvajajo značilne spremembe v organizacijah. Transformacijski vodje vplivajo na vodene s povzdigovanjem motivov (*arousal of motives*) (Burns 1978; Wofford in drugi 2001), večanjem optimizma (Peterson in Seligman 2004), večanjem notranje motivacije (Shin in Zhou 2003; Sosik in drugi 1999) in večanjem zaupanja in pripadnosti (Jung in Avolio 2000).

Bass in Riggio (2006, 50–53) navajata štiri glavne mehanizme, preko katerih transformacijski stili vodenja pripeljejo do izjemnih rezultatov na individualni, skupinski in organizacijski ravni, in sicer:

1. okrepljen občutek lastne vrednosti (*self-concept*) in občutek osebne učinkovitosti (*self-efficacy*);
2. identifikacija z vodjo (posameznika in skupine) in identifikacija s skupino ali enoto oziroma organizacijo;
3. skupni oziroma usklajeni cilji in vrednote so ključni za motivacijo;
4. opolnomočenje (*empowerment*).

Vsi štirje mehanizmi temeljijo na že predstavljenih procesih vplivanja karizmatičnih teorij vodenja, in sicer atribucijska teorija (Conger in Kanungo 1987, 1998; Conger 1989) razlaga proces osebne identifikacije, internalizacije; teorija samopodobe (House 1977, Shamir in drugi 1993) pa procese osebne in socialne identifikacije, osebne učinkovitosti in skupinske učinkovitosti (glej točke 2.3.2.1 in 2.3.2.2).

Navedeni procesi so bili tudi empirično potrjeni. Kirkpatrick in Locke (1996) ugotavljata, da osebna učinkovitost vodenih vpliva na povezavo med karizmatičnim vodenjem in delovno uspešnostjo. Izboljšana samopodoba (*self-concept*) in povečan občutek osebne učinkovitosti vodenih sta rezultat neposrednega vplivanja vodje in občutka skupinske učinkovitosti članov skupine, tima ali enote. Kark in drugi (2003) so potrdili vlogo osebne in socialne identifikacije v procesih transformacijskega vodenja. Ugotovili so, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z odvisnostjo vodenih od vodje (*follower's dependence*) in opolnomočenjem vodenih (*empowerment*) ter da osebna identifikacija z vodjo moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in odvisnostjo vodenega od vodje, medtem ko socialna identifikacija moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in opolnomočenjem. Barling s sodelavci (Barling in drugi 2002) ilustrira, kako lahko transformacijski vodje z usklajevanjem vrednot vplivajo na delovno uspešnost skupine. Na vzorcu delavcev v industriji hitre prehrane so ugotovili, kako so transformacijski vodje dvignili oziroma ozavestili pomembnost varnostnih ukrepov pri delu, kar

je posledično vplivalo na izboljšanje varnostne kulture in zmanjšanje števila nesreč in poškodb pri delu. Menedžerji s svojim zgledom prikažejo varnostno ozaveščeno vedenje (idealizirani vpliv), spodbujajo delavce, da izvajajo varnostne cilje oziroma ukrepe (inspiracijska motivacija), spodbujajo k predlaganju novih varnostnih ukrepov (intelektualna stimulacija) in posamično obravnavajo vsak problem poškodb pri delu (individualna skrb).

Osnovni proces vplivanja transakcijskih stilov vodenja je instrumentalno podrejanje (*angl. instrumental compliance*) (Yukl 2006, 264). Sosik (2006, 55) pravi, da pogojno nagrajevanje (CR) deluje skozi procesa instrumentalnega podrejanja in obljubljenih nagrad (*angl. reframed reward contingencies*). Nagrade, ki so povezane z doseganjem dogovorjenih ciljev, povečajo vztrajnost in trud. Doseganje ciljev, ki jih postavi vodja, pripelje to obljubljenih zunanjih oziroma ekstrinzičnih nagrad. Vpliv stilov menedžment z izjemami – aktivni (MBE-A) in menedžment z izjemami – pasivni (MBE-P) lahko temelji na instrumentalni izvedbi, s poudarjenim neodstopanjem od standardov. Prav tako je možno, da ta dva stila vodenja delujeta po principu neprostovoljne/prisilne izvedbe/poslušnosti (*intimidated compliance*) zato, ker vodeni zaznajo stile vodenja kot kontroliranje, maščevanje in kazanje s prstom na negativne vidike izvajanja dela (Sosik in drugi 2004). Vpliv laissez-faire stila vodenja pripelje do nezainteresiranosti vodenih in do zmanjšanja zadovoljstva vodenih. Pozitivni vidik pa bi lahko bil, da visoko profesionalni delavci postanejo samomotivirani in sami prevzamejo vlogo vodenja (Sosik 2006, 55).

Izidi procesov vodenja so **rezultati** na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Ker so posamezniki člani delovnih skupin in timov v organizaciji, procesi socialnega vplivanja vplivajo na povezavo med rezultati na različnih ravneh oziroma se rezultati med seboj tudi pogojujejo (Sosik 2006, 55).

Na individualni ravni pripelje uporaba transformacijskega in transakcijskega vodenja do različnih rezultatov, kot so opolnomočenje (Cox in drugi 2003), dodatnega napora, osebne učinkovitosti in zadovoljstva z vodjo (Lowe in drugi 1996), organizacijskega državlanskega vedenja (*angl. organizational citizenship behavior*) (Pillai in drugi 1999), ustvarjalnosti (Shin in Zhou 2003; Sosik in drugi 1999), zmanjšanja stresa in izgorevanja (Seltzer in drugi 1989; Sosik in Godshalk 2000) itd.

Na ravni delovnih skupin ali delovnih timov lahko transformacijsko vodenje spodbudi oziroma poveča učinkovitost delovne skupine, moralo, kohezijo, produktivnost, uspešnost in kreativnost (Jung in Sosik 2002; Sosik in drugi 1997), skupinsko vodenje (*angl. shared leadership*) (Avolio 1999), zadovoljstvo z vodjo in zadovoljstvo z nalogami (Sosik 1997; Sosik in drugi 1999). Vsi naštetih rezultati so zelo zaželeni v sodobnih organizacijah, ki so odvisne od skupin in timov pri uresničevanju strateških iniciativ (Sosik 2006, 56).

Rezultati na organizacijski ravni pa so posledica procesov vodenja oziroma kombinacija ali skupni učinek rezultatov na individualni in skupinski ravni (Dansereau in drugi 1984). Rezultati na organizacijski ravni so lahko inovativnost (Jung in drugi 2003), nizka fluktuacija zaposlenih (Sosik in drugi 2004), organizacijska pripadnost (Bass 1998; Podsakoff in drugi 1990), doseganje ciljev poslovne enote (Avolio in drugi 1999), doseganje finančnih ciljev enote (Howell in Avolio 1993), večji tržni delež in zadovoljstvo strank (Geyer in Steyrer 1998) in varnosti pri delu (Barling in drugi 2002). Glede na širok spekter pozitivnih učinkov transformacijskega vodenja je očitno, da lahko organizacije veliko pridobijo spodbujanjem transformacijskega vodenja.

Kako **organizacijski kontekst** vpliva na do zdaj predstavljene elemente transformacijskega vodenja oziroma ali je transformacijsko vodenje uspešno v vseh situacijah? Omenili smo že, da je Bass navajal, da je FRLM univerzalen in da lahko situacijske spremenljivke vplivajo na izraženost stilov vodenja oziroma na povezavo med stili vodenja in rezultati. Številne raziskave, ki smo jih že navedli, so večinoma potrdile Bassovo hipotezo o univerzalnosti teorije transformacijskega vodenja. Tudi globalno postavljen raziskovalni program GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Effectiveness*) (Den Hartog in drugi 1999; Dorfman in drugi 2004) potrjuje, da so elementi transformacijskega vodenja visoko vrednotene kvalitete vodij v vseh državah in kulturah, ki so bile zajete v raziskavi. Raziskave po vsem svetu potrjujejo tudi ojačevalno hipotezo, ki pravi, da elementi transformacijskega vodenja okrepijo oziroma razširijo učinke elementov transakcijskega vodenja. Vsekakor pa obstajajo specifični pogoji, kot so kultura in organizacijski dejavniki, ki lahko vplivajo na transformacijsko vodenje (Bass in Riggio 2006, 16, 84). Na konceptualni ravni so avtorji (npr. Howell 1992; Jung in drugi 1995, Pawar in Estman 1997), argumentirali, da lahko situacijske spremenljivke moderirajo povezave med stili vodenja in drugimi elementi, predstavljenimi na sliki 2. 27. Howell (Howell v Bass in Riggio 2006, 85) predlaga naslednje kategorije situacijskih dejavnikov, ki lahko vplivajo na karizmatično/transformacijsko vodenje: dejavniki zunanjega okolja, dejavniki notranjega okolja oziroma organizacijski dejavniki, značilnosti dela, cilji in narava odnosov vodja – vodeni. Metaanalize, ki smo jih že omenili (npr. Lowe in drugi 1996), so pokazale, da se med vplivi konteksta oziroma situacijskih dejavnikov največkrat pojavijo zunanji in notranji organizacijski dejavniki, kot so tip organizacije in organizacijska raven. Obseg empiričnih raziskav, ki so proučevale vpliv situacijskih dejavnikov, je skromen. V večjem delu so proučevale vpliv kulture (nacionalne in organizacijske) (npr. Jung in drugi 1995; Jung in Avolio 1999), zelo redke pa so raziskave, ki so proučevale povezave med organizacijskimi dejavniki in transformacijskim vodenjem (npr. Kane in Tremble 2000; Densten 1999, 2003; Oshagbemi in Gill 2003; Bruch in Walter 2007). Ugotovitve navedenih raziskav bodo predstavljene v točki 2.6, na tem mestu lahko

poudarimo, da te raziskave večinoma potrjujejo pozitivne učinke transformacijskega vodenja, kažejo pa tudi nasprotujoče si rezultate. Pri interpretaciji rezultatov, avtorji poudarjajo pomembnost »organizacijskih okoliščin«, ki pa jih moramo še dodatno raziskati, da bi bolje razumeli umeščenost transformacijskega vodenja v različnih organizacijskih kontekstih.

Za uspešno proučevanje vpliva organizacijskih dejavnikov na transformacijsko vodenje je torej potrebno razumevanje širšega in ožjega organizacijskega konteksta oziroma specifičnih značilnosti proučevane organizacije. V naslednjem poglavju bomo obravnavali značilnosti hierarhičnih organizacij in značilnosti transformacijskega vodenja v njih. V posebnem podpoglavju bomo predstavili pregled že opravljenih raziskav, povezanih z našimi raziskovalnimi vprašanji.

2.5 HIERARHIČNE ORGANIZACIJE IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

2.5.1 Uvod

V zadnjih petnajstih letih je bilo v literaturi veliko pozivov k proučevanju vloge organizacijskega konteksta v odnosu do stilov vodenja in rezultatov vodenja (Tosi 1991; Shamir in Howell 1999; Boal in Hooijberg 2000; Osborn in drugi 2002; Antonakis in drugi, 2004). Porter in McLaughlin pravita, da je proučevanje vpliva organizacijskega konteksta na vodenje tako kot vreme. Vsi veliko govorijo, nihče pa nič ne naredi (raziskuje). Tudi na področju organizacijskega vodenja obstajajo številne razprave o vlogi konteksta in umeščenosti raziskav na tem področju v organizacijski kontekst (na primer: Johns 2006; Heath in Sitkin 2001). Avtorja zaključita, da je očitno, da je vpliv organizacijskega konteksta na vodenje pomanjkljivo raziskano področje. V prihodnje se bo naše razumevanje vodenja izboljšalo, če bodo raziskave vodenja prvenstveno osredotočene na organizacijski kontekst kot primarni objekt raziskav. Poleg tega je treba upoštevati dejavnike organizacijskega konteksta na vodenje in tudi medsebojno součinkovanje organizacijskih dejavnikov. Obstaja tudi potreba po proučevanju dinamičnih vidikov organizacijskega konteksta na vodenje (Porter in McLaughlin 2006, 573–574).

Znanstveno proučevanje vodenja je sicer vse od svojega začetka povezano s proučevanjem uspešnega vodenja v organizacijah. Iz predstavitve paradigem vodenja in pripadajočih teorij je razviden trend proučevanja vse od osebnostnih lastnosti, vedenj in veščin vodij, preko ožjih socialnih situacij in interakcij, do proučevanja določenih kontingenčnih dejavnikov organizacijskega konteksta. Z novo paradigmo in pojavom karizmatičnih in transformacijskih teorij se je pozornost raziskovalcev usmerila tudi na proučevanje vodenja v povezavi z večjimi organizacijskimi enotami, ravnmi v organizacijah. Pozornost je bila namenjena tudi vodjem na vseh organizacijskih ravneh, še posebej vodjem na najvišjih ravneh, ki so bili sposobni transformirati ljudi in organizacije. Torej, bolj kot se je pozornost raziskovalcev usmerjala od vodenja v majhni skupini do vodenja celotne organizacije, večja je bila potreba po proučevanju širšega organizacijskega konteksta.

Iz predstavljenih ugotovitev je razvidno, da še vedno ne razumemo dobro vseh povezav elementov transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v različnih organizacijskih kontekstih, čeprav obstajajo številne raziskave transformacijskega vodenja. Conger (Conger 1999) navaja, da je eden od vzrokov za pomanjkljivo raziskovanje vloge organizacijskih in situacijskih dejavnikov v povezavi s karizmatičnim in transformacijskim vodenjem izobrazba oziroma disciplinarna

usmerjenost raziskovalcev vodenja. Obstajajo redki raziskovalci karizmatičnega in transformacijskega vodenja, ki izhajajo iz "makro organizacijske" ali sociološke perspektive (Conger 1999, 164).

V tem podpoglavju bomo analizirali umeščenost oziroma povezavo med transformacijskim vodenjem in širšim organizacijskim kontekstom. Ker nas najbolj zanima transformacijsko vodenje v policijski organizaciji, ki je izrazito hierarhična organizacija, bomo najprej predstavili koncept in glavne značilnosti birokratske organizacije, ki predstavlja model za organiziranost večine javnih organizacij oziroma organizacij v javnem sektorju. Analizirali bomo značilnosti vodenja v javnem sektorju, predvsem transformacijsko vodenje. V nadaljevanju se bomo osredotočili na modele policijskih organizacij in analizirali transformacijsko vodenje v policijskih vrstah. Predstavili bomo slovensko policijo kot proučevano organizacijo in splošne značilnosti vodenja in transformacijskega vodenja v njej.

2.5.2 Birokratska organizacija

2.5.2.1 Opredelitve organizacije

Za boljše razumevanje socialnih organizacij in socialnih odnosov v njih in med njimi je zelo pomembna jasna opredelitev pojma organizacija. Dwyer (Dwyer 2005, 1233) v svoji analizi formalnih organizacij v sodobni družbi primerja številne opredelitve organizacije. Na primer, Barnard (1938) opredeli organizacijo kot *sistem koordiniranih aktivnosti ali naporov več kot ene osebe*, medtem ko Cohen in sodelavci (Cohen in drugi 1972) opredelijo organizacijo kot *zdržbo skupine ljudi z namenom dosežati specifični cilj*.

Nasprotno pa teoretični model razumevanja organizacije Katza in Kahna (Katz in Kahn 1978) opredeli organizacijo kot *sistem vhod – izhod, pri čemer povratna energija iz okolja reaktivira sistem*. Avtorja pravita, da so *socialne organizacije odprti sistemi in temeljijo na izmenjavi med organizacijo in okoljem*. Za vse socialne sisteme, vključno z organizacijami, je značilno, da vsebujejo vzorce komplementarnih dejavnosti ali dejavnosti, povezanih s skupnim ciljem. Te dejavnosti pa so relativno trajne in povezane v času in prostoru.

Silverman (Silverman 1971) opredeli organizacije kot *socialne institucije s specifičnimi značilnostmi: zavestno ustvarjene v določenem času, ustanovitelji so jim postavili pomembne cilje in naloge, odnosi med člani in viri legitimne avtoritete so jasno določeni itd*.

Selznick (Selznick 1948) preprosto opredeli organizacijo kot *"strukturno izražena racionalna akcija"*.

Waldo (Waldo 1955) opiše organizacijo kot "strukturo avtoritativnih in običajnih medosebnih relacij v administrativnem sistemu."

Dwyer iz predstavljenih definicij povzame skupne točke, in sicer, da so organizacije lahko hkrati objektivne in subjektivne. Organizacije se obravnavajo kot objekti v smislu, da imajo moč vplivati na vedenje članov organizacije. Subjektivni vidiki pa izhajajo iz tega, da organizacije take ne morejo obstajati brez zavestnih človeških dejavnosti, ki so osnovni konstitutivni element vsake organizacije. Organizacije so lahko kategorizirane kot formalne in neformalne. Formalna organizacija je definirana kot *entiteta, ki je zavestno ustvarjena za doseganje specifičnih ciljev*, medtem ko je neformalna organizacija opredeljena kot *entiteta, ki se pojavi ob reševanju zadev in kriz, ki niso rešene s formalno organizacijo*. Osrednji koncept diskusij o katerekoli formalni organizaciji je pojem birokracija, ki jo avtor opredeli kot *formalna organizacija, za katero je značilna centralizirana, hierarhično organizirana avtoriteta, ki poudarja neosebne delovne odnose, tehnično znanje in racionalnost* (Dwyer 2005, 1234).

Skupne točke opredelitev *organizacije* v organizacijski literaturi so, da organizacijo sestavljajo ljudje, z namenom dosegati skupni namen oziroma da so organizacije tvorbe ali strukture, namenjene za doseganje specifičnih ciljev. Haralambos in Holborn navajata Etzionija, ki opredeljuje organizacije kot družbene enote, ki so pretežno usmerjene v doseganje določenih ciljev. Organizacije se zato razlikujejo od drugih družbenih enot, kot so družina, prijateljske skupine in skupnost, saj je njihov namen doseganje jasno opredeljenih ciljev (Haralambos in Holborn 2005, 278).

Organizacije so redko urejene, kot da bi bile same sebi namen. So instrumenti za doseganje drugih ciljev. To se kaže v izvoru besede organizacija; izhaja iz grške besede organon, kar pomeni orodje ali instrument. Nič nenavadeda torej, da so ideje o zahtevah, ciljnih in nalogah postale osnovni organizacijski koncepti, saj so orodja in instrumenti mehanična sredstva, ki so jih izumili in razvili za pomoč pri izvajanju neke ciljno orientirane aktivnosti. (Morgan 2004, 19)

Blau in Scott opredelita *socialno organizacijo* kot družbeno organizirane načine človeškega ravnanja. Dva osnovna elementa socialne organizacije sta: 1) struktura socialnih odnosov v manjši ali večji skupini ljudi in 2) skupna prepričanja in orientacije, ki združujejo člane skupine in usmerjajo njihovo vedenje. Struktura socialnih odnosov se nanaša na interakcijo med člani, ki seštevek posameznikov preoblikuje v skupino oziroma socialno strukturo, ki vpliva na ravnanje posameznikov. Skupna prepričanja in orientacije pa se nanašajo na skupne vrednote, stališča, norme in vloge, ki usmerjajo vedenje članov. Socialne organizacije nastanejo spontano v človeški družbi, kot primer navajata soseščine, družine itd. (Blau in Scott 2003, 2).

V nasprotju s socialnimi organizacijami, ki se pojavijo kadarkoli in kjerkoli ljudje živijo skupaj, pa obstajajo *formalne organizacije*, ki so bile namerno ustanovljene za doseganje določenega namena. Če doseganje nekega cilja zahteva kolektiven napor, ljudje vzpostavijo organizacijo za koordinacijo dejavnosti večjega števila ljudi in za spodbujanje drugih, da se jim pridružijo pri doseganju namena. Na primer, cilji, ki jih uresničuje podjetje, narekujejo pravila in statusno strukturo, ki definira odnose med člani organizacije. Torej razlikovalni element med socialno in formalno organizacijo je, da so formalne organizacije ustanovljene formalno z jasnim namenom dosežati določene cilje (Blau in Scott 2003, 5).

V vsaki formalni organizaciji se pojavi tudi *neformalna organizacija*. Skupine ljudi v formalni organizaciji, tako kot vse skupine, razvijejo svoje vrednote, norme in medsebojne odnose. Pojav neformalne organizacije se pojavi, ko pravila formalne organizacije ne funkcionirajo oziroma ko se pojavijo situacije, ki jih obstoječa pravila ne predvidevajo. Tako se pojavi neformalna praksa reševanja problemov, v nadaljevanju pa tudi neformalne norme za regulacijo delovnih naporov in produktivnosti. Vzroki za pojav neformalnih organizacij so lahko tudi priložnosti ali problemi v zunanjem okolju organizacije. Avtorja poudarita, da je razločevanje med formalno in neformalno organizacijo le analitične narave, saj obstaja le ena aktualna organizacija (Blau in Scott 2003, 6).

Po Selznicku (Selznick 1957/1984) pomeni pojem *institucija* organizacijo »prepojeno z vrednotami«. Organizacije so racionalni instrument za opravljanje dela, institucije pa so naravni produkt socialnih potreb in pritiskov: odziven in prilagodljiv organizem (Selznick 1957/1984, 5). *Institucionalizacija* je proces, v katerem se vodje odzivajo na notranje in zunanje sile, uperjene proti organizaciji. Poudarjeno je utelešenje vrednot v organizacijsko strukturo. Zagovorniki institucionalne teorije organizacije ugotavljajo, da organizacije pogosto odražajo institucionaliziran sistem vrednot in stališč družbe, kateri pripadajo. Tako te organizacije uveljavljajo strukturno urejenost, stališča, prakso, ki odražajo »samoumevno« razumevanje in konceptualizacijo legitimnosti, ne pa učinkovitosti (Biggart in Hamilton 1987, 433; Washington, Boal in Davis 2008).

S pojmom *birokracija* se največkrat označuje Webrov idealni tip birokracije oziroma organizacijska struktura organizacije, ki temelji na principih in značilnostih Webrove teorije. Dwyer poudarja, da pojem birokracija, v smislu označevanja formalnih socialnih organizacij, v organizacijski literaturi ni nov pojem, saj so ga uporabljali tudi drugi avtorji (npr. Durkheim 1947; Marx 1932). Glavni dejavniki ali trendi, ki so vplivali na oblikovanje in razumevanje vseh oblik socialnih organizacij v sodobni družbi, so bili delitev dela, naraščajoča kompleksnost in racionalna organiziranost. Z industrializacijo so postali različni segmenti družbe in poklici vse bolj specializirani in formalne

birokratske organizacije so bolj in bolj postajale orodje za upravljanje, organiziranje in integracijo moderne družbe. Posledično je tema birokracije zopet prišla v ospredje (Dwyer 2005, 1236).

Weber je videl birokracijo kot eno od manifestacij širšega zgodovinskega procesa racionalizacije. Argumentiral je, da bo birokracija prevladujoča oblika človeške organizacije v modernem svetu (Olsen 2007, 9). Birokracijo je opredelil kot idealni tip oblasti oziroma oblike avtoritete. Da bi bila določena oblika avtoritete učinkovita, jo morajo sprejeti relevantni akterji v procesu legitimizacije. Po Weberu obstajajo tri oblike legitimne oblasti oziroma avtoritete: karizmatična, tradicionalna in racionalno-legalna. Tako kot prvi obliki oblasti ustvarja tudi racionalno-legalna oblast posebno vrsto organizacijske strukture. To je birokracija, ki jo Weber opredeljuje kot "racionalno oblikovano hierarhično organizacijo z namenom usklajevati delo mnogih posameznikov pri opravljanju obsežnih upravljalških nalog in doseganju organizacijskih ciljev." (cit. v Haralambos in Holborn 2005, 280) Podrobnejša opredelitev birokracije po Weberu bo predstavljena v naslednji točki, na tem mestu pa navajamo opredelitve birokracije drugih avtorjev.

»Birokracija je posebna socialna struktura, ki je namenjena izvajanju specifičnih nalog.« (Burke 1977, 567).

»Birokracije so odprte organizacije, ki vplivajo na svoje okolje, prav tako pa okolje vpliva nanje.« (Welch in Wong 2001, 372).

Pojem birokratska organizacija, ki se pogosto uporablja, usmerja pozornost na dejstvo, da imajo splošno organizacije določeno obliko administrativne mašinerije. V organizaciji, ki je bila formalno ustanovljena, po navadi obstaja specializirano administrativno osebje, ki je odgovorno za vzdrževanje organizacije in za koordiniranje aktivnosti njenih članov. (Blau in Scott 2003, 7).

Webrov idealni tip birokracije je postal organizacijski model za zasebne in javne organizacije. Pojem *zasebne organizacije* največkrat obsega zasebne oziroma zasebne profitne in neprofitne organizacije zasebnega sektorja. Pojem *javne organizacije* pa se največkrat uporablja za organizacije, ki uresničujejo javni interes in jih največkrat ustanovijo država oziroma organizacije, ki jih lahko uvrstimo v javni sektor (državna uprava in javna uprava). Tradicionalni model birokratske organizacije se v literaturi in praksi uporablja tudi kot sinonim za »državno birokracijo«, »javno birokracijo«, »birokratsko državno administracijo«, »javno administracijo«, »državni birokratski aparat«. Nekatere značilnosti birokracije, ki bodo predstavljene v nadaljevanju, so v nekaterih organizacijah javnega sektorja, na primer v vojski in policiji, bolj izražene in poudarjene, takšne organizacije poimenujemo tudi *hierarhične organizacije*.

2.5.2.2 Principi in značilnosti birokratske organizacije

Po Girthu in Millesu (Girth in Mills 1947) ima birokracija poseben pomen za Webra in vsebuje naslednjih šest principov:

1. Zakoni ali administrativna pravila urejajo določena ali pravna področja.
2. Obstajajo hierarhične ravni avtoritete, kjer nadrejenih nadzirajo podrejene.
3. Pisni dokumenti predstavljajo osnovo za moderno pisarniško poslovanje.
4. Pisarniško poslovanje zahteva temeljito strokovno usposabljanje.
5. V popolnoma razvitem pisarniškem okolju se od uradnikov zahteva, da delajo na najvišji ravni.
6. Stabilnost pisarniškega poslovanja se dosega z učenjem pisarniških pravil v okviru tehničnega usposabljanja.

Morgan povzema Webrovo definicijo birokracije kot obliko organizacije, ki poudarja natančnost, hitrost, jasnost, pravilnost, zanesljivost in učinkovitost; torej lastnosti, pridobljene pri ustaljeni razdelitvi nalog, hierarhičnem nadzorovanju ter natančnih pravilih (Morgan 2004, 22).

Idealni tip birokracije predstavlja relativno jasne karakteristike, predpogoje in učinke. Tudi Weber se je zelo dobro zavedal, da se bo praksa le v idealni meri približala idealnemu tipu. V realnem svetu obstajajo spremenljivi in prekrivajoči organizacijski principi, tako da so pojav, delovanje, razvoj in posledice birokracije odvisne od številnih dejavnikov (Olsen 2007, 10).

Hales (Hales 2004) na podlagi številnih analiz predstavlja osrednje principe birokratske organizacije in ključne značilnosti birokratske organizacije v praksi. Osrednji principi so: specializacija, hierarhija, neosebna racionalnost, regulacija oziroma urejenost, standardizacija in formalizacija. "V bistvu pomeni birokratska organizacija delitev administrativnega dela v specifične funkcije in vloge, ki so potem koordinirane in kontrolirane s kombinacijo pravil in postopkov ter vertikalne verige poročanja." (Hales 2004, 75).

Specializacija se nanaša na delo in zaposlene. Delo je razdeljeno na ločena funkcijska področja in dodeljeno delavcem s specifičnim znanjem in veščinami. Oddelki predstavljajo glavne funkcije, delovna mesta pa izražajo odgovornosti določenih vlog. Selekcija, izbira, usposabljanje in napredovanje zaposlenih temeljijo na tehnični ali administrativni ekspertizi. Celoten delovni proces je torej razdeljen na osnovne elemente ali kombinacijo tehnik, ki skupaj tvorijo končni izdelek ali storitev. Obstajajo tudi oddelki in enote, ki zagotavljajo tehnično in fizično podporo glavnim funkcijam. Zaposleni so specializirani tako, da se selekcija in izbor kadrov izvajata na

podlagi specifičnih strokovnih znanj ali potenciala za zapolnitev določene delovne vloge, nagrade in napredovanje pa temeljijo na kompetencah. Posamezniki se tako kot strokovnjaki specializirajo za delovna mesta v okviru osnovne dejavnosti ali pa za delovna mesta v okviru podpornih dejavnosti (Hales 2004, 76). Funkcionalna specializacija omogoča vsem akterjem, da se hitro naučijo delati na svojem področju in jim tako omogoča, da naredijo več, boljše in ceneje. Recept za povečanje produktivnosti je specializacija funkcij v delovne vloge in znotraj teh specializacija nalog (Balle 1999, 191).

Hierarhija se opira na sistem vertikalnih odnosov nadrejenosti in podrejenosti med menedžerji in podrejenimi zaposlenimi oziroma na verigo ukazovanja. Vsak položaj (delovno mesto) v hierarhiji ima določeno področje odgovornosti s pripadajočo stopnjo moči v obliki dovoljenega obsega sprejemanja odločitev in dostopa do organizacijskih virov. Vsak položaj poroča položaju nad njim. V principu obstajata enotnost ukazovanja, ko vsak podrejeni dobi ukaze od samo enega nadrejenega, in enotnost usmerjanja, kjer obstaja samo en menedžer za zaokroženo število nalog. Ukazi, navodila, politike in predpisi potujejo navzdol, kontroliran pretok informacij pa navzgor. Hierarhija torej predstavlja sistem delegirane moči in odgovornosti, stopnjevanega nagrajevanja in statusa, pri čemer je pripadajoča pozicijska moč sorazmerna z odgovornostjo. V povezavi s pristojnostjo odločanja sta povezana tudi pojma *centralizacija* in *decentralizacija* oziroma centralizirana in decentralizirana birokracija (Hales 2004, 76). "S hierarhijo naj bi rešili splošni problem organizacij – potrebo po usklajevanju dejavnosti večjega števila oseb, ki opravljajo različne naloge." (Tannenbaum in drugi 1975, 15) Z ustanovitvijo centralizirane hierarhije birokratski model rešuje vprašanje koordinacije specializiranih funkcij, nalog in vedenja (Balle 1999, 191). "Webrove ideje so pomembne za današnje teorije menedžmenta. Birokracija in hierarhija sta še vedno prevladujoči organizacijski formi. Organizacije katerekoli velikosti obvezno vsebujejo hierarhične odnose." (DiPadova 1996, 72).

Neosebna racionalnost zagotavlja, da predstavlja hierarhija sistem legitimne avtoritete in ne samo preproste distribucije moči. Princip neosebne racionalnosti pomeni, da so odločitve, aktivnosti in odnosi razumljeni kot sredstvo za doseganje določenih namenov in da so usmerjane z doslednim racionalnim premislekom, kaj je potrebno in zadostno za učinkovito in uspešno doseganje teh namenov. Tako so odločitve, dejavnosti in odnosi ločeni od osebnih preferenc in navezanosti. Neosebna racionalnost je tako vodilo za ostale tri principe: regulacijo, standardizacijo in formalizacijo (Hales 2004, 76).

Regulacija pomeni, da je vedenje zaposlenih usmerjano s podrobnimi in izčrpnimi pravili in postopki, ki določajo, kaj in kako je treba nekaj narediti in kdo bo to naredil. Razmerje med posameznikom in organizacijo je določeno z zaposlitveno pogodbo in s pravili, ki se nanašajo na

pravice in dolžnosti posameznika na delovnem mestu. Razmerja med zaposlenimi so regulirana s pravili in predpisi, ki se nanašajo na naravo obsega legitimnih pričakovanj drug od drugega, na način medsebojne komunikacije in kdo je komu nadrejen oziroma podrejen. Hierarhična razmerja se razumejo kot potrebna za doseganje določenih namenov, usmerjana pa so s sprejetimi predpisi, ki predstavljajo sistem legitimne avtoritete (Hales 2004, 76).

Standardizacija se nanaša na naravo in namen pravil, ki zagotavljajo konformnost, urejenost in predvidljivost razmerij in aktivnosti. To se dogaja v procesu kategorizacije, kjer so dogodki in problemi klasificirani in se rešujejo na standarden način (Hales 2004, 76). Standardizacija (ljudi, postopkov, idej, merskih instrumentov) je praktičen način, kako ravnati z raznolikostjo, ki je implicitna v velikih sistemih. Največkrat se standardizacija izvede skozi detajlne procedure o tem, "kako ravnati v določenih situacijah" (Balle 1999, 191).

Formalizacija se nanaša na način, kako so pravila v birokraciji predpisujoča (predpisujejo, kaj naj bo narejeno), neosebna (določena v organizaciji) in formalna (so konkretna in največkrat v pisni obliki) (Hales 2004, 77). Formalizacija se nanaša na obstoj formalnih opisov delovnih mest, pravil, politik in postopkov (Philippidou in drugi 2004, 319). Formalizacija – obseg pisanih pravil, procedur in instrukcij – je ena centralnih značilnosti Webrovega idealnega tipa in ena najbolj raziskovanih dimenzij organizacijske strukture (Adler in Borys 1996, 62).

"Predstavljeni principi so v praksi zelo povezani med seboj. Hierarhija je preprosto vertikalna specializacija in se sama regulira. Specializacija je rezultat uveljavljanja neosebne racionalnosti glede tega, kako je delo razdeljeno. Regulacija, standardizacija in formalizacija pa so možne le tam, kje so delovne vloge specializirane in kontrolirane hierarhično." (Hales 2004, 77)

Vsi opisani principi pa se v različnem obsegu in kombinacijah praktično manifestirajo v naslednjih šestih glavnih značilnostih birokratske organizacije (Hales 2004, 77–80):

- formalizirana delovna razmerja,
- izčrpna delitev dela,
- centraliziran, včasih delegiran, sistem odločanja,
- hierarhičen sistem koordinacije in kontrole,
- številna in obsežna pravila, predpisi in postopki,
- etos urejenosti, predvidljivosti in kontrole.

Meyer (Meyer 1995) na podlagi proučevanja vpliva kulturnih in nacionalnih dimenzij organizacije in menedžmenta poroča o bistvenih razlikah med ameriškim in evropskim razumevanjem Webrovega modela birokratske organizacije in izraža skepticizem do univerzalne uporabe določenih glavnih konceptov organizacijske teorije. V Združenih državah Amerike so raziskovalci

ugotovili velika razhajanja med teorijo in empiričnimi podatki. Proučevane organizacije so bile manj hierarhične, kot je bilo pričakovano, skupine profesionalcev in celo celi oddelki so se upirali birokratskim pravilom; večina koordinacije je bila izvedena z neformalno organiziranostjo zaposlenih; veliko odločitev je bilo narejenih na podlagi parcialnih in ne univerzalnih interesov; "kaznovalno usmerjeni" birokraciji je parirala "predstavniška" birokracija, ki ni bila kompatibilna z Webrovo teorijo. Tako so ameriški raziskovalci očitali, da je teorija birokratske organizacije preveč usmerjena na racionalnost in da preveč poudarja hierarhičnost in moč posameznikov na položajih, medtem ko zanemara neformalne vidike organizacije in avtoriteto profesionalnih skupin. V Evropi pa je razprava o Webrovi teoriji potekal popolnoma v drugi smeri. O teoriji ni bilo veliko kritik, če pa je kritika bila, so jo sprožili marksisti. Webrova opredelitev formalne organizacije je bila zelo razširjena v literaturi o javni upravi, ki je obširno obravnavala vlogo javnih uslužbencev in birokratske "stroje", v kateri delujejo, poudarjala pa je tudi prevladujočo vlogo izvršne veje oblasti nad zakonodajno in sodno vejo oblast. Avtor trdi, ta takšno razhajanje v diskurzu o birokratski organizaciji temelji na organizacijskih realnostih na obeh celinah in podaja analizo institucionalnih in kulturnih okoliščin, ki so botrovale razvoju formalnih organizacij na obeh celinah. Evolucijsko so v Evropi velike organizacije zaživele v okviru državnih in cerkvenih birokracij, zasebne pa so jih sledile pozneje. V Združenih državah Amerike so velike poslovne zasebne organizacije nastale pred birokratizacijo vlade oziroma države. V Ameriki so se torej velike birokratske organizacije najprej razbohotile v zasebnem sektorju in so bile pozneje zgled za organiziranje javnega sektorja. V Evropi se je razmah birokratskih organizacij začel prav na vrhu, kar je bilo vzrok za centralizacijo in birokratizacijo izvršne javne uprave. Z administrativno funkcijo so povezani tudi številni univerzitetno izobraženi pravniki, ki so predstavljali razred funkcionarjev v birokraciji. V Evropi so bile velike birokratske organizacije usmerjene v javno dobro in zagotavljanje javnih služb z javnimi uslužbenci. Tako so zasebna podjetja oziroma organizacije postale model organiziranosti v Združenih državah Amerike, medtem ko je v Evropi javna birokracija postala model organiziranosti. V kontekstu vodenja in menedžmenta v organizacijah imamo na eni strani neodvisne in drzne podjetnike, ki narekujejo tempo obnašanja v organizaciji, na drugi strani pa imamo na detajle in postopke usmerjene in od hierarhije odvisne javne uslužbence. Analiza strok oziroma profesionalnih skupin pokaže, da v Ameriki prevladujejo dokaj avtonomne skupine, ki imajo vpliv na razvoj strokovnih področij, v Evropi pa imajo javne birokracije monopol nad kompetencami in prakso. Avtor tudi ponazori razlike na področju izobraževanja menedžerjev in navaja, da so v Ameriki nastajale zasebne poslovne šole kot gobe po dežju, v Nemčiji pa so takšni poskusi za ustanovitev pol avtonomnih šol spodleteli zaradi premoči javnih institucij. Tudi analiza kulturnih značilnosti oziroma prevladujočih vrednot

pokaže razlike, ki vplivajo na organizacijsko realnost na obeh celinah. V Ameriki so poudarjene vrednote, kot so individualizem, osebni interes in enakost. Imperativ enakosti vpliva na vse socialne norme. Tudi na pripravljenost ljudi za (ne)prostovoljno podrejanje hierarhiji avtoritet. Američani razumejo to podrejanje kot izpolnjevanje začasne pogodbe med delavci in vodji, v prostem času pa se doživljajo kot svobodne osebe. V Evropi je nesporno podrejanje povezano s statusnimi razlikami (Meyer 1995, 32–39).

"Med tem ko evropski institucionalno-kulturni pogoji favorizirajo centralizirano, hierarhično, na podrejanju temelječo organizacijsko obliko z zelo nizko stopnjo toleriranja negotovosti in poudarjeno lojalnostjo, pa v Združenih državah Amerike prevladuje velika poslovna organizacija, ki deluje na ohlapnih trgih pod vplivom kulturnega imperativa enakosti in favorizira sploščeno, manj hierarhično organiziranost, v kateri temelji podrejanje na začasni pogodbi." (Meyer 1995, 40).

2.5.2.3 Pozitivne in negativne funkcije birokratske organizacije

Organizacijske raziskave predstavljajo dva nasprotujoča si pogleda o učinkih birokracije na ljudi in njihova stališča o organizacijah. Skladno z negativnim pogledom birokratska oblika organizacije duši kreativnost, spodbuja nezadovoljstvo in demotivira zaposlene. Skladno s pozitivnim pogledom birokracija zagotavlja potrebno usmerjanje in pojasnjuje odgovornosti, posledično zmanjšuje stres in pomaga posameznikom, da so in se počutijo bolj učinkovite (Adler in Borys 1996, 61). Med številnimi strukturnimi značilnostmi se v raziskavah največkrat proučujejo formalizacija, centralizacija in vertikalna diferenciacija. To pa zato, ker skupaj determinirajo to, kar se pojmuje kot birokratska organizacijska struktura (Philippidou in drugi 2004, 319).

Nasprotujoče razumevanje učinkov birokracije na ljudi je nastalo na podlagi nasprotujočih si ugotovitev raziskav o vplivu formalizacije na stališča zaposlenih. Razhajanja so nastala tudi na podlagi kritik Parsonsa in Gouldnerja (Parsons 1947; Gouldner 1954), da Weber v svoji analizi navaja dva vira avtorite v birokraciji, in sicer pisarno oziroma pozicijsko moč ter kontrolo na podlagi strokovnega znanja. Tako administracija temelji na eni strani na disciplini, po drugi strani pa se posamezniki podrejajo zaradi racionalnih pravil, kar predstavlja najbolj znano metodo za doseganje ciljev. Posledično se je tudi raziskovanje funkcij in učinkov birokracije razdelilo na dva pola, prva smer se je osredotočila na birokratsko moč uveljavljanja podrejenosti zaposlenih s predpostavko, da so neposlušni in neodgovorni, druga smer pa se je osredotočila na tehnično učinkovitost birokracije (Adler in Borys 1996, 62).

Negativni vidiki prisilne funkcije birokracije pridejo v ospredje, če izhajamo iz predpostavke, da ima vsaka organizacija prisilno naravo, ker zmanjšuje oziroma odpravlja posameznikovo avtonomijo. Obstajajo številne razlage prisilne narave birokracije. Neomarksisti (Clawson 1980) argumentirajo, da asimetrična moč in različnost ekonomskih interesov v kapitalističnih podjetjih neizogibno spreminjata formalizacijo v prisilni mehanizem. Adler in Borys (1996) navajata številne raziskave o negativnih povezavah med formalizacijo in počutjem delavcev, odsotnostjo z dela, namenom zapustiti organizacijo, fizičnim in psihičnim stresom, inovativnostjo, zadovoljstvom z delom. Negativni učinki so tudi občutki nemoči, samoodtujenosti, anomija in alienacija. Tudi literatura o menedžmentu človeških virov je konsistentna z negativnimi ocenami in navaja, da bi koordinacija in kontrola morali bolj temeljiti na skupnih vrednotah in tradiciji in ne toliko na tradicionalnem modelu, ki temelji na pravilih in postopkih. Na podlagi negativnih učinkov, številni avtorji navajajo, da je birokracija neučinkovita oblika organizacije v povezavi z inovacijami, spremembami in kompleksnostjo zunanjega okolja organizacij (Adler in Borys 1996, 63).

Druga, bolj pozitivna smer raziskav, pa poudarja pozitivne tehnične funkcije birokracije. Predpostavka je, da je delo lahko izpolnjujoče in da je organizacija lahko doživljena kot kooperativna skupnost. Če zaposleni prepoznajo prekrivanje lastnih ciljev in ciljev organizacije, potem lahko pozitivno sprejmejo prispevek formalizacije k učinkovitosti. V okviru teh predpostavk zaposleni sprejmejo formalne delovne postopke in jih tudi upoštevajo. Adler in Borys (1996) navajata številne raziskave o pozitivnih povezavah med formalizacijo (nalog, procesov, dejavnosti itd.) in delovno uspešnostjo, konfliktom vlog, (ne)jasnostjo vlog, povečanim zadovoljstvom, zmanjšanimi občutki alienacije in stresa, čustveno izčrpanostjo, osebno učinkovitostjo. Raziskovalci te smeri poročajo tudi o pozitivni povezavi med formalizacijo in inovativnostjo v profitnih organizacijah ter produktno in procesno inovativnostjo (Adler in Borys 1996, 63–64).

Nekje vmes, med predstavljenima nasprotujočima si pogledoma o učinkih birokracije na ljudi, pa najdemo zagovornike kontingenčne organizacijske teorije, ki pravijo, da birokracije same po sebi niso niti humane niti nehumane (Burke 1977, 567). Različne ugotovitve o pozitivnih in negativnih učinkih formalizacije držijo le, če upoštevamo in razumemo različne okoliščine oziroma vse dejavnike organizacijskega konteksta. Kontingenčna teorija razlaga, da se negativni učinki pripisujejo formalizaciji zaradi neusklajenosti zahtevnosti nalog in organizacijo oziroma načrtovanjem dela. Zaposleni se bodo odzvali pozitivno v obeh primerih, če je visoka stopnja formalizacije povezana z enostavnimi rutinskimi nalogami, in v primeru, če je nizka stopnja formalizacije povezana s kompleksnimi nerutinskimi nalogami. Če pa je delo (enostavno ali

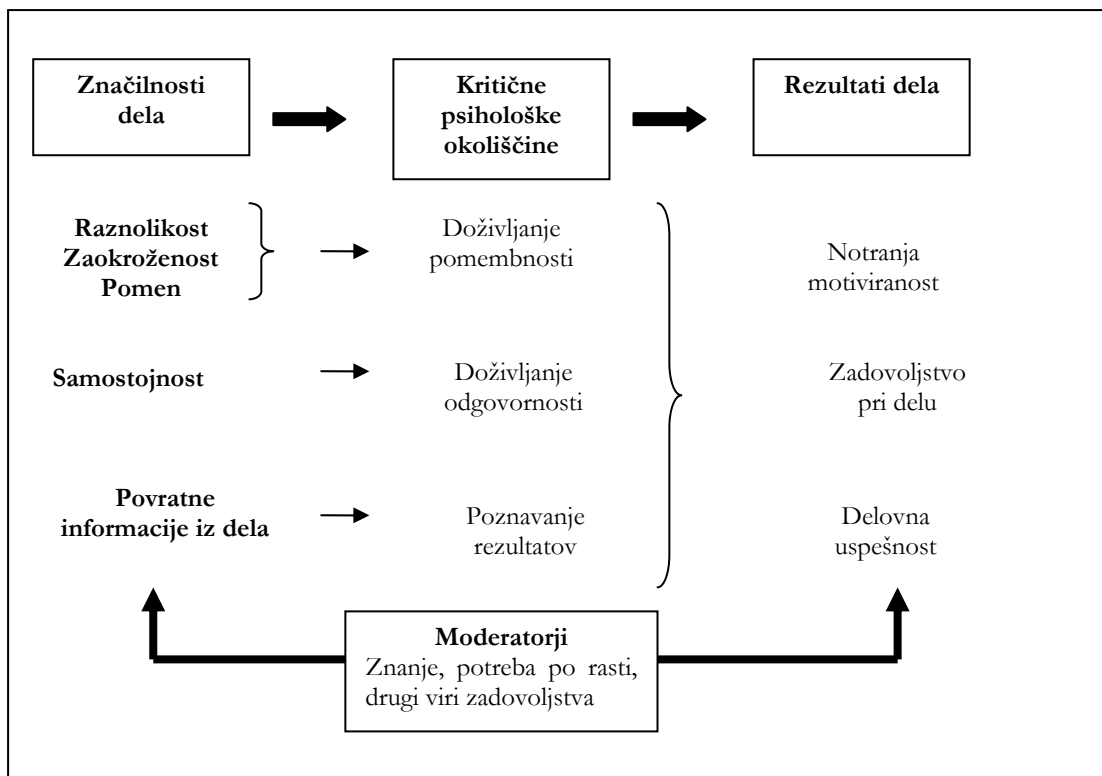
kompleksno) preveč formalizirano, pa lahko pričakujemo večino negativnih učinkov, ki jih navajajo kritiki (Adler in Borys 1996, 65).

Hackmanova in Oldhamova teorija značilnosti dela (Hackman in Oldham 1975; Oldham in Hackman 1981; Svetlik 2009, 352–354) odgovarja na vprašanje, kako organizirati in načrtovati delo oziroma kakšne značilnosti naj ima delo, da bo za delavce zanimivo in da jim bo dajalo trajno zadovoljstvo oziroma bo preprečevalo njihovo nezadovoljstvo. Ta teorija poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če delo dojemajo kot vsebinsko bogato, če v njem najdejo smisel, če lahko neposredno vidijo oziroma razberejo, kaj so s svojim delom dosegli, če poznajo rezultate svojega dela. Osnovnih pet značilnosti dela oziroma načel (Svetlik 2009, 353):

- *Raznolikost* delovnih nalog. Delo je treba oblikovati tako, da je sestavljeno iz raznovrstnih dejavnosti, da lahko delavec pri njem uporabi različne sposobnosti in spretnosti.
- Delo naj bo čim bolj *celovito*, da delavci opravljajo delovne naloge od začetka do konca. Tako se z delom bolj poistovetijo in ne opravljajo le ozkih izsekov delovnih nalog, pri katerih ne poznajo njihovega namena in smisla.
- Delavcem naj bo prikazano, kakšen *pomen* ima njihovo delo za življenje sodelavcev in drugih znaj delovnega okolja.
- Delavcem naj bo omogočeno načrtovanje poteka dela ter izbiranje metod in orodij, da bi tako zadovoljevali potrebo po *samostojnosti*.
- Delo naj bo oblikovano tako, da delavci dobivajo *jasne in neposredne informacije o rezultatih*, ki jih dosegajo.

Teorija značilnosti dela gradi na notranjem pomenu dela, občutku odgovornosti in posameznikovem zadovoljstvu. Pri tem pa je pomembno upoštevati tudi moderatorje, ki sta jih opisala Hackman in Oldham: obseg znanja, potreba po rasti in razvoju ter drugi vzroki zadovoljstva, ki jih imajo zaposleni. Slika 2.27 predstavlja model značilnosti dela.

Slika 2.27: Model značilnosti dela



Vir: Povzeto po Svetlik (2009, 354) in Hackman in Oldham (1975, 161)

Kritične psihološke okoliščine nastanejo ob prisotnosti petih temeljnih dimenzij značilnosti dela. Kot je razvidno iz slike, raznolikost, zaokroženost in pomen prispevajo k doživljanju pomembnosti, samostojnost prispeva k doživljanju odgovornosti, povratne informacije pa prispevajo k poznavanju rezultatov. Na podlagi seštevka rezultatov vseh petih dimenzij je možno tvoriti skupni rezultat, ki odraža celoten »motivacijski potencial« delovnega mesta. Nivo motivacijskega potenciala (NMP) (angl. *Motivating Potential Score – MPS*) dela oziroma delovnega mesta se določi po formuli (Hackman in Oldham 1975, 160):

$$NMP = \left[\frac{\text{Raznolikost} + \text{Zaokroženost} + \text{Pomen}}{3} \right] \times (\text{Samostojnost}) \times (\text{Povratne informacije})$$

Naša raziskovalna vprašanja se nanašajo na medsebojno vplivanje organizacijskih dejavnikov (hierarhija, velikost enot, centralizacija, formalizacija, značilnosti dela), transformacijskega vodenja (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja), rezultatov vodenja in stališč zaposlenih o organizacijskih dejavnikih (uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem, dodatna motivacija, državljansko vedenje, pripadnost, odtujenost in zadovoljstvo). Razumevanje

omenjenih povezav nam bo dalo odgovor na vprašanje, ali transformacijsko vodenje blaži oziroma odpravlja negativne učinke hierarhije. V podpoglavju pregled raziskav bomo predstavili rezultate o pozitivnih in negativnih povezavah med zgoraj navedenimi elementi, v nadaljevanju pa bomo analizirali značilnosti transformacijskega vodenja v organizacijah javnega sektorja (širši organizacijski kontekst), v policijskih organizacijah (ožji organizacijski kontekst) in v slovenski policiji (proučevana organizacija).

2.5.3 Vodenje v javnem sektorju

2.5.3.1 Javno vodenje

V literaturi o javnem sektorju obstaja več opredelitev vodenja v javnem sektorju (Van Wart 2003, 2005, 2008; Van Wart in Dicke 2008; Kellerman in Webster 2001; Terry in Levin 1998; Rainey 2009; Selznick 1957). Podobno kot v literaturi o vodenju, tudi v literaturi o javnem sektorju najdemo različne interpretacije tega, kaj pomeni pojem vodja in kako izgleda proces vodenja. Najbolj pogosta izraza sta »javno vodenje« (*angl. public leadership*) in »administrativno vodenje« (*angl. administrative leadership*), pojavlja pa se tudi pojem »birokratsko vodenje« (*angl. bureaucratic leadership*). Dodatno zmedo povzroča tudi nedosledna uporaba pojmov za označevanje organizacij javnega sektorja. Tako lahko zasledimo izraze, kot so vodenje v javnih organizacijah (*angl. public organizations*), vodenje v storitvenih dejavnostih (*angl. public services*), vodenje v javnem sektorju (*angl. public sector*), vodenje v upravi (*angl. administration*). Uporaba teh pojmov je povezana s teorijo in prakso konceptov javne administracije (*angl. public administration*), javnega menedžmenta (*angl. public management*), novega javnega menedžmenta (*angl. new public management*) ter javnega obvladovanja (*angl. public governance*) (Lynn 2005, 2006; Hood 2005).

Kellerman in Webster razlagata, da se v ameriški perspektivi pojem "javno" in tudi "javno vodenje" nanašata na sektor, ki se razume kot političen in je v domeni posameznikov in institucij upravljanja javnih politik (Kellerman in Webster 2001, 486). Po tej razlagi avtorja v okvir vodenja v javnem sektorju uvrščata tudi politično vodenje (*angl. political leadership*), vodenje voljenih in imenovanih funkcionarjev, in ne razlikujeta med politiki funkcionarji in strokovnjaki ali birokrati. Morse in Buss pojasnjujeta, da obstajajo številne opredelitve pojma javno vodenje in literaturo razvrščata v tri perspektive (Morse in Buss 2007, 4–5):

- Politično vodenje (*angl. political leadership*). Pozornost je usmerjena na izvoljene ali imenovane politične vodje. V ospredju so torej nosilci političnih funkcij in politični funkcionarji v javnih organizacijah. V ameriški literaturi obstaja bogata tradicija proučevanja predsednikov Združenih držav Amerike.

- Vodenje v javnih organizacijah (*angl. public organizational leadership*). Pozornost je usmerjena na formalne vodje in proces vodenja v javnih organizacijah, torej na vodje na formalnih položajih v javnih organizacijah, in na proces, kako ti vodje vodijo organizacijske spremembe in dosežajo rezultate.
- Javno vodenje (*angl. public leadership*). Pozornost je usmerjena na to, kar drugi označujejo kot sodelovalno vodenje (*angl. collaborative leadership*) (Chrislip 2002) ali vodenje za skupno dobro (*angl. leadership for the common good*) (Crosby in Bryson 2005). Poudarek ni samo na vodenju v javnih organizacijah (formalni vodje v javnih organizacijah), ampak na procesu ustvarjanja javnih koristi v (vladi) in izven javnih organizacij v sodelovanju z organizacijami izven državne uprave. Ta širša opredelitev poudarja organizacijske vidike in mehanizme sodelovanja med javnimi in zasebnimi organizacijami v kontekstu javnega obvladovanja (*angl. public governance*).

»Zagotovo obstajajo jasna prekrivanja med temi tremi variantami javnega vodenja, odvisno od fokusa. Ena perspektiva je osredotočena na politični uspeh, druga na organizacijski uspeh in tretja na reševanje javnih problemov.« (Morse in Buss 2007, 5)

Podobno opredelitev oziroma tipologijo javnega vodenja podajata avstralska avtorja Hart in Uhr, ki pravita, da obstajajo tri sfere, politična, administrativna in civilna oziroma državljanska, kjer se izvaja javno vodenje. Tako govorita o političnem vodenju (*angl. political leadership*), administrativnem vodenju (*angl. administrative leadership*) in državljanskem vodenju (*angl. civic leadership*). Politično vodenje se nanaša na politično elito, kot so predsedniki držav, vlad in političnih strank. Administrativno vodenje se nanaša na karijerne birokrate, ki zasedajo vodstvena delovna mesta v organizacijah javnega sektorja. Državljansko oziroma civilno vodenje predstavlja predvsem vodje izven vladnega sistema. To obliko opišeta avtorja bolj kot opozicijsko obliko vladajočim elitam in kot primer navajata posameznike (vodje socialnih gobanj) in nevladne organizacije, ki s svojim vplivom in delovanjem sodelujejo v javnem vodenju (Hart in Uhr 2009, 2–10).

Večina avtorjev (Van Wart 2003; Terry 1995, 1998; Rainey 2009) dosledno uporablja pojem administrativno vodenje (*angl. administrative leadership*) za označitev vodenja na vseh vodstvenih delovnih mestih v javnem sektorju, ki niso politične narave (izvoljeni ali imenovani politični funkcionarji) in jih zasedajo strokovnjaki (karierni birokrati) – vodenje v javnih organizacijah po Morseju in Bussu. Ko bomo v nadaljevanju besedila govorili o vodenju v javnem sektorju, bomo mislili na vodenje v javnih organizacijah oziroma administrativno vodenje.

V primerjavi s proučevanjem (splošnega) vodenja, raziskovanje vodenja v javnem sektorju ni doživelo niti obsežnih objav v literaturi niti integracije obstoječih teorij in modelov vodenja v javnem sektorju (Van Wart 2003; Van Wart in Dicke 2008). Van Wart (2003) primerja glavno literaturo o vodenju (*angl. mainstream*) in literaturo o vodenju v javnem sektorju in kritično ocenjuje razvoj in proučevanje vodenja v javnem sektorju. Avtor predstavi razvoj proučevanja (splošnega) vodenja, podobno kot je predstavljen v točkah 2.2 in 2.3. Posebej poudari pomen in prispevek situacijskih teorij vodenja v okviru stare paradigme vodenja ter pomen in prispevek transformacijskih (Burns 1978; Bass 1985) in karizmatičnih teorij vodenja v okviru nove paradigme vodenja. Situacijske teorije so pokazale slabosti obširnih pristopov hierarhičnih, avtoritativnih stilov, ki so bili razviti v prvi polovici dvajsetega stoletja, v času rasti in prevlade velikih organizacij v zasebnem in javnem sektorju. Poleg tega pa so situacijske teorije uporabne pri usposabljanju in praktičnih napotkih za menedžerje. Do leta 1978 je bilo v glavni literaturi o vodenju poudarjeno vodenje na nižjih ravneh, v majhnih skupinah. Raziskovalci so uporabljali metodo eksperimentov in poenostavljene modele z manjšim številom spremenljivk. Proučevanje vodenja na višjih raneh (*angl. executive leadership*), vključno s pritiski iz zunanjega okolja organizacij, s sposobnostmi izvajanja dramatičnih sprememb, pa je bilo večinoma zanemarjeno. Burnsovo delo je dramatično spremenilo interes raziskovalcev z razlago, da je bilo dotedanje raziskovanje osredotočeno na transakcijsko vodenje in da obstaja še drugo zelo pomembno področje, transformacijsko vodenje, ki še ni raziskano. Tako transformacijska paradigma poudarja, kot je že bilo predstavljeno v točki 2.3, da imajo vodje posebno odgovornost za razumevanje spreminjajočega se okolja organizacij, da spodbujajo in vodijo dramatične spremembe in da lahko navdušijo in motivirajo vodene bolj, kot predlagajo tradicionalne transakcijske teorije. Bassova teorija transformacijskega vodenja je dober primer integracijskega oziroma holističnega modela, ki poskuša razložiti več vidikov vodenja. V devetdesetih letih so bili predlagani tudi drugi integrativni modeli vodenja (npr. Hunt 1996, Chemers 1997) (Van Wart 2003, 216–218).

Literatura o vodenju v javnem sektorju pa je sicer zelo skromna po obsegu in zelo neusmerjena po vsebini. Van Wart (2003) je opravil analizo člankov o vodenju v javnem sektorju v vodilni ameriški reviji *Public Administration Review* in ugotovil, da je bilo v reviji v enainšestdesetih letih objavljenih 110 člankov, strožji izbor iskalnih kriterijev (vodenje kot osrednja tema članka) pa je prikazal le 25 člankov, kar pomeni v povprečju štirje članki na desetletje. Glavna tema v štiridesetih letih prejšnjega stoletja je bila pravica odločanja javnih administratorjev (diskrecija); v petdesetih je bila tema razvoj vodij; v šestdesetih so proučevali razlike v motivaciji vodij v zasebnem in javnem sektorju, vplivanje in socialno moč; v sedemdesetih ni bilo pomembnejših objav, kar je odražalo takratno stanje v glavni literaturi. V osemdesetih letih se je povečala vnema

za teme vodenja in menedžmenta. V tem obdobju so bili objavljeni članki na temo usposabljanja in razvoja vodij, aktualni temi pa sta bili tudi inovativnost in kreativnost. V devetdesetih pa je vodenje zaradi aktualnosti reform v javnih sektorjih po svetu postalo tema skoraj vsake objavljene številke po letu 1992. V povezavi z aktualnimi temami, kot so reforme in novi javni menedžment, pride ponovno v ospredje tema diskrecija oziroma pravica odločanja vodij v javnem sektorju. V tem obdobju se je razvila obširna razprava med nasprotujočima se skupinama, »podjetniškim oziroma transformacijskim kampom« in »konservativnim oziroma skrbniškim kampom« (več v nadaljevanju). Avtor zaključuje analizo z ugotovitvijo, da je bilo do zadnje dekade vodenje v javnem sektorju razumljeno in obravnavano le kot vodenje najvišjih vodilnih. Med tem ko so bile osrednje teme v glavni literaturi v šestdesetih in sedemdesetih vodenje na nižjih ravneh in v majhnih skupinah, je bila tema vodenja v literaturi o vodenju v javnem sektorju slabo zastopana. V prvih petdesetih letih izdajanja revije je bilo zelo malo empiričnih člankov (Van Wart 2003, 218–219).

Avtor je opravil tudi pregled monografij in drugih publikacij na temo vodenja v javnem sektorju. V tridesetih in štiridesetih letih, ko je bil v glavni literaturi aktualen pristop osebnostnih značilnosti, so bile na področju vodenja v javnem sektorju objavljene študije o najvišjih vodilnih, federalnih vodjih ter biografije in avtobiografije pomembnih vodij v javnem sektorju. V petdesetih letih so se pojavile številne dobre študije o vodenju, med njimi tudi Selznickova sociološka obravnava vodenja v javnem sektorju. V šestdesetih so bile objavljene knjige o najvišjih vodilnih v javnem sektorju, političnem vodenju in pa knjiga o birokraciji, ki je popularizirala negativno tipologijo vodij v javnem sektorju. V sedemdesetih letih je bilo malo objav, z izjemo teme vloge administratorjev v politiki in študij o vojaškem in policijskem vodenju. Večji interes za temo vodenja v javnem sektorju se je pojavil z uvedbo glavne literature o transformacijskem in karizmatičnem vodenju v osemdesetih letih. V tem obdobju so se razdelili zagovorniki podjetniškega in konservativnega pristopa vodenja v javnem sektorju, nadaljevale pa so se tudi poglobljene študije o vojaškem vodenju. Literatura o vodenju v javnem sektorju je vsebovala pomembne elemente za vodenje v javnem sektorju. V duhu reform in novega javnega menedžmenta je bila osredotočena na lokalne in državne politike in civilne vodje. Leta 1996 je *International Journal of Public Administration* sponzoriral simpozij o transformacijskem vodenju, ki ga je vodil Bernard Bass, leta 2001 pa je bil objavljen prvi učbenik na temo vodenja v javnem sektorju (Van Wart 2003, 219–220). Avtor je zaključil primerjavo z ugotovitvijo, da je bil glavni tok proučevanja vodenja potisnjen v bolj integrativne modele osemdesetih let zaradi »nove ekonomije«, ki je bila sprožena z ekonomskimi šoki v sedemdesetih. Večje zahteve po produktivnosti in usmerjenosti na kupce so zahtevale vse bolj obsežne modele oziroma takšne, ki

presejajo transakcijski pristop. Intenzivne reforme javnega sektorja so omogočile prenos in uporabo integrativnih modelov v okolje javnega sektorja (Van Wart 2003, 220).

Avtorji na področju vodenja v javnem sektorju (Denis in drugi 2005; Terry in Levine 1998; Terry 1998; Rainey 2009) poročajo o glavni delitvi med zagovorniki podjetniško transformacijskega modela in konservativno skrbniškega modela vodenja v javnem sektorju. Oba pogleda izhajata iz različnih predpostavk o vlogi vodij v javnem sektorju in obsegu njihovih diskrecijskih pravic odločanja. Podjetniško transformacijski model je produkt reform oziroma novega javnega menedžmenta. Model predpostavlja, da morajo biti vodje v javnem sektorju inovativni in proaktivni, pozornost morajo usmerjati na zahteve okolja in potrebe glavnih deležnikov. Uspeh je odvisen od inovativnosti in dinamike močnih vodij, ki se ne čutijo ovirane zaradi tradicije in formalnih pravil. Uspešnost tega modela je zelo odvisna od narave razmerja med političnimi vodji in vodji, ki so odgovorni za delovanje posameznih organizacij v javnem sektorju. Konservativno skrbniški model pa zagovarja bolj tradicionalno vlogo vodij v javnem sektorju. Vodje naj bi bili branitelji javnega dobrega in javnih vrednot. Legitimnost vodij v javnem sektorju izhaja iz njihovega podrejanja željam demokratično izvoljenih politikov. Parlament oziroma zakonodaja odloča o politikah in ciljnih javnih sistemov in služb. Vodje v javnem sektorju izvajajo in uresničujejo politike in orientacije, ki so bile sprejete na višji ravni. Konservativizem je pozitivna vrednota, ki zagotavlja kontinuiteto javnih institucij in služb. Podrejanje birokratskim pravilom ni ovira za uspešno izvajanje javnih služb, ampak orodje, s katerim vodje v javnem sektorju zagotavljajo demokratično odgovornost za svoje odločitve in ukrepe. V okviru tega modela je inovativnost zaželen le v obliki, ki prispeva k ohranjanju tradicionalnih vrednot. Na eni strani, zagovorniki podjetniškega modela vztrajajo, da morajo biti vodje spodbujeni, da dinamično intervenirajo in transformirajo svoje organizacije z uporabo koncepta strateškega vodenja, ki izhaja iz privatnega sektorja (transformacijski model). Na drugi strani pa zagovorniki skrbniškega modela ostajajo obremenjeni s temo demokratične odgovornosti (transakcijski model). Realistična slika vodenja v javnem sektorju je verjetno nekje vmes, med tema dvema poloma (Denis in drugi 2005, 450–451).

2.5.3.2 Transformacijsko vodenje v javnem sektorju

Pregled literature o transformacijskem vodenju v javnem sektorju pokaže jasne vzorce, z javnimi politikami podprtega, prenosa in uporabe modelov transformacijskega vodenja iz zasebnega v javni sektor, vzorce razprav na konceptualni ravni o vlogi transformacijskega vodenja v javnem sektorju ter vzorce intenzivnega empiričnega raziskovanja transformacijskega vodenja na številnih področjih javnega sektorja, vključno s policijskimi organizacijami.

Teorija transformacijskega vodenja se je intenzivno razvijala v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja zato, ker je prišlo do dramatičnih sprememb v okolju poslovanja, ki so od organizacij zahtevale prilagajanje oziroma transformacijo. Prav tako so spremembe zahtevale novo kulturo dinamičnosti in prilagodljivosti v primerjavi s stabilnostjo, ki je bila značilna za prejšnje obdobje. Globalne ekonomske spremembe so tudi vplivale na številne države in vlade Westminsterkega modela, kot sta Nova Zelandija in Velika Britanija v osemdesetih letih, ki ju je zajel val novega javnega menedžmenta (*angl. new public management*), prav tako dramatično tudi ameriško vlado in javni sektor v devetdesetih z gibanjem pod imenom ponovno izumljanje oziroma prenavljanje vlade (*angl. reinventing government*) (Trottier in drugi 2008, 323).

Glavni cilj obeh pristopov je bil najti odgovor na vprašanje, kako narediti toge in okorele javne organizacije oziroma državne birokratske organizacije bolj uspešne in učinkovite. Glavni mehanizmi za doseganje cilja so bili uvajanje menedžerskih modelov, principov, metod in tehnik iz zasebnega sektorja. Po zgledu uspešnih rezultatov transformacijskih vodij in transformacijskega vodenja v zasebnem sektorju je postalo uvajanje transformacijskega vodenja ena glavnih komponent reformnih prizadevanj po vsem svetu. Model transformacijskega vodenja iz zasebnega sektorja predstavlja dobro ujemanje z dominantnim poudarkom v javnem sektorju v zadnjih dveh dekadah prenavljanja in reformiranja vlade z namenom, da bi postala bolj podjetniška in učinkovita (Denhardt in Campbell 2006, 556).

V Združenih državah Amerike je vodenje predstavljalo temelj prenovitvenih naporov, kar je razvidno iz poročila nacionalne (Volckerjeve) komisije za javne službe z naslovom Vodenje za Ameriko (*angl. leadership for America*) (National Commission on the Public Service 1990) in literature (npr. Osborne in Gaebler 1992; Hennessey 1998). Druge države pod anglo-ameriškim vplivom, kot so Avstralija, Kanada in Nova Zelandija, so tudi promovirale vodenje kot središčno temo prenove, povezane z gibanjem novi javni menedžment. To gibanje je sprožilo številne reforme javnih sektorjev po vsem svetu od osemdesetih let naprej. Tudi v okviru novejših poudarkov agende za posodobitev laburistične vlade v Veliki Britaniji od 1997 naprej, predstavlja vodenje pomemben element (Currie in Locket 2007, 343).

V Veliki Britaniji so se na podlagi poudarka na vodenje v beli knjigi o posodobitvi vlade (Cabinet Office 1999) skoraj vse organizacije javnega sektorja odzvale s pobudami o promociji vodenja. Currie in Locket navajata primere poročil, ki poudarjajo pomen vodenja v centralni vladi (Cabinet Office Performance and Innovation Unit 2001, Home Office 2001), lokalni samoupravi (DETR 1999), policiji (NPLF 2002), vojski (Modernizing Defence People Group 2000) izobraževanju (DfES 2003) itd. Skupna točka vseh navedenih poročil je, da kot argument navajajo, da je okolje turbulentno in da je vodenje nujna zahteva za upravljanje potrebnih

sprememb. Glavni ukrep vladne laburistične agende, ki je ponujala vodenje kot zdravilo za vse bolezni javnega sektorja, je bila ustanovitev centraliziranega in formaliziranega sistema za razvoj vodenja. Poleg ustanovitve nacionalne šole za vodenje v šolstvu (*angl. National College for School Leadership*) leta 2002 je laburistična vlada ustanovila še center za vodenje v okviru zdravstvenega sistema (*angl. NHS Leadership Centre*) 2003, obrambni center za vodenje (*angl. Defence Leadership Centre*) 2003, fundacijo za vodenje v visokem izobraževanju (*angl. Leadership Foundation for Higher Education*) 2004, nacionalno šolo vlade (*angl. National School of Government*) 2005. V Angliji je bilo transformacijsko vodenje na podlagi akademskih konceptualizacij promovirano z vladno politiko (Currie in Locket 2007, 343-344; Currie in drugi 2005, 268; Currie in drugi 2008, 987; Alimo-Metcalfe in Alban-Metcalfe 2006, 293; Newman 2005, 720).

Umeščeno pomembnosti vodenja v okviru vladnih dokumentov in politik o reformah javnega sektorja je pritegnila pozornost teoretikov in praktikov različnih disciplin in sprožila živahno razpravo o prednostih in slabostih uvajanja transformacijskega vodenja v javni sektor. Obstajajo številne razprave o posplošitvi in prenosu konceptov teorij organizacije in menedžmenta iz zasebnega v javni sektor (npr. Rainey 2009). Prav tako obstajajo tudi konceptualne razprave o (ne)primernosti transformacijskega vodenja v javnem sektorju med zagovorniki in nasprotniki že omenjene delitve med podjetniško transformacijskim modelom in konservativno skrbniškim modelom vodenja v javnem sektorju (npr. Currie in Locket 2007; Currie in drugi 2005; Currie in drugi 2008). Kritiki podjetniško transformacijskega pristopa se sklicujejo na splošne razlike med sektorjema, na kompleksna razmerja med politiki in birokrati, na omejitve pravil in postopkov v javnem sektorju. Kritično so ocenjevali neetične uporabe podjetniških variant transformacijskega vodenja v kontekstu javnega sektorja (Borins 2000). Denhardt in Campbell razpravljata o tem, da Burnsova konceptualizacija transformacijskega vodenja obsega oboje, proces sprememb in glavne vrednote. Menita, da se uvajanje transformacijskega vodenja v javni sektor osredotoča samo na proces sprememb, zanemarja pa tradicionalne vrednote in etične dimenzije, iz katerih izhaja transformacijsko vodenje. Avtorja predlagata razvoj modela javnega transformacijskega vodenja (*angl. model of public transformational leadership*), ki poudarja demokratične vrednote, državljanstvo in javni interes kot normativno podlago javne administracije pri izvajanju nove javne službe (Denhardt in Campbell 2006, 565). Grundstein-Amado v zvezi s spodbujanjem etičnega ravnanja v javnem sektorju predlaga proces bilateralnega transformacijskega vodenja, ki ga sestavljata procesa samoodkrivanja (*angl. self-discovery*) in refleksije pri vodji in vodenih zaradi razvijanja skupnega okvira vrednot (Grundstein-Amado 1999). Največ kritik na račun podjetniškega in transformacijskega vodenja je pri angleških avtorjih (npr. Currie in Locket 2007; Currie in drugi 2005, Currie in drugi 2008; Alimo-Metcalfe in Alban-Metcalfe 2005). Avtorji Alimo-Metcalfe in

Alban-Metcalfje so se kritično opredelili do »heroičnega« koncepta transformacijskega vodenja, ki je nastal v Združenih državah Amerike. Razvili so angleški model transformacijskega vodenja, ki je bil predstavljen v točki 2.3.3.7. Avtorja sta šla tako daleč, da sta predlagala »novo novo paradigmo« (Alimo-Metcalfje in Alban-Metcalfje 2005).

Tudi v okviru posameznih področij javnega sektorja obstajajo konceptulne razprave o primernosti transformacijskega vodenja v specifičnih strokah. Avtorji razpravljajo o prekrivanju in združljivosti transformacijskega vodenja z delom ravnateljev šol (*angl. principal leadership*) (Marks in Printy 2003), z delom učiteljev v razredu (*angl. classroom leadership*) (Pounder 2006), z vodenjem v zdravstvenem sistemu (Murphy 2005), z vodenjem v javnih knjižnicah (Castiglione 2006) itd.

Literaturo o empiričnem raziskovanju transformacijskega vodenja v javnem sektorju bi lahko v grobem razporedili v dva dela. Na eni strani obstajajo številne kvantitativne raziskave, katerih namen je testiranje transformacijskega vodenja v različnih organizacijah javnega sektorja – tovrstne študije se izvajajo po vsem svetu, predvsem pa v Severni Ameriki. Na drugi strani pa obstajajo številne kvalitativne raziskave, katerih namen je tudi testiranje transformacijskega vodenja, predvsem pa razvoj modificiranih oziroma kontekstu prilagojenih modelov transformacijskega vodenja. Največ empiričnih raziskav je bilo opravljenih v šolstvu (npr. Marks in Printy 2003; Currie in drugi 2005) in zdravstvu (npr. Gullo in Gerstle 2004, Garman in drugi 2003; Hinkin in Tracey 1994; Longenecker 2006; Xirasagar 2008; Kan in Parry 2004; Jabnoun in AL Rasasi 2005).

Empirično potrditev uporabnosti Bassovega koncepta transformacijskega vodenja v ameriških vladnih organizacijah predstavljata dve obširni novejši raziskavi. V prvi raziskavi (Trottier in drugi 2008) so zaključili, da se koncept transformacijskega vodenja dobro ujema s percepcijami federalnih uslužbencev o uspešnem vodenju. Rezultati na zelo velikem vzorcu federalnih uslužbencev (100.657) so pokazali, da zaposleni ocenjujejo transformacijsko in transakcijsko vodenje kot pomembno. Obe dimenziji sta značilno povezani z zadovoljstvom zaposlenih z njihovim delom in njihovimi organizacijami. " V povprečju je transformacijsko vodenje nekoliko bolj pomembno v smislu obojega, zaznavanja uspešnosti vodenja in zadovoljstva vodenih." (Trottier in drugi 2008, 329). V drugi raziskavi Park in Rainey (Park in Rainey 2008) poročata o podobnih rezultatih – zaposleni ob transformacijskem vodenju izražajo večjo pripadnost organizaciji in zadovoljstvo z njihovim delom in njihovimi vodji. Rainey (2009) pravi, da obe študiji, ne glede na to, ali v celoti potrjujeta Bassovo konceptualizacijo transformacijskega in transakcijskega vodenja, predstavljata empirične dokaze iz dveh različnih raziskav na velikih vzorcih federalnih uslužbencev. Rezultati kažejo, da zaposleni, ki zaznavajo, da njihovi vodje izražajo vedenja transformacijskega vodenja, izražajo pozitivna stališča o delu, kot sta

zadovoljstvo in pripadnost. To predstavlja razumno jasne in pomembne predloge o tipih vedenj in sposobnosti, ki jih morajo razviti in izražati vodje v vladnih organizacijah (Rainey 2009, 331).

Večina omenjenih empiričnih raziskav potrjuje teoretične predpostavke transformacijskega vodenja in primernost uporabe transformacijskega vodenja v javnem sektorju. Številne empirične raziskave tudi kažejo na splošne razlike znotraj organizacij javnega sektorja oziroma na specifičnosti posameznih področij in zato večina avtorjev poziva k upoštevanju organizacijskega konteksta oziroma specifičnih organizacijskih dejavnikov pri testiranju teorije transformacijskega vodenja.

2.5.4 Policijska organizacija

Policijska organizacija predstavlja posebno vrsto birokratske organizacije, v kateri je od vseh principov in značilnosti birokratske organizacije najbolj poudarjen princip hierarhije. Zaradi tega se tudi v praksi uporablja pojem hierarhične organizacije za označitev organizacij, v katerih hierarhija predstavlja najpomembnejšo komponento (policija, vojska, gasilci itd.). Pregled literature o policijskih organizacijah pokaže trend razvoja policijskih organizacij od klasičnega paravojaškega modela, ki se je uveljavil ob nastanku prvih policijskih organizacij v svetu, do modernejših, bolj odprtih in decentraliziranih modelov, ki so nastajali vzporedno z reformami javnih sektorjev, predstavljenimi v prejšnjih podpoglavjih. Eden od novejših modelov policijske organizacije, ki je tesno povezan z našo temo, je tudi model v skupnost usmerjenega policijskega dela. Za oba organizacijska modela policijske organizacije obstajajo tudi predpostavke o ustreznem vodenju. Ponsaers (2011) ugotavlja, da se v literaturi o policiji nedosledno uporabljajo pojmi "policijski model", "policijska organizacija" in "policijski sistem". Pojem policijski model lahko predstavlja splošno konceptualizacijo policijske dejavnosti, ki jo lahko, ni pa nujno, povežemo z določenim tipom organizacijske strukture. Tako Ponsaers trdi, da pojma policijski model ne moremo enačiti s pojmom policijska organizacija, pojem policijski sistem pa lahko razumemo širše, če policijska organizacija predstavlja le enega od podsistemov policijskega sistema (Ponsaers 2001, 471–473). Z drugimi besedami, v okviru policijskega sistema, lahko policijska organizacija deluje po principih določenega policijskega modela. Glede na to, da policijska modela, ki bosta predstavljena v nadaljevanju, predpostavljata tudi načela in principe organiziranosti oziroma organizacijske strukture policijske organizacije, bomo v nadaljevanju uporabljali pojem model policijske organizacije.

2.5.4.1 Paravojaški model

Fleming in Hall pravita, da so bile policijske organizacije do leta 1980 strukturirane avtoritativno in paravojaško ter regulirane z natančnimi organizacijskimi pravili in zakonodajo. Procesi kadrovanja, usposabljanja, nagrajevanja in kaznovanja so bili izvajani interno in skladno s prevladujočimi administrativnimi trendi. Policijske organizacije so bile hierarhične, usmerjene navznoter, svojo dejavnost so izvajale s policijskimi oddelki in spremljajočo birokracijo. Nove menedžerske tehnike, ki so večinoma izhajale iz zasebnega sektorja, so se začele uvajati v policijske organizacije v osemdesetih letih prejšnjega stoletja z namenom prestrukturirati agencije javnega sektorja. Administrativne reforme in policijske reforme so postale kontinuirana aktivnost policijskih organizacij. Nova strategija v skupnost usmerjenega policijskega dela je s poudarjenim sodelovanjem s skupnostjo pri identificiranju problemov in rešitev predstavlja primer takšnih sprememb. Posledično z vsemi spremembami se je bistveno spremenila tudi vloga policijskih vodij (Fleming in Hall 2008, 167–168).

Moderna policijska dejavnost in organiziranost sta nastali v Londonu, kjer je Robert Peel leta 1829 ustanovil Metropolitan Police, kot odziv na neredne v urbanih okoljih, ki so bili spremljajoči dejavnik industrializacije. Tudi na drugi strani Atlantika so množični neredi vplivali na nastanek policijskih oddelkov po zgledu londonskega modela. Delegacija politikov iz New Yorka je obiskala London in se vrnila z načrtom za novo policijsko organizacijo na podlagi močnega vpliva vojaških izkušenj pri organiziranju ljudi za doseganje skupnega cilja. Uniforme in položajne oznake so omogočale zaposlovanje večjega števila ljudi. Jutranje poimensko preštevanje in pregledovanje v vojaškem slogu je pomenilo preverjanje treznosti in pripravljenosti za dolžnosti. Podobno kot v vojaškem poklicu so bili policisti pošiljani na redne patrolje, da bi budno spremljali, kaj se dogaja, in reševali manjše incidente. Podporne enote so bile nastanjene v večjih policijskih postajah in pripravljene za posredovanje ob večjih incidentih. Celotno moštvo je bilo mogoče mobilizirati, če je bilo to potrebno zaradi obvladovanja incidentov večjih razsežnosti. Policijska organizacija je bila uspešno prepojena z vojaško ideologijo. Bistveno je bilo razumevanje, da nadrejeni sprejemajo odločitve in dajejo ukaze, podrejeni pa ubogajo ukaze brez vprašanj. Ta ideologija je živa še danes in še prevladuje v policijskih organizacijah. Čeprav v sodobnem času za policijske organizacije uporabljamo pojme, kot so paravojaška (*angl. paramilitary*) ali kvazi vojaška (*angl. quasimilitary*) organizacija oziroma vojaški model (*angl. military model*), sta se vojska in policija razvijali ločeno druga od druge (Panzarella 2003, 119; Cowper 2000; Wong in drugi 2003; Paparone in drugi 2008). V tem kontekstu se uporablja tudi pojem model komandiranja in kontroliranja (*angl. command and control model*). Večina policijskih organizacij je sprejela kvazi vojaški model, ki ga označujejo stroga hierarhija avtoritete, neosebnost in

avtoritativni komandni sistem. Model organiziranosti naj bi omogočil strogo in neomajno disciplino za hitro mobilizacijo v kriznih situacijah. Tradicionalni model temelji na ločevanju policijskega dela od političnega vpliva in na racionalizaciji menedžerske prakse. Principi, kot so piramida hierarhije, koordinacija in kontrola, poslušnost in lojalnost, izhajajo predvsem iz Fayolove administrativne teorije menedžmenta in Webrove konceptualizacije idealne birokratske strukture (Jermier in Berkes 1979, 2). Singer in Singer pa navajata, da so policijske organizacije tipičen primer mehanske organizacije, za katero so značilni naslednji elementi: centralizirana avtoriteta, standardizirani operativni postopki, rigidne karijerne poti in sistem ocenjevanja, rutinski odnosi med nadrejenimi in podrejenimi ter hierarhična struktura položajev in statusov (Singer in Singer 1989, 388).

Visoko centralizirani vojaški model, ki je bil široko sprejet, uveljavljen in obstaja še danes kot prevladujoča sila policijskih organizacij, je tehnično gledano birokratska struktura, o kateri obstaja veliko kritik. V času nastanka v ameriški policiji je bil vojaški model bistven element promocije profesionalizacije policije. Kljub pomanjkljivostim je vojaški model z uvedbo discipline, nadzora, izboljšane ravnanja z dokumentacijo, usposabljanja in drugimi elementi prispeval k večji odgovornosti in transformaciji policije v nekaj povsem drugačnega (Swanson in drugi 2008, 10).

Doerner ugotavlja, da ima večina policijskih organizacij paravojaško strukturo. Na primer, struktura položajev s pripadajočimi položajnimi oznakami oziroma struktura činov (*angl. rank structure*) predstavlja hierarhijo, ki ima obliko piramide. Avtoriteta narašča z napredovanjem na višje razvrščene položaje. Podobno kot v vojaški terminologiji obstajajo tudi v policiji specifični nazivi činov oziroma položajnih oznak (več v točki 2.5.6.2). Struktura položajev izraža tudi avtoriteto in kontrolo, ki jo imajo nosilci posameznih položajev nad drugimi člani v organizaciji. Nosilci višjih položajev odločajo in ukazujejo nosilcem na nižjih položajih, ki so jim podrejeni in poročajo navzgor. Za predstavljeno vertikalno diferenciacijo se uporablja pojem veriga ukazovanja (*angl. chain of command*). Birokratska veriga ukazovanja določa naravo formalnih interakcij v organizaciji. Splošno rečeno, ukazi in smernice potujejo od vrha do dna organizacijske strukture. V tradicionalni policijski organizaciji najvišje vodstvo s svojimi sodelavci oblikuje politike, pravila in uredbe. Ta pričakovanja so v nadaljevanju posredovana do vodij na nižjih ravneh, ki so odgovorni za njihovo implementacijo, in do zaposlenih, ki so odgovorni, da ravnajo po sprejetih standardih. Po Doernerju naj bi ta pristop uresničeval dva cilja, in sicer, na vrhu organizacije naj bi bili ljudje z največ znanja in izkušenj, kar bi v idealnih okoliščinah pomenilo, da proces formuliranja politike organizacije temelji na rezervoarju znanja in najboljših talentih. Drugi cilj pa je zagotavljanje kontinuitete in uniformnosti. Z drugimi besedami, organizacija hoče zagotoviti, da se proces odločanja ne razlikuje od enega poziva do drugega ali od enega člana

organizacije do drugega. Druga tradicionalna značilnost, povezana z verigo ukazovanja, pa predstavlja nespremenljiv kanal komuniciranja. V okviru stroge verige ukazovanja mora formalna komunikacija med organizacijskimi ravnmi oziroma med različnimi položaji potekati skladno z strogim protokolom. Z drugimi besedami, komunikacija navzgor in navzdol poteka po položajih v verigi ukazovanja. Ta paravojaška struktura omogoča vodjem na višjih ravneh tudi lažjo selekcijo in izbor kandidatov za vodstvene vloge v organizaciji (Doerner 2000, 3–4).

2.5.4.2 Model v skupnost usmerjenega policijskega dela

Pagon v svoji argumentaciji o potrebi po zamenjavi paradigme policijskega vodenja pravi, da tradicionalni paravojaški model policijske dejavnosti in organiziranosti predstavlja politično neodvisno policijo, posvečeno preganjanju kriminala, ki je osredotočena na kazenski zakonik in na zakon o kazenskem postopku. Z namenom, da bi bile policijske organizacije učinkovite, sta poudarjena paravojaški in birokratski pristop organiziranosti policijskih organizacij. Policijske organizacije so visoko centralizirane in upravljane na podlagi predpostavke, da je policijsko delo mogoče meriti in kontrolirati. Ta predpostavka je večinoma napačna, zato ni presenetljivo, da policijske organizacije porabijo ogromno časa in naporov za ukvarjanje s seboj in notranjimi problemi. To pripelje do notranje preokupiranosti, namesto reševanja problemov v njihovem okolju. Policijsko delo v okviru tradicionalnega paravojaškega modela je po svoji naravi predvsem represivno in reaktivno ter usmerjeno v preteklost, kajti vsi dogodki, s katerimi se ukvarja policija, se že zgodijo. Policisti se pod vplivom svojih komandirjev in medijev zaznavajo kot preganjalci kriminalcev oziroma borci proti kriminalu (*angl. crime fighters*), kot modra črta med vladavino prava in splošnim neredom, konstantno v vojni s kriminalci in sovražniki vseh vrst. Značilnosti policijske subkulture v okviru tega modela so izolacija, solidarnost in molčečnost (Pagon 2003, 158).

V kontekstu širših družbenih sprememb, še posebej v kontekstu gibanja novi javni menedžment v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, so se tudi tradicionalne paravojaške policijske organizacije morale soočiti z novimi izzivi. Newman navaja, da se je proces modernizacije policije v Veliki Britaniji začel pozneje, v primerjavi z uvajanjem novih menedžerskih tehnik v zdravstvu, lokalnih skupnostih in drugih sfer javnega sektorja v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja (Newman 2005, 726). V literaturi o policijskih organizacijah lahko zasledimo trend prehoda od tradicionalnega policijskega dela v okviru predstavljenega paravojaškega modela policijske organizacije k modelu v skupnost usmerjenega policijskega dela (*angl. community policing, community oriented policing, community and problem oriented policing*).

Pagon pravi, da je v skupnost usmerjeno policijsko delo nasprotno od tradicionalnega paravojaškega modela, usmerjeno v prihodnost, navzven, v profesionalizem, v sodelovanje z lokalno skupnostjo, na razmislek o alternativnih načinih odpravljanja kriminala in na alternative organizacijskega razvoja policijske organizacije. Poudarjeni so preventivna dejavnost, projektni pristop in problemsko orientirano policijsko delo, boljša uporaba informacij itd. Opredeljujoči element tega novega pristopa je vključenost skupnosti, policisti morajo biti občutljivi za potrebe lokalne skupnosti. Glavna ideja tega pristopa je partnerstvo med policijo in lokalno skupnostjo. Integracija policije v skupnost predstavlja spremembo večine predpostavk o vlogi policije, policijski dejavnosti in organiziranosti policije (npr. vprašanja o izolaciji, lojalnosti in solidarnosti v policiji). To ne predstavlja samo spremembe organizacijske kulture policijskih organizacij, ampak zahteva tudi spremembo miselnosti (*angl. mind-set*) celotnih oddelkov in posameznih policistov (Pagon 2003, 159). Pristop v skupnost usmerjenega policijskega dela zahteva nov način razmišljanja policistov. Vloga policista, ki dela v skupnosti, mora biti razvita in priti mora do spremembe policijske kulture, da bodo sprejete vrednote konsistentne z novo vlogo. Razumljivo je predpostavljati, da se mora sočasno s spreminjanjem vloge policistov, spremeniti tudi vloga policijskih vodij (Dentzker 2000, 20).

"Obstaja očitna potreba po spremembi birokratske paravojaške strukture policijskih organizacij, ki prevladuje v večini policijskih organizacij po vsem svetu." (Pagon 2003, 159). Avtor v nadaljevanju analizira in povzema številne argumente o pomanjkljivosti paravojaškega modela policijske organizacije (Pagon 2003, 159–162):

- Sistemi ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti niso povezani z uspešnostjo policijskega dela. Policisti so nagrajeni za proizvodnjo zaželenih statistik.
- Paravojaška organizacijska struktura spodbuja avtoritativni pristop vodenja. Policisti so nagrajeni za izražanje poslušnosti in konformnosti.
- Centri za usposabljanje v okviru paravojaškega modela uporabljajo tako imenovani vojaški visoko stresni pristop pri usposabljanju. Policisti, ki gredo skozi takšno urjenje, so bolj agresivni, manj fleksibilni, imajo težave z odločanjem v kriznih situacijah in so manj dojemljivi v situacijah, ki zahtevajo uporabo sile.
- Obstajajo zlorabe diskrecijske pravice odločanja v policijskih postopkih.
- Obstaja policijska subkultura, ki je sicer funkcionalna v smislu zmanjševanja frustracije in stresa policistov, ampak ima številne disfunkcionalne posledice. Največkrat se internalizirani paravojaški model odraža v komunikaciji policistov z državljani.
- Učinkovitost visoko direktivnega stila vodenja je vprašljiva v smislu motivacije policistov, participacije in medsebojnih odnosov.

"Na podlagi zgornjih opisov je očitno, da v skupnost usmerjeno policijsko delo ne more biti uspešno uporabljeno znotraj birokratske paravojaške policijske organizacije." (Pagon 2003, 161). Policijske organizacije morajo razviti nove oblike organiziranosti, ki omogočajo decentralizacijo odgovornosti, avtoritete, moči in odločanja, prav tako pa vključenost skupnosti. Primerne oblike bi lahko bile hibridne organizacijske strukture z značilnostmi profesionalne birokracije in adhokracije. Nove oblike organiziranosti bi morale iti z roko v roki z novim razumevanjem človeških virov v policiji in policijskim menedžmentom (ibid. 162). V tabeli 2.16 so povzete značilnosti tradicionalnega paravojaškega modela in modela v skupnost usmerjenega policijskega dela.

Tabela 2.16: Značilnosti paravojaškega modela in modela v skupnost usmerjenega policijskega dela

TRADICIONALNI PARAVOJAŠKI MODEL	MODEL V SKUPNOST USMERJENEGA POLICIJSKEGA DELA
Obvladljivo število problemov.	Neobvladljivo število problemov.
Aretacije so glavno orodje.	Obstajajo dodatni načini reševanja problemov.
Usmerjenost v številke.	Usmerjenost v rezultate.
Odzivanje na incidente.	Proaktivno reševanje problemov.
Miselnost »mi proti njim«.	Partnerstvo med policijo in skupnostjo.
Državljeni kličejo 113.	Državljeni se srečujejo s policijo in drugimi vladnimi službami.
»Mi delamo za skupnost.«	»Mi delamo skupaj s skupnostjo.«
Reaktivno policijsko delo.	Proaktivno policijsko delo.
Čakamo, da se zgodi.	Mi poskrbimo, da se zgodi.
Policija, vladne službe in državljani so zadržani do izmenjave informacij.	Policija, vladne službe in državljani prepoznajo vrednost izmenjave informacij.
Državljeni ne komunicirajo s sosedi in skupnostjo.	Državljeni skupaj oblikujejo aktivne sosedске in druge skupine v skupnosti.
Policisti so usmerjeni na odzivanje na klice in aretacije.	Policisti so usmerjeni na zmanjševanje in prevcncijo kriminala
Državljeni so prepričani, da mora policija reševati njihove probleme.	Državljeni so aktivni partnerji policije pri reševanju problemov.
Vladne agencije in službe načrtujejo in izvajajo storitve.	Vladne agencije in službe so aktivni partnerji pri reševanju problemov.

Vir: Whisenand in Ferguson (2005, 269)

"Zgodovinsko gledano je policijsko vodenje najboljše opisati kot avtoritativno in reaktivno. Včasih je bil ta tip vodenja tudi uspešen, še posebej v kvazi vojaški organizaciji. Ampak bodoči policijski vodje bodo morali uporabljati drugačno vrsto vodenja. Vprašanje je, kakšno vodenje bo potrebno?" (Dantzker 2000, 24).

Spremembe v širšem družbenem kontekstu vplivajo na spremembe osnovnega razumevanja policijske organizacije in njene dejavnosti, to pa posledično pomembno vpliva tudi na vlogo policijskih vodij. Predstavljene spremembe filozofije in delovanja policijskih organizacij potrjujejo, da se je vloga policijskih vodij dramatično spremenila. Pomemben je prehod od vloge komandirja k vlogi moderatorja, motivatorja in agenta sprememb. Pagon in Lobnikar pravita, da se morajo policijski vodje, če želijo doseči zeleno transformacijo, soočiti z izzivi na ravni osebnih sprememb policijskih vodij, sprememb policijske organizacije ter sprememb na področju upravljanja s kadri. Spremembe na osebni ravni se nanašajo na spremembo osebne filozofije, vrednot, znanja in predvsem vedenja. Svojo energijo bi morali od upravljanja na mikro ravni usmeriti k viziji in poslanstvu organizacije. Potreben je tudi primeren sistem izobraževanja in usposabljanja policijskih vodij. Avtorja trdita, da v enaindvajsetem stoletju v Evropi še vedno nimamo soglasja o tem, kakšen sistem izobraževanja in usposabljanja policijskih vodij je najbolj primeren za izvajanje sodobnih pristopov policijske dejavnosti. Spremembe na organizacijski ravni se nanašajo na koncepte decentralizacije, državlanskega nadzora nad delom policije ter vpetosti skupnosti v policijsko delo, kar pomembno vpliva na organizacijsko strukturo in na policijsko subkulturo in vrednote policijskega dela. Policijski vodje morajo biti glavni agenti teh sprememb, upravljati morajo celoten proces transformacije tradicionalne policijske paradigme v nov koncept policijske dejavnosti. Sodoben policijski vodja bi moral policijsko organizacijo spremeniti v učecho se organizacijo. Spremembe na področju upravljanja s kadri se nanašajo na procese selekcije in izbire kadrov, procese nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti, procese usposabljanja ter procese upravljanja s kariero oziroma celoten karierni sistem v policiji. Obstoječe kadre je treba prilagoditi novo nastalim razmeram, kadrovati pa je potrebno tiste, ki so dojemljivi za nove izzive. Nagrajevanje in ocenjevanje mora odražati nove vrednote in cilje policije. Policijski vodje morajo zagotoviti, da oblike in vsebine policijskih usposabljanj odražajo spremembe v načinu policijskega dela in organiziranosti (Pagon 2003; Lobnikar in Pagon 2007). Krimmel in Lindenmuth pravita, da so policijski vodje na podlagi sprememb v družbi in v odzivanju policijskih organizacij na nove izzive postali bolj informirani, bolj usposobljeni in izobraženi. Obstaja upanje, da so prepoznali potrebo po spremembi filozofije menedžmenta in po sprejetju v skupnost usmerjenih strategij. Javnost izraža jasne zahteve, da policijski komandirji postanejo inovativni pri upravljanju svojih organizacij (Krimmel in Lindenmuth 2001, 470). Whisenand in Ferguson primerjata tradicionalni menedžment, značilen za paravojaški model policijske organizacije in timsko vodenje, ki je potrebno za uveljavljanje koncepta v skupnost usmerjenega policijskega dela. Iz opisa v tabeli 2.17 je razvidno, da želeni način vodenja izraža številne elemente transformacijskega vodenja.

Tabela 2.17: Primerjava tradicionalnega menedžmenta in timskega vodenja

TRADICIONALNI MENEDŽMENT	TIMSKO VODENJE
Mikro osredotočenost (politike, prakse, metode).	Makro osredotočenost (vrednote, misija, cilji, rezultati).
Avtoriteta je centralizirana.	Zaposleni so spodbujeni, da identificirajo in rešujejo probleme.
Menedžer kontrolira.	Vodja je spodbujevalec, motivator.
Menedžer vzdržuje »status quo«.	Vodja vzdržuje zavzetost za skupno vizijo in spremembe.
Odločitve temeljijo na pravilih in praksi iz preteklosti.	Odločitve temeljijo na vrednotah, presoji in konsenzu.
Menedžment predstavlja komandiranje od vrha navzdol.	Vodenje deluje na vseh organizacijskih ravneh.

Whisenand in Ferguson (2005, 298)

2.5.5 Vodenje v policijskih organizacijah

Podobno kot pri analizi literature o transformacijskem vodenju v javnem sektorju lahko tudi pri pregledu literature o transformacijskem vodenju v policijskih organizacijah razberemo: vzorce dokaj sistematičnega in s politikami podprtega uvajanja transformacijskega vodenja v posameznih državah (npr. Velika Britanija); vzorce razprav na konceptualni ravni o vlogi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah na splošno in v kontekstu v skupnost usmerjenega policijskega dela ter vzorce empiričnega raziskovanja transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah po vsem svetu.

2.5.5.1 Značilnosti vodenja v policijskih organizacijah

Densten povzema Cranka (Crank 1998) in pravi, da policijsko vodenje pogosto ni dovolj razvito zaradi policijske kulture, birokratske strukture policijskih organizacij in civilne narave policijskega dela. Na podlagi analize literature o policijskem vodenju identificira tri kritične elemente policijskega vodenja: pomembnost policijskega vodenja v policijskih organizacijah, negativna vedenja policijskih vodij, edinstvene značilnosti okolja policijskih organizacij, ki vplivajo na vodenje. Pomembnost policijskega vodenja je v tem, da vrednote, prepričanja, cilji in stili značilno vplivajo na policiste, še posebej pa na kakršen koli proces sprememb v policijskih organizacijah. Policijski vodje kontrolirajo številne ključne spremenljivke (npr. interpretacija pravil, obseg podpore, nadziranje itd.), ki vplivajo na stališča posameznih policistov in na filozofijo policijske enote. Številne študije so identificirale negativne vidike vedenj policijskih vodij, ki vključujejo konservativnost, avtoritativni stil vodenja, slabe komunikacijske veščine in pomanjkanje podpore zaposlenim. Edinstvene značilnosti okolja policijskih organizacij, ki so bile identificirane na

podlagi empiričnih raziskav, se kažejo v tem, da sta formalna struktura položajev oziroma hierarhija in kontrola bistvena elementa policijskega vodenja. Ta elementa pa lahko nadomestijo ali modificirajo okolje, organizacijski dejavniki ali posamezniki, ki niso na formalnih pozicijah (situacijske spremenljivke). Policijski vodje se odzivajo tako, da ukazujejo policistom, kaj in kako naj delajo. Vodenje, ki je osredotočeno na ukazovanje in kontroliranje, Densten označuje kot transakcijsko, zato ker so nagrade in kazni odvisne od (ne)izpolnjevanja ukazov in navodil. Negativni vidiki vedenj policijskih vodij naj bi bili povezani s transakcijskim vodenjem. Transformacijsko vodenje spodbuja zadovoljevanje potreb na višjih ravneh zaposlenih s spreminjanjem njihovih vrednot, prepričanj in stališč. Stili transformacijskega vodenja so pomembni za policijske vodje, ker tako direktno vplivajo na policiste in procese sprememb v organizacijah. Okvir celovitega modela vodenja (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, laissez-faire vodenje) predstavlja priložnost za boljše razumevanje pomembnosti vodenja v policijskih organizacijah, negativnega vedenja policijskih vodij in edinstvenih značilnosti organizacijskih dejavnikov in okolja policijskih organizacij (Densten 1999, 45–46).

Uspešnost tradicionalnega, avtoritarnega in birokratskega policijskega modela, ki so ga implementirale številne policijske organizacije, je pred velikimi izzivi. Vse glasnejši so tudi pozivi najvišjim policijskim vodjem, da naj sprejmejo bolj moderne pristope vodenja. Uspeh organizacijskih sprememb leži na ramenih policijskih vodij, zato ker kontrolirajo ključne dejavnike in ker njihove vrednote in prepričanja močno vplivajo na spremembe. Kritično vprašanje za policijske organizacije pri načrtovanju in izvajanju organizacijskih sprememb je, kako vodijo policijski vodje na različnih ravneh policijske hierarhije (Densten 2003, 400). Očitno je, da širše družbene in kulturne spremembe zahtevajo ustrezno prilagajanje sposobnosti in veščin policijskih vodij in novo vizijo vodenja (Murphy in Drodge 2004).

2.5.5.2 Transformacijsko vodenje v policijskih organizacijah

Drodge in Murphy (Drodge in Murphy 2002) razpravljata o vlogi čustev v policijskem vodenju in o vlogi transformacijskega vodenja. Avtorja pravita, da številne spremembe v okolju policijskih organizacij v zadnjih dveh desetletjih narekujejo potrebo po razumevanju vloge čustev v policijskem vodenju. Dejavniki, kot so v skupnost usmerjeno policijsko delo, večje število žensk na vodstvenih položajih, sodelovanje policistov in policistk v mednarodnih mirovniških misijah in mednarodnem policijskem usposabljanju zahtevajo spremenjeno razumevanje čustev, da bodo lahko policijske organizacije uspešno delovale na teh novih področjih policijskega dela. Teorija transformacijskega vodenja (Bass 1985; Burns 1978) razlaga, da imajo vrednote in z njimi povezana čustva zelo pomembno vlogo pri transformacijskem vodenju (Drodge in Murphy 2002).

423). Policijski vodje bodo delovali transformacijsko, ko bodo spodbujali policiste, da naj bodo bolj občutljivi za vrednote skupnosti z ustvarjanjem partnerstva med policijo in lokalno skupnostjo. Policijski vodje imajo potencial, da navdušijo in opogumijo posamezne policistke in policiste za uresničevanje ciljev, ki so pomembni za širšo družbo, in ne premagujejo le ozkih ovir, ki se nanašajo na tipično policijsko delo. Da bi bila dosežena optimalna čustvena orientacija, mora priti do združitve osnovnih osebnih čustev posameznikov in sekundarnih čustev, ki imajo kulturno in družbeno pomembnost (Drodge in Murphy 2002, 431). Ključno pri tem je, da morajo eksplicitne vrednote policijskih organizacij izražati glavne vrednote širše družbe, v kateri te organizacije delujejo. Policijski vodje morajo osebno in profesionalno demonstrirati visoko spoštovanje teh vrednot (Murphy in Drodge 2004, 10). Teorija transformacijskega vodenja predstavlja uporaben model za spodbuditev razprave o vodenju v policijskih organizacijah, prav tako pa lahko služi kot enoten okvir za razvoj vodenja v policiji (Murphy in Drodge 2004, 13). Avtorja analizirata tudi vlogo coachinga in mentorstva pri razvoju transformacijskih policijskih vodij.

Coliandris in Rogers (Coliandris in Rogers 2008) poudarjata, da morajo policijski vodje, če želijo biti uspešni v kontekstu modela v skupnost usmerjenega policijskega dela, razumeti povezavo med koncepti vodenja, organizacijske kulture in partnerstva s skupnostjo. Glavni argument je, da policijsko vodenje deluje znotraj policijske kulture in da kompleksno razmerje med vodenjem in kulturo neizogibno vpliva na delovne odnose s partnerskimi organizacijami. Policijsko vodenje vpliva na organizacijsko kulturo in obratno, zato je pomembno, da pride do uskladitve vodij in vodenih glede skupnih vrednot, prepričanij in norm, ki bodo imeli pozitiven rezultat pri delovni uspešnosti in dobrih partnerskih odnosih s skupnostjo (Coliandris in Rogers 2008, 112). Vodenje v policiji ima praktične in simbolične posledice. Vodje so odgovorni, da predstavljajo ustrezen vzgled drugim in da prenašajo in interpretirajo profesionalne standarde in vrednote drugim v organizaciji in izven nje (Coliandris in Rogers 2008, 123).

Bynum (Bynum 2007, 2008) argumentira, da je področje usposabljanja ključna determinanta razvoja organizacije in navaja, da je Bass v svoji konceptualizaciji transformacijskega vodenja izhajal iz prepričanja, da bo organizacija napredovala, če bo pomagala oziroma omogočila posameznikom, da uresničijo svoje potenciale (Bynum 2007, 28). Bass je prav tako prepoznal pomembnost usposabljanja vodij in menedžerjev o principih transformacijskega vodenja. Avtor pripisuje transformacijskemu vodenju pomembno vlogo pri uresničevanju potencialov policistov in pri razvoju policijske organizacije. Da pa bi vse to dosegli, bodo morale številne organizacije spremeniti svojo kulturo (Bynum 2008, 74).

Literatura o empiričnem raziskovanju transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah prikaže posamična testiranja modela transformacijskega vodenja v različnih državah, redke pa so študije, ki celovito in sistematično testirajo model na vseh organizacijskih ravneh znotraj ene policijske organizacije.

Singer in Singer (1989) sta pri proučevanju transakcijskega in transformacijskega vodenja v policijski organizaciji v Novi Zelandiji predpostavljala, da je transakcijsko vodenje bolj primerno za mehanistične organizacije kot pa za organske organizacije. Ugotovila sta, da ni nujno, da mehanistična policijska organizacija spodbuja transakcijsko vodenje. V okviru proučevane organizacije in vzorca je bilo transformacijsko in transakcijsko vodenje zastopano enakomerno. Rezultati so pokazali tudi, da obstaja značilna pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom policistov (Singer in Singer 1989, 391).

Deluga in Souza (1991) sta proučevala interakcijo med vodenjem vodje (vplivanje navzdol) in vodenjem podrejenih policistov (vplivanje navzgor). Na podlagi prejšnjih študij (Deluga 1988, 1990) v proizvodnih podjetjih, ki so pokazale, da transakcijsko vodenje bolj spodbuja vedenja podrejenih, da vplivajo navzgor, kot pa transformacijsko vodenje, sta predpostavljala, da bodo rezultati v policijski organizaciji podobni. V nasprotju s predpostavko so rezultati pokazali, da je transformacijsko vodenje bolj povezano z izražanjem racionalnega vplivanja navzgor kot pa transakcijsko vodenje. Avtorja sta interpretirala rezultate glede na kontekstualne dejavnike, kot so osebne lastnosti policistov in prevladujoča "moška" organizacijska kultura. Policijski vodje, ki izražajo elemente transformacijskega vodenja (npr. individualna skrb), spodbujajo dvosmerno komunikacijo. V očeh podrejenih so bolj dostopni, manj vojaški in posledično tudi bolj dojemljivi za njihove poskuse racionalnega vplivanja navzgor (Deluga in Souza 1992, 54).

Densten je proučeval transformacijsko vodenje v avstralski policiji (Densten 1999, 2002, 2003). Vse tri raziskave so bile izvedene na istem vzorcu policijskih vodij (480), kjer so policijski vodje ocenjevali svoje nadrejene vodje. V prvi raziskavi je primerjal izraženost transformacijskega vodenja policijskih vodij (transformacijsko, transakcijsko in laissez-faire) z normami po vprašalniku MLQ, ki sta jih na podlagi drugih raziskav oblikovala Bass in Avolio (1990). Primerjava povprečnih vrednosti je pokazala, da avstralski policijski vodje uporabljajo transformacijsko vodenje značilno manj v primerjavi z normami. Policijski vodje niso zaznali svojih vodij kot vzornike, motivatorje ali mentorje, ki spodbujajo izkušensko učenje in kognitivni razvoj. Od transakcijskih stilov vodenja je bil najbolj izražen menedžment z izjemami, značilno več v primerjavi z normami. Z drugimi besedami, policijski vodje poudarjajo kontrolo in ukrepajo šele, ko gre kaj narobe. Tudi pogojno nagrajevanje je bilo uporabljeno manj v primerjavi z normami, kar pomeni, da policijski vodje ne uporabljajo pogajanj, kar je značilno za organizacije s

strogo hierarhijo in avtoritarnim sistemom ukazovanja – paravojaške organizacije. Policijski vodje so uporabljali manj laissez-faire vodenja v primerjavi z MLQ normami. Densten je ugotovil, da v proučevani organizaciji vodje demonstrirajo le osnovne kompetence vodenja, kar pa je lahko odraz pomanjkanja formalnega sistema usposabljanja policijskih vodij (Densten 1999, 51). V drugi raziskavi je ugotavljal vpliv različnih dimenzij inspiracijske motivacije, komponente transformacijskega vodenja, na motivacijo vodenih. Ugotovil je, da ima inspiracijska motivacija, ki temelji na slikah in čutnih predstavah, dvojni neposredni učinek na motivacijo, v primerjavi z motivacijsko inspiracijo, ki temelji na opisovanju konceptov (Densten 2002, 42). V tretji raziskavi je Densten ugotavljal povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja, in sicer uspešnostjo vodenja in dodatno motivacijo. Z regresijo je ugotavljal, kateri stili vodenja največ prispevajo (prediktorji) k večji uspešnosti vodenja in višji dodatni motivaciji. Rezultati so pokazali, da imajo policijski vodje na različnih organizacijskih ravneh različno predstavo o tem, kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja. Z drugimi besedami, na vsaki organizacijski ravni se je pokazala drugačna kombinacija povezave med stili vodenja in rezultati vodenja. Rezultati so pokazali, da obstaja 11 prediktorjev uspešnosti vodenja, amak varirajo glede na organizacijsko raven. Rezultati so pokazali, da obstaja 5 prediktorjev dodatne motivacije, ki pa tudi varirajo glede na organizacijsko raven. Avtor ugotavlja, da razlike v obsegu in intenzivnosti dela, skupaj s kognitivnimi procesi na različnih organizacijskih ravneh oziroma različnih vodstvenih položajih, lahko služijo za razumevanje pričakovanj vodenih glede vodenja na različnih organizacijskih ravneh. Ta pričakovanja vplivajo na to, kako vodeni zaznavajo in razumejo vedenja vodje, prav tako pa na njihovo vedenje (Densten 2003, 409).

Murphy in Drodge (Murphy in Drodge 2004) sta na podlagi študije primera v policijski enoti kanadske policije zaključila, da transformacijsko vodenje v policiji dviguje raven pripadnosti, zadovoljstva in motivacije. Prav tako prikazujeta, da lahko transformacijski vodje v policiji preoblikujejo ovire v priložnosti pri doseganju skupnih ciljev in vizije (Murphy in Drodge 2004, 1). V tabeli 2.18 so za posamezne dimenzije transformacijskega vodenja povzeti primeri opisov vedenj, ki sta jih avtorja izluščila na podlagi intervjujev.

Tabela 2.18: Štirje elementi policijskega transformacijskega vodenja

TRANSFORMACIJSKO VODENJE	VEDENJA POLICIJSKIH VODIJ
Idealizirani vpliv	<ul style="list-style-type: none"> - Vodja predstavlja vzor spoštovanja in uresničevanja glavnih vrednot. - Vodja si zasluži zaupanje in spoštovanje vodenih s korektnim odnosom do vseh in z izražanjem integritete. - Vodja zna oceniti situacijo in uporabiti ustrezen stil vodenja.
Inspiracijska motivacija	<ul style="list-style-type: none"> - Vodja jasno komunicira vizijo vsem zaposlenim. - Vodja spodbuja razvoj skupinske identitete s kolektivnimi aktivnostmi. - Vodja na vsakodnevnih odpravah na delo poudarja pomembno vlogo vsakega zaposlenega pri uresničevanju strateških ciljev.
Intelektualna stimulacija	<ul style="list-style-type: none"> - Vodja omogoča stalno strokovno izpopolnjevanje za nove naloge. - Vodja spodbuja razprave o novih načinih dela. - Vodja je pripravljen prisluhniti predlogom za reševanje problemov.
Individualna skrb	<ul style="list-style-type: none"> - Vodja omogoča, da so zaposleni razporejeni na dela in naloge, kjer lahko popolnoma uporabljajo svoje potenciale. Vodja skrbi za strokovni razvoj vsakega posameznika. - Vodja prepozna in pohvali dosežke. - Vodja zagotavlja potrebna sredstva in orodja za izvajanje dela.

Vir: Povzeto po Murphy in Drodge (2004, 9–13)

V Veliki Britaniji je skupina avtorjev (Dobby in drugi 2004) izvedla tri povezane raziskave z namenom ugotoviti najbolj primerni načina vodenja v kontekstu modernizacije javnega sektorja in reform v policiji (Rowe 2006, 759). V prvi študiji so opravili intervjuje s 150 policisti na različnih organizacijskih ravneh: Spraševali so jih, kaj jim pomeni uspešno policijsko vodenje. V drugi študiji so z anketo spraševali člane policijskih uprav (*angl. police authorities*), ki so odgovorni za selekcijo in izbor višjih policijskih vodij, kaj razumejo kot uspešno policijsko vodenje pri višjih policijskih vodjih. V tretji študiji pa so anketirali 1066 policistov in drugih policijskih uslužbencev in jih spraševali, kako doživljajo policijsko vodenje in kako to vodenje vpliva na njihov pristop in njihova stališča do dela. Rezultati so pokazali, da policisti želijo vodje, ki bodo ustvarili okolje, v katerem se bodo policisti počutili ponosne na svoje delo in prispevek. Vedenja, povezana z uspešnim vodenjem, so raziskovalci kategorizirali v naslednje štiri skupine:

- Zavzetost vodij za visoko kakovostne storitve za skupnost in podpora zaposlenim pri izvajanju teh storitev.
- Izražanje visokih osebnih in profesionalnih standardov in odpravljanje neprimerne vedenja.
- Opolnomočenje, vrednotenje in razvijanje zaposlenih.

- Posedovanje ustreznega znanja in veščin.

V okviru teh kategorij je bilo 53 specifičnih vedenj identificiranih kot uspešno policijsko vodenje. Kar 50 od 53 identificiranih vedenj je tesno povezanih s stili transformacijskega vodenja. Policijski vodje, ki izražajo elemente transformacijskega vodenja, dosegajo širok spekter pozitivnih učinkov na stališča zaposlenih o delu, na primer povečano zadovoljstvo z delom in večja pripadnost organizaciji. Raziskava je potrdila, kar so potrdile tudi druge raziskave v javnem sektorju, da način obravnavanja zaposlenih vpliva na njihovo delovno uspešnost in posledično na uspešnost policijske organizacije in zadovoljstvo državljanov s storitvami policije v kontekstu v skupnost usmerjenega policijskega dela. Ugotovitve raziskave kažejo povezavo med specifičnim načinom vodenja (transformacijsko vodenje) in uspešnostjo policijske organizacije. Obsežno poročilo o vseh treh študijah vsebuje tudi priporočila: razviti je treba modela uspešnega policijskega vodenja, ki bo temeljil na empiričnih ugotovitvah; uvajati principe transformacijskega vodenja v programe usposabljanja za vodenje na lokalni in državni ravni; posodobiti procese selekcije in izbora policijskih vodij s poudarkom na stilih vodenja, ki jih izražajo kandidati; razviti strateški načrt, ki bo zagotovil ustrezen standard policijskega vodenja na vseh nivojih v organizaciji (Dobby in drugi 2004, v-vi)

Avtorica Silvestri (Silvestri 2007) je proučevala, kako ženske opravljajo vlogo vodij v angleški policiji. Na podlagi intervjujev je ugotovila, da imajo ženske v vlogi policijskih vodij drugačen pristop do vodenja, če ga primerjamo s tradicionalnimi pristopi vodenja, ki so značilni za policijske organizacije. Njihovi stili vodenja in načini dela imajo veliko skupnega s transformacijskim vodenjem. Ta stil vodenja je bil identificiran in uveljavljen v celotni organizaciji kot ključni element za doseganje uspešnih sprememb. Kljub temu obstaja premalo empiričnih dokazov, da se policijski stili vodenja spreminjajo. Nasprotno, policijske organizacije so nagnjene k uporabi stila vodenja, ki je bolj transakcijski kot pa transformacijski (Silvestri 2007, 38).

Na podlagi predstavljenih konceptualnih razprav in empiričnih raziskav lahko zaključimo, da je transformacijsko vodenje primerno za policijske organizacije. Empirične raziskave potrjujejo prisotnost transakcijskega in transformacijskega vodenja, uspešnost transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah, prav tako pa ugotavljajo, da obstajajo določeni dejavniki (organizacijska raven, organizacijska kultura, značilnosti dela), ki vplivajo na izraženost in uspešnost transformacijskega vodenja in jih je potrebno upoštevati pri testiranju modela v policijskih organizacijah. V nadaljevanju bomo predstavili značilnosti proučevane organizacije in transformacijskega vodenja v njej.

2.5.6 Organiziranost slovenske policije

Publikacija, ki celovito predstavlja slovensko policijo in njen razvoj, je monografija Tadeje Kolenc Slovenska policija, ki jo je izdalo Ministrstvo za notranje zadeve (Kolenc 2002). Avtorica predstavi razvoj policije na Slovenskem od leta 1849, ko so bili v času avstro-ogrske monarhije ustanovljeni prvi orožniki, in vse do današnje samostojnosti policije kot organa v sestavi ministrstva za notranje zadeve. Podrobna analiza zgodovinskega razvoja organiziranosti slovenske policije presega namen tega podpoglavja. Strnjeno bodo predstavljeni poslanstvo in osnovne naloge policije ter tristopenjska organiziranost. Organiziranost policije na državni, regionalni in lokalni ravni bomo analizirali z vidika organizacijskih dejavnikov oziroma značilnostih dela in z vidika narave in posebnosti procesov vodenja na posameznih ravneh. Širši pravni okvir za organiziranost policije predstavljajo Zakon o državni upravi, Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih ter Uredba o organih v sestavi ministrstev. Ožji pravni okvir, ki ga bomo uporabili v nadaljevanju, pa predstavljajo določbe Zakona o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol) in Zakona o nalogah in pooblastilih policije (ZNPPol), ki sta v letu 2013 nadomestila prejšnji Zakon o policiji (ZPol) iz leta 1998¹, ter določbe Akta o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji s spremembami in dopolnitvami (Akt o organizaciji in sistemizaciji).

2.5.6.1 Poslanstvo in osnovne naloge slovenske policije

Osnovno vodilo slovenske policije je opravljanje policijske dejavnosti v skupnosti, pri čemer izhaja iz:

- poslanstva, da pomaga ljudem, skrbi za njihovo varnost in za varnost premoženja;
- temeljnih vrednot, ki se kažejo v zakonitem in strokovnem delu, spoštovanju človekovih pravic in svoboščin, poštenosti, nepristranskosti, nediskriminatornosti in odgovornosti, ter
- vizije, da z razvojem kadrov, organizacije in stroke ter z vzpostavljanjem partnerskega odnosa s posamezniki in skupnostmi zagotavlja varno življenje ljudi.

Policijska dejavnost v skupnosti je samo okvir, v katerem slovenska policija izvaja strateške cilje in usmeritve. Pri tem nadaljuje s preoblikovanjem iz mehanizma prisile v servis skupnosti. »Smo varnostni partnerji državljanom« je slogan, v katerem so zajeti poslanstvo in cilji policije (Kolenc 2002, 7).

¹ Razveljavitev določb ZPol so podrobneje urejene v 121. členu ZODPol in v 166. členu ZNPPol.

Pogoji za začetek preoblikovanja slovenske policije v servis skupnosti so nastali po osamosvojitvi leta 1991. Sprejeti so bili nova ustava in številni novi zakoni, ki segajo na področje državne uprave, predvsem pa varstva človekovih pravic. Spremenila se je tudi organizacijska zgradba, pa tudi ime. Iz milice se je leta 1992 preimenovala v policijo. Slovenska policija je želela postati sodobna, po evropskih merilih oblikovana institucija. Želela je biti organizacija, ki se je kot storitveni servis prebivalcev spodobna prilagoditi vse hitrejšim spremembam v družbi in učinkovito odgovoriti na globalne in lokalne izzive sodobnega življenja. Njen cilj je bila prožna policijska organizacija, neobremenjena z zgodovino in politiko. Zato je bilo treba izvesti racionalizacijo in reorganizacijo ter sprejeti pravne akte (Kolenc 2002, 31). Z zakonom o policiji, ki je začel veljati 18. julija 1998, je bila zagotovljena pravna podlaga za vzpostavitev policije kot organa v sestavi ministrstva za notranje zadeve. Policija je s tem pridobila visoko stopnjo samostojnosti, predvsem na področju opravljanja policijskih nalog in policijskih pooblastil (ibid. 35).

Skladno z zakonom policija opravlja naloge in pooblastila zaradi zagotavljanja temeljnih dolžnosti policije, ki obsegajo: zagotavljanje varnosti posameznikom in skupnosti, spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter krepitev pravne države (ZNPPol, 1. člen).

Naloge policije, ki izhajajo iz njenih temeljnih dolžnosti, so (ZNPPol, 4. člen):

- varovanje življenja, osebne varnosti in premoženja ljudi,
- preprečevanje, odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj in prekrškov, odkrivanje in prijemanje storilcev kaznivih dejanj in prekrškov, drugih iskanih ali pogrešanih oseb ter njihovo izročanje pristojnim organom in zbiranje dokazov ter raziskovanje okoliščin, ki so pomembne za ugotovitev premoženjske koristi, ki izvira iz kaznivih dejanj in prekrškov,
- vzdrževanje javnega reda,
- nadzor in urejanje prometa na javnih cestah in nekategoriziranih cestah, ki so dane v uporabo za javni promet,
- nadzor državne meje,
- naloge v zvezi z gibanjem in prebivanjem tujcev,
- varovanje določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, in če z zakonom ni določeno drugače, varovanje določenih delovnih mest in tajnosti podatkov državnih organov,
- naloge ob naravnih in drugih nesrečah,
- druge naloge, določene v tem zakonu in drugih predpisih v skladu z zakonom.

Policija opravlja naloge na treh ravneh: državni, regionalni in lokalni ravni. Organizacijsko jo sestavljajo generalna policijska uprava, policijske uprave in policijske postaje. Generalna policijska uprava izvaja regulativno, koordinativno in nadzorstveno funkcijo za delovanje celotne policije, policijske uprave pa za območje delovanja na regionalni in lokalni ravni. Policijske postaje skrbijo za varnost na lokalni ravni in opravijo več kot 90 odstotkov vseh policijskih nalog (Kolenc 2002, 41).

Šakanovič in Mayer navajata, da je posebnost slovenske policije izrazita hierarhična organiziranost, s številnimi policijskimi enotami na različnih ravneh in z različnimi pristojnostmi. Glede na hierarhično organiziranost se slovenska policija tako ne ukvarja samo s sistematično koordinacijo svojih aktivnosti, temveč glede na veliko število vodij na različnih ravneh tudi s koordinacijo vodstvenih aktivnosti, to je vodij različnih kategorij, ki so na različnih ravneh hierarhične strukture. Do izraza prideta dve vrsti vodij: neposredni vodja in višji vodje (Šakanovič in Mayer 2006, 255).

2.5.6.2 Generalna policijska uprava

Zakon o organiziranosti in delu v policiji in Akt o organizaciji in sistemizaciji določata, da policijo sestavljajo generalna policijska uprava, policijske uprave in območne policijske postaje. Policijo vodi generalni direktor policije, ki vodi tudi delo generalne policijske uprave. Generalni direktor policije ima dva namestnika, ki mu pomagata pri vodenju policije v okviru pooblastil, ki jih določi generalni direktor policije s pisnim pooblastilom (ZODPol, 16. in 17. člen, Akt o organizaciji in sistemizaciji, 3. in 28. člen).

Notranje organizacijske enote generalne policijske uprave (GPU) so (Akt o organizaciji in sistemizaciji, 4. člen):

1. Služba generalnega direktorja policije
2. Uprava uniformirane policije
3. Uprava kriminalistične policije
4. Nacionalni forenzični laboratorij (NFL)
5. Uprava za policijske specialnosti
6. Policijska akademija
7. Urad za informatiko in telekomunikacije

8. Posebna policijska enota²

Iz organigrama v prilogi A je razvidna notranja razčlenjenost glavnih notranjih organizacijskih enot generalne policijske uprave v sektorje, centre, urade, oddelke in manjše enote.

ZODPol izčrpno določa naloge GPU (18. člen), Akt o organizaciji in sistemizaciji pa razčlenjuje delovna področja notranjih organizacijskih enot GPU (10. člen). Naloge in delovna področja lahko povzamemo v naslednje kategorije:

- neposredno opravljanje (operativnih) nalog policije,
- strateško načrtovanje dela policije,
- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja policijskih enot,
- vodenje, usmerjanje in usklajevanje dela policijskih uprav,
- izobraževanje in usposabljanje v policiji,
- sodelovanje na mednarodni ravni,
- sodelovanje na državni in lokalni ravni,
- priprava delovnih gradiv zakonskih in podzakonskih predpisov s področja policijskega dela.

Delovno mesto predstavlja zadnjo oziroma najmanjšo členitev, kjer se opravljajo naloge, sistemizacija delovnih mest pa določa število in vrsto položajnih uradniških delovnih mest (položaji, na katerih se opravljajo naloge vodenja notranjih organizacijskih enot), število uradniških delovnih mest, število strokovno-tehničnih delovnih mest v posameznih organizacijskih enotah. Sistemizacija delovnih mest določa tudi razvrstitev in poimenovanje (nazive) delovnih mest ter uradniške nazive, v katerih se lahko opravljajo dela na tem delovnem mestu. Uradniški nazivi so razvrščeni v karijerne razrede. Naloge na uradniškem delovnem mestu se opravljajo v treh zaporednih nazivih kariernega razreda (Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih).

Posebnost ureditve v policiji je ta, da ZODPol ne govori o javnih uslužbencih, ampak o uslužbencih policije. Uslužbenci policije so policisti in drugi uslužbenci, zaposleni v policiji. Policisti so uniformirani ali neuniformirani uslužbenci policije, ki opravljajo naloge policije in imajo pravico in dolžnost izvrševati policijska pooblastila (ZODPol, 42. in 43. člen). Posebnost sistemizacije delovnih mest v policiji so položajne oznake v policiji oziroma čini, ki so vezani na razvrstitev in poimenovanje delovnega mesta. V prilogi C so predstavljene položajne oznake v policiji, tabela 2.19 pa predstavlja primer povezave med poimenovanjem delovnega mesta,

² V času izvajanja empirične raziskave (julij 2011), posebna policijska enota, ki ima sicer značaj enote na sklic, ni bila notranja organizacijska enota GPU, zato je tudi nismo upoštevali pri načrtovanju vzorca.

položajne oznake in uradniškimi nazivi policistov, ki lahko opravljajo naloge na tem delovnem mestu. Naloge v organizacijskih enotah GPU torej izvajajo javni uslužbenci s statusom policista, ki vključuje izvajanje policijskih pooblastil in javni uslužbenci s statusom drugih uslužbencev, zaposlenih v policiji. Glede na raznolikost in zahtevnost področij dela in nalog na ravni GPU se kot pogoj za zasedbo delovnega mesta in opravljanje dela zahteva večinoma visoka izobrazba in določeno število let delovnih izkušenj.

Tabela 2.19: Povezava delovnega mesta, položajne oznake in uradniškega naziva

POIMENOVANJE DELOVNEGA MESTA	PRIPADAJOČA POLOŽAJNA OZNAKA	URADNIŠKI NAZIVI
Višji policijski inšpektor	Policijski inšpektor I	Višji policijski inšpektor I
		Višji policijski inšpektor II
		Višji policijski inšpektor III

Akt o organizaciji in sistemizaciji vsebuje tudi določbe o vodenju policije oziroma o hierarhiji vodenja na GPU, PU in PP. Policijo vodi generalni direktor policije, ki vodi tudi delo GPU. Generalni direktor vodi in predstavlja policijo, koordinira, usmerja in nadzoruje delo organizacijskih enot policije in notranjih organizacijskih enot generalne policijske uprave, zagotavlja zakonito opravljanje nalog, izdaja predpise in druge akte, za katere je pooblaščen, odreja ukrepe in odloča skladno z zakonom ali predpisi, izdanimi na podlagi zakonov. Za svoje delo in delo policije je odgovoren ministru. Generalni direktor ima dva namestnika, ki ga nadomeščata v njegovi odsotnosti, poleg tega pa na delovnem področju, ki ga določi generalni direktor, koordinirata, usmerjata in nadzorujeta delo organizacijskih enot policije in notranjih organizacijskih enot GPU ter skrbita za strokovno in učinkovito delo. Namestnika sta za svoje delo odgovorna generalnemu direktorju policije (Akt o organizaciji in sistemizaciji 28. in 29. člen).

Vodje (direktorji) notranjih organizacijskih enot GPU načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo delo v notranjih organizacijskih enotah, odločajo o zadevah s svojega delovnega področja, za katere jih pooblasti generalni direktor policije ali njegov namestnik, in v notranjih organizacijskih enotah opravljajo najzahtevnejše naloge. Za opravljanje svojih nalog in delo notranjih organizacijskih enot, ki jih vodijo, so odgovorni generalnemu direktorju policije.

Vodje notranjih organizacijskih enot (glavnih notranjih organizacijskih enot GPU) so za opravljanje svojih nalog in delo notranje organizacijske enote, ki jo vodijo, odgovorni

nadrejenemu. Vodje notranjih organizacijskih enot GPU opravljajo svoje delo na položajnih uradniških delovnih mestih.

Akt o organizaciji in sistemizaciji določa tudi posvetovalni organ – strokovni kolegij na ravni generalnega direktorja in direktorjev notranjih organizacijskih enot GPU, ki obravnava načelna in druga pomembna vprašanja z delovnega področja in organizacije policije.

2.5.6.3 Policijska uprava

Policijska uprava je območna organizacijska enota policije, ustanovljena na določenem območju države. Policijsko upravo vodi direktor policijske uprave, ki je za svoje delo in za delo policijske uprave odgovoren generalnemu direktorju policije (ZODPol, 23. in 24. člen).

Policijske uprave (PU) so (Akt o organizaciji in sistemizaciji, 5. člen):

1. PU Ljubljana
2. PU Maribor
3. PU Celje
4. PU Kranj
5. PU Nova Gorica
6. PU Koper
7. PU Novo mesto
8. PU Murska Sobota

Notranje organizacijske enote policijskih uprav so:

1. služba direktorja policijske uprave
2. sektor uniformirane policije
3. sektor kriminalistične policije
4. operativno-komunikacijski center
5. služba za operativno podporo
6. področne policijske postaje

Iz organigrama v prilogi B je razvidna notranja razčlenjenost glavnih notranjih organizacijskih enot policijske uprave v oddelke in skupine.

ZODPol podrobno določa tudi naloge PU (25. člen), Akt o organizaciji in sistemizaciji pa razčlenjuje delovna področja notranjih organizacijskih enot PU (18. do 25. člen). Naloge in delovna področja lahko povzamemo v naslednje kategorije:

- neposredno opravljanje (operativnih) nalog policije,
- usklajevanje in usmerjanje dela policijskih postaj,
- izvajanje nadzora nad delom policijskih postaj in zagotavljanje strokovne pomoči,
- usposabljanje in izpopolnjevanje na ravni policijskih uprav in policijskih postaj,
- organizacijsko-kadrovske naloge na ravni policijskih uprav in policijskih postaj,
- sodelovanje z obmejnimi policijskimi organi sosednjih držav,
- sodelovanje na lokalni ravni.

Naloge v organizacijskih enotah PU niso naravnane razvojno in strateško, kot so na ravni GPU, ampak so bolj usmerjene v izvajanje operativnih nalog in v usmerjanje, koordinacijo, spremljanje in nadzor nad delom policijskih postaj. Naloge izvajajo javni uslužbenci s statusom policista, ki vključuje izvajanje policijskih pooblastil, in javni uslužbenci s statusom drugih uslužbencev, zaposlenih v policiji. Število in vrsta delovnih mest so glede na zahtevnost raznolika, zanje se tudi različno zahteva srednješolska, višješolska ali visokošolska izobrazba.

Hierarhijo vodenja na PU predstavljajo direktor policijske uprave, pomočniki direktorja in vodje notranjih organizacijskih enot policijske uprave. Direktor policijske uprave vodi upravo, načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje opravljanje dela v notranjih organizacijskih enotah uprave in na policijskih postajah, daje jim strokovna navodila, zagotavlja zakonito in učinkovito opravljanje nalog, odreja ukrepe in odloča skladno z zakoni in pooblastili, ki jih nanj prenese generalni direktor policije. Za svoje delo in za delo policijske uprave je odgovoren generalnemu direktorju policije (Akt o organizaciji in sistemizaciji, 37. člen).

Direktor PU ima lahko enega ali več pomočnikov. Pomočniki izvajajo tiste skupne naloge, pomembne za policijsko upravo, ki jih nanje s pooblastilom prenese direktor policijske uprave. Za svoje delo je pomočnik odgovoren direktorju policijske uprave (Akt o organizaciji in sistemizaciji, 38. člen).

Vodje notranjih organizacijskih enot PU načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo delo v notranjih organizacijskih enotah, odločajo o zadevah s svojega delovnega področja, za katere jih pooblasti direktor policijske uprave, in v notranjih organizacijskih enotah opravljajo najzahtevnejše naloge. Tudi na ravni vodenja policijske uprave se smiselno oblikujejo strokovni kolegiji kot posvetovalni organi (Akt o organizaciji in sistemizaciji, 39. člen).

2.5.6.4 Policijska postaja

Območna policijska postaja je organizacijska enota policije, ustanovljena za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju policijske uprave. Policijsko postajo vodi komandir, ki je za svoje delo, stanje na policijski postaji in za delo policijske postaje odgovoren direktorju policijske uprave (ZODPol, 28. člen).

Policijske postaje (PP) za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela policijske uprave so (Akt o organizaciji in sistemizaciji, 5. in 6. člen):

- območna policijska postaja,
- postaja prometne policije,
- postaja mejne policije,
- Postaja letališke policije,
- postaja pomorske policije,
- postaja konjeniške policije,
- policijska postaja vodnikov službenih psov,
- policijska postaja vodnikov službenih psov in konjenikov,
- policijska postaja za izravnalne ukrepe,
- policijska postaja vodnikov službenih psov in konjenikov.

Znotraj policijskih postaj so lahko organizirane tudi skupine, ki niso organizacijske enote, temveč oblika dela.

ZNPPol določa naloge PP (4. člen), ZODPol določa, da območne policijske postaje izvajajo naloge skladno z letnim načrtom dela, ki ga sprejme komandir območne policijske postaje. Letni načrt dela mora biti izdelan na podlagi ciljev GPU in PU (27. člen), Akt o organizaciji in sistemizaciji pa izčrpno razčlenjuje delovna področja področnih policijskih postaj (23. do 25. člen) ter delovna področja in naloge območnih policijskih postaj (27. člen). Povzamemo lahko, da naloge in delovna področja policijskih postaj predstavljajo neposredno opravljanje (operativnih) nalog policije oziroma neposredno izvajanje policijske dejavnosti. Ker se na ravni policijskih postaj izvajajo najbolj tipične policijske naloge, ki vključujejo izvajanje policijskih pooblastil, je na policijskih postajah sistemiziranih največ delovnih mest s poimenovanjem policist, za katero se zahteva večinoma srednješolska izobrazba.

Komandir policijske postaje vodi policijsko postajo, načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje opravljanje dela iz pristojnosti policijske postaje, zagotavlja zakonito, učinkovito in pravočasno opravljanje nalog, odreja ukrepe in odloča skladno z zakoni in pooblastili, ki jih nanj prenese direktor policijske uprave. Komandir policijske postaje je za svoje delo, stanje na policijski postaji

in delo policijske postaje odgovoren direktorju policijske uprave (Akt o organizaciji in sistemizaciji, 40. člen). V sistemizaciji delovnih mest, ki je v prilogi Akta o organizaciji in sistemizaciji, pa so določena tudi delovna mesta pomočnikov komandirjev, ki poleg strokovnih nalog po področjih dela (splošne naloge, varnost cestnega prometa, mejne zadeve in tujci, kriminaliteta) pomagajo komandirju pri vodenju policijske postaje.

2.5.7 Vodenje v slovenski policiji

2.5.7.1 Značilnosti vodenja v slovenski policiji

Ali se vodenje v slovenski policiji bistveno razlikuje od vodenja v drugih policijskih organizacijah? Ali obstajajo podobne splošne značilnosti, ki so bile navedene v točki 2.5.5.1: nerazvitost zaradi policijske kulture, birokratske strukture policijskih organizacij in civilne narave policijskega dela? Ali tudi v slovenski policiji obstajajo kritični elementi policijskega vodenja: pomembnost policijskega vodenja (vpliv stilov vodenja na policiste in procese sprememb), negativna vedenja policijskih vodij (avtoritativni stili, slabe komunikacijske veščine, pomanjkanje podpore zaposlenim), edinstvene značilnosti okolja policijske organizacije, ki vpliva na vodenje (formalna struktura položajev oziroma hierarhija in kontrola)? Ali v slovenski policiji prevladuje transakcijsko vodenje ali pa so prisotni tudi elementi transformacijskega vodenja? Empirične raziskave vodenja v slovenski policiji so maloštevilne, da bi lahko celovito odgovorili na postavljena vprašanja. Sliko o vodenju v slovenski policiji pa si vseeno lahko ustvarimo na podlagi ugotovitev raziskav, ki bodo predstavljene v nadaljevanju.

Šakanovič in Mayer sta proučevala vpliv nekaterih vidikov vodenja v slovenski policiji (vrste moči, dejavnosti policijskih vodij, demokratični stil vodenja) na organizacijsko klimo in zadovoljstvo na vzorcu 561 zaposlenih na vseh treh organizacijskih ravneh v slovenski policiji. Rezultati so pokazali, da so policijski vodje, ki razpolagajo z več različnimi vrstami močmi, pri svojem delu bolj dejavni in uporabljajo demokratični stil vodenja. Skupaj z drugimi dejavniki v policijskih enotah ustvarjajo dobro organizacijsko klimo in večje zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem so posebno uspešni vodje, ki so strokovno dobro podkovani, imajo možnost nagrajevanja zaposlenih in so dobro informirani, pri svojem delu pa so poleg k delovnim ciljem, usmerjeni tudi k socialno emocionalnim odnosom v enotah (Šakanovič in Mayer 2006, 263).

Gašič in Pagon sta proučevala dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost na vzorcu 389 policistov, zaposlenih na policijski upravi Ljubljana, in ugotovila, da na organizacijsko pripadnost največ vplivajo dejavniki vodenja in značilnosti dela. Dejavniki vodenja, ki sta jih avtorja proučevala, so: dajanje povratne informacije, delegiranje, sodelovanje pri odločanju, skrb za ljudi,

komuniciranje itd. Rezultati so jasno pokazali, da imajo policijski vodje v rokah orodje za povečanje organizacijske pripadnosti policistov. Vsi dejavniki vodenja, ki so bili vključeni v raziskavo, so bili značilno povezani z organizacijsko pripadnostjo. Avtorja ugotavljata, da rezultati potrjujejo, da dejavniki vodenja, poleg drugih dejavnikov, vplivajo na zvestobo policistov do ciljev in vrednot organizacije (Gašič in Pagon 2004, 11).

V prilogi revije Varnost (Varnost 2009) so bile predstavljene ugotovitve treh raziskav, ki jih je vodstvo Ministrstva za notranje zadeve izvedlo v sodelovanju s Fakulteto za varnostne vede in podjetjem Planet GV: Njihov namen je bil ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom in zaupanje v slovensko policijo, kako so policisti zadovoljni z delom in z razmerami, kakšna je stopnja zaupanja policistov do sodelavcev, do nadrejenih in do vodstva policije ter analizirati prisotnost mobbinga v slovenski policiji. Za vsako raziskavo je bil oblikovan samostojen vprašalnik, vse tri raziskave pa so bile izvedene na istem vzorcu 1500 policistov. V vsaki raziskavi je bilo izpolnjenih in vrnjenih več kot 930 vprašalnikov (Varnost 2009, 3). V prvi raziskavi sta bili dve vprašanji, ki sta se nanašali na vodstvo in vodenje, v drugi raziskavi pa so policisti v glavnem izrazili svoja pričakovanja o vodstvenem kadru v enotah. Večina anketirancev je zadovoljna z vodenjem njihove organizacijske enote, ocena o vodenju celotne policije pa je precej drugačna. Skoraj polovica anketirancev je izrazila nezadovoljstvo z vodenjem celotne policije. Iz odgovorov je razvidno, da policisti pričakujejo predvsem strokoven in izkušen vodstven kader. Ena od pogostih opazk se nanaša na pomanjkanje praktičnih (terenskih) izkušenj vodstvenega kadra. Prevladuje mnenje, da bi vodstvo moralo biti vzor policistom, prav tako bi morale skrbeti za ustrezne odnose, organizacijsko klimo, podporo in motivacijo. Policistom bi morale nuditi pomoč in jih usmerjati. Hkrati naj bi bili vodje moralno pokončni ljudje, ki bi vzdržali pritiske dnevne politike. Po mnenju policistov se pogosto dogaja ravno nasprotno. Veliko število vodij naj bi bilo nestrokovnih in neizkušenih, na položaje pa naj bi prišli preko zvez. Vodstvu pripisujejo nedemokratično vodenje, favoriziranje posameznikov, neenako obravnavo podrejenih, nezaupanje do mlajših, nedostopnost za pobude, neolikanost, mobbing, šikaniranje in nestrokovnost. Ocenjujejo, da se enote vodijo na vojaški način, da je odnos do podrejenih preveč avtoritativen in da vodje ne upoštevajo izkušenj na terenu ter mnenj podrejenih. Predvsem pa od vodje pričakujejo enako obravnavanje vseh podrejenih. Izražene ocene se manj nanašajo tudi na vodstvo policijskih uprav, glede vodstva GPU, oziroma celotne policije pa nastopajo le priporočila o nepolitičnosti kadra (Varnost 2009, 4–5). Odgovori v drugi raziskavi kažejo na problematiko nezaupanja v širšem kontekstu, ki se ne navezuje zgolj na neposrednega vodjo. Policisti opozarjajo na nujnost obojestranskega zaupanja, ki vpliva na medsebojne odnose in tudi na organizacijsko klimo. Kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na

medsebojno zaupanje, so policisti ocenili korektnost vodstva ter izražanje podpore in zaupanja v podrejene. Policisti pri vodstvu pogrešajo človeške odnose in opozarjajo, da je preveč graj in premalo pohval (Varnost 2009, 6). Eden od pomembnejših elementov medsebojnih odnosov je pripadnost delovnemu kolektivu, policiji in poklicu. Prav tako so pomembne nekatere vrline, na primer poštenost, odkritost, kolegialnost, solidarnost, zaupanje in medsebojno spoštovanje. Anketirani policisti namreč opozarjajo, da je poštenosti, odkritosti in zaupanja v policiji malo, kar naj bi bilo posledica obstoječega sistema ocenjevanja in napredovanja, ki med zaposlenimi spodbuja predvsem rivalstvo in konkurenco (Varnost 2009, 6). V okviru priporočil za področje vodenja so anketiranci predlagali strožji izbor vodilnega in vodstvenega kadra, ki naj bi obsegal preizkus strokovnosti, oceno osebnostnih lastnosti, ustrezno usposobljenost za vodenje ter prakso na terenu. Od vodij policisti pričakujejo, da so bolj seznanjeni s težavami na območju, da so strokovni, pripravljeni sodelovati in pomagati. Prav tako so poudarili pomen medsebojnih odnosov, kamor spadajo predvsem zaupanje, solidarnost med delavci in pripadnost policiji. Opazno je prizadevanje za dvig kakovosti komunikacije na vseh organizacijskih ravneh, predvsem pa bolj odprt odnos vodstva do podrejenih (Varnost 2009, 8).

2.5.7.2 Transformacijsko vodenje v slovenski policiji

Gašič in Pagon (Gašič in Pagon 2007) sta opravila prvo študijo transakcijskih in transformacijskih stilov vodenja v slovenski policiji. Proučevala sta povezavo med stili vodenja in organizacijsko pripadnostjo, zadovoljstvom z delom, frustracijo in cinizmom. Vzorec je obsegal 578 policistov iz petih policijskih uprav, in sicer 63 policijskih postaj (lokalna raven – policisti) in 4 sektorje kriminalistične policije (regionalna raven – kriminalisti). Vprašalnike so izpolnjevali policisti in njihovi nadrejeni (komandirji na PP in vodje enot na PU). Rezultati so pokazali, da policisti zaznavajo, da njihovi vodje najmanj uporabljajo transakcijsko vodenje ($M=2.84$) (lestvica od 1 do 5), transformacijsko vodenje in laissez-faire vodenje pa sta uporabljana enakomerno ($M=3.09$). Nasprotno vodje mislijo in izražajo, da bolj uporabljajo transformacijsko vodenje ($M=4.34$) kot pa transakcijsko vodenje ($M=3.36$) in laissez-faire vodenje ($M=3.08$) (Gašič in Pagon 2007, 142). Podobno zaznavajo tudi kriminalisti, da je transakcijsko vodenje najmanj izraženo ($M=2.42$), ampak je laissez-faire vodenje ($M=3.08$) bolj izraženo kot pa transformacijsko vodenje ($M=2.51$). Tudi vodje kriminalistov zaznavajo sebe bolj transformacijske ($M=3.92$) kot pa transakcijske ($M=3.42$) in laissez-faire ($M=2.89$) vodje (Gašič in Pagon 2007, 142). Analiza korelacij med stili vodenja in organizacijskimi rezultati je pokazala, da policisti, ki svoje vodje zaznavajo kot bolj transformacijske ali transakcijske izražajo večjo organizacijsko pripadnost in večje zadovoljstvo z delom. Isti policisti izražajo nižje stopnje frustracije in cinizma. Laissez-faire vodenje je bilo

statistično značilno pozitivno povezano s frustracijo in cinizmom. Analiza korelacij na vzorcu vodij je pokazala, da vodje, ki zaznavajo svoje vodenje kot transformacijsko, izražajo tudi večjo organizacijsko pripadnost. Vodje, ki zaznavajo svoje vodenje kot laissez-faire vodenje, v povprečju izražajo nižjo stopnjo organizacijske pripadnosti in visoko stopnjo frustracije (Gašič in Pagon 2007, 144). Avtorja zaključujeta, da so bolj aktivni in participativni stili vodenja bolj pozitivno povezani z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom, medtem ko so bolj pasivni stili povezani z višjimi stopnjami frustracije in cinizma. Gašič in Pagon trdita, da policijski vodje držijo ključ medsebojnih odnosov v policijski organizaciji v svojih rokah. Zato morajo policijske organizacije zagotoviti, da so njihovi policijski vodje ustrezno usposobljeni oziroma kvalificirani. Pripadni in zadovoljni policisti, ki niso frustrirani in cinični, bodo verjetno bolj uspešni pri svojem delu, kot pa policisti, ki izražajo negativna stališča (Gašič in Pagon 2007, 150).

Avtor disertacije je skupaj s sodelavci v okviru Delovne skupine za pripravo programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov in veščin za delovna področja in delovna mesta v Policiji izvedel sistematično raziskavo z naslovom »Ugotavljanje potreb – analiza vodenja«. Namen raziskave je bil proučiti značilnosti vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh v policiji z različnih vidikov:

- stili vodenja – celovit model vodenja (Avolio in Bass 2004),
- obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela (Mumford in drugi 2007),
- tematski sklopi in vsebine (vsebine predmetnikov visokih poslovnih šol na temo menedžmenta in vodenja,
- vodstvene kompetence (Whetten in Cameron 2007).

Po vzoru drugih sistematičnih raziskav vodenja v policijskih organizacijah smo želeli podatke zbrati od policistov in vodij. Služba generalnega direktorja je dovolila le anketiranje policijskih vodij. Celotni rezultati raziskave so bili objavljeni v internem poročilu o raziskavi (Policija 2009), rezultati o transformacijskem vodenju (prva komponenta) pa so bili objavljeni v reviji Varstvoslovje (Durić 2011) in bodo predstavljeni v nadaljevanju. Na podlagi rezultatov raziskave je bil izdelan tudi program usposabljanja za vodenje v policiji, avtor disertacije pa je dobil dovoljenje za anketiranje policistov za potrebe doktorske disertacije.

V raziskavi je sodelovalo 290 vodij na lokalni ravni (PP), 122 vodij na regionalni ravni (PU) in 74 vodij na državni ravni (GPU). V okviru prve komponente nas je predvsem zanimalo, kako so stili vodenja (laissez faire vodenje, transakcijsko vodenje, transformacijsko vodenje) izraženi na različnih organizacijskih ravneh in kako so ti stili povezani s kriteriji uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem in motivacija – dodatni napor. Glede na to, da smo anketirali samo vodje, rezultati prikazujejo samooceno vodij o njihovem stilu vodenja in pa njihovo oceno tega,

kako je njihovo vodenje povezano z uspešnostjo ter zadovoljstvom in motivacijo drugih – vodenih. Uporabljena je bila petstopenjska lestvica (1 – nikoli, 5 – zelo pogosto, če ne celo vedno). Tabela 2.20 predstavlja povprečne vrednosti elementov transformacijskega, transakcijskega in laissez-faire vodenja ter povprečne vrednosti treh kriterijev uspešnosti.

Tabela 2.20: Povprečne vrednosti stilov vodenja in kriterijev uspešnosti glede na organizacijsko raven

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN	SKUPAJ
Idealizirani vpliv (atributi)	3,3	3,3	3,5	3,4
Idealizirani vpliv (vedenje)	3,8	3,9	3,9	3,8
Inspiracijska motivacija	3,8	4,0	4,0	3,9
Intelektualna stimulacija	4,2	4,3	4,3	4,2
Individualna skrb	3,9	4,0	4,0	4,0
TRANSFORMACIJSKO VODENJE	3,8	3,9	4,0	3,8
Pogojno nagrajevanje	4,2	4,3	4,3	4,2
Management z izjemami - aktivni	3,1	3,0	3,0	3,1
Management z izjemami - pasivni	2,5	2,4	2,6	2,5
TRANSAKCIJSKO VODENJE	3,3	3,2	3,3	3,3
ODSOTNOST VODENJA LF	1,5	1,4	1,5	1,5
Uspešnost vodenja	4,0	4,1	4,1	4,0
Zadovoljstvo z vodenjem	3,9	3,9	4,0	3,9
Dodatni napor - motivacija	4,0	4,1	4,1	4,1

Vir: Policija (2009, 12); Durić (2011, 200)

Podatki v skrajnem desnem stolpcu (SKUPAJ) prikazujejo prisotnost oziroma izraženost posameznih in združenih stilov vodenja (transformacijskega, transakcijskega in laissez-faire) ter ocene o kriterijih uspešnosti tega vodenja (uspešnost, zadovoljstvo in dodatni napor). V celotnem vzorcu (vse tri ravni) prevladuje transformacijsko vodenje (3,8) pred transakcijskim vodenjem (3,3) in odsotnostjo vodenja (1,5). Med transformacijskimi stili vodenja prevladujeta *intelektualna stimulacija* (4,2) in *individualna skrb* (4,0), med transakcijskimi stili vodenja pa *pogojno nagrajevanje* (4,2). Med vsemi stili zavzemata največjo vrednost *pogojno nagrajevanje* in *intelektualna stimulacija*, kar pomeni, da policijski vodje dopolnjujejo transakcijsko vodenje z elementi transformacijskega vodenja. Tudi na področju meril uspešnosti so rezultati zelo visoki. Policijski vodje na vseh treh ravneh ocenjujejo, da je njihovo vodenje uspešno, da so drugi zadovoljni z njihovim vodenjem in da lahko druge pripravijo do tega, da vložijo dodaten napor pri svojem delu. Vrednosti za odsotnost vodenja so zelo nizke na vseh treh organizacijskih ravneh, še najmanj na regionalni ravni (1,4). Lahko bi rekli, da je transakcijsko vodenje enakomerno porazdeljeno, prisotnost transformacijskega vodenja pa narašča z organizacijsko ravnjo. Torej višje, ko gremo po

hierarhični lestvici, večja je prisotnost transformacijskega vodenja. Tudi vrednosti kriterijev uspešnosti naraščajo z organizacijsko ravtnjo.

Iz tabele 2.20 je razvidno, da vrednost vseh petih stilov transformacijskega vodenja narašča z organizacijsko ravtnjo. Vodje na državni ravni so bolj karizmatični (*idealizirani vpliv – atributi*), kot so vodje na lokalni in regionalni ravni. Vodje na višjih ravneh (regionalni in državni) dosegajo višjo vrednost tudi pri *inspiracijski motivaciji*. Skupna značilnost je, da imajo vodje na vseh treh ravneh visoke vrednosti pri *intelektualni stimulaciji* in *individualni skrbi*. Podatki kažejo, da na področju transakcijskega vodenja, v primerjavi s transformacijskim vodenjem, ne obstaja podoben trend naraščanja vrednosti pri posameznih stilih v povezavi z organizacijsko ravtnjo. Najvišjo vrednost ima *pogojno nagrajevanje*, ki z organizacijsko ravtnjo narašča. Vrednosti *aktivnega menedžmenta z izjemami* z organizacijsko ravtnjo padajo oziroma se na regionalni in državni ravni ustalijo, vrednost *pasivnega menedžmenta z izjemami* pa je najnižja na regionalni ravni in najvišja na državni ravni. Vrednost pogojnega nagrajevanja verjetno narašča zato, ker imajo vodje na višjih ravneh več možnosti za dodatno materialno nagrajevanje (manjše enote, vsota sredstev za nagrajevanje). Padanje vrednosti aktivnega menedžmenta z izjemami si lahko razlagamo tako, da vodje na višjih ravneh bolj zaupajo oziroma prepuščajo »proste roke« podrejenim. V podporo tej razlagi je tudi podatek, da vodje na državni ravni, v primerjavi z vodji na lokalni in regionalni ravni, več uporabljajo pasivni menedžment z izjemami. Odsotnost vodenja ima zelo nizke vrednosti, najnižja pa je na regionalni ravni. Vrednost vseh treh meril uspešnosti z organizacijsko ravtnjo naraščajo, kar potrjuje celovito teorijo transformacijskega vodenja, in sicer, da transformacijsko vodenje dopolnjuje oziroma nadgrajuje transakcijsko vodenje in pripelje do višjih in boljših rezultatov.

Za ugotavljanje statistično značilnih povezav med stili vodenja in merili uspešnosti so bili izračunani Pearsonovi korelacijski koeficienti. Rezultati so pokazali, da so na celotnem vzorcu pozitivni korelacijski koeficienti med merili uspešnosti najvišji pri transformacijskem vodenju. Z drugimi besedami: vodje, ki so se višje ocenili pri elementih transformacijskega vodenja, so se hkrati tudi višje ocenili pri merilih uspešnosti. Na lokalni ravni je transformacijsko vodenje najmočneje pozitivno povezano z *dodatnim naporom* (0,63) in *uspešnostjo vodenja* (0,62). Na lokalni ravni transformacijsko vodenje »pripelje« do dodatnega napora in večje uspešnosti vodenja. Na regionalni ravni je transformacijsko vodenje najmočneje pozitivno povezano z vsemi tremi kriteriji: *dodatnim naporom* (0,70), *uspešnostjo vodenja* (0,58), *zadovoljstvom* (0,52). Na regionalni ravni transformacijsko vodenje »pripelje« tudi do večjega zadovoljstva, poleg dodatnega napora in uspešnosti vodenja. Na državni ravni pa je transformacijsko vodenje najmočneje pozitivno povezano z *zadovoljstvom z vodenjem* (0,52), manj pa z *dodatnim naporom* (0,44) in *uspešnostjo* (0,26). Na

državni ravni transformacijsko vodenje »pripelje« do večjega zadovoljstva. Med transakcijskim vodenjem in merili uspešnosti obstaja pozitivna šibka do zmerna povezava na vseh treh organizacijskih ravneh. Med odsotnostjo vodenja in merili uspešnosti ni povezav (*zadovoljstvo z vodenjem*) oziroma obstajajo negativne korelacije (*uspešnost vodenja* in *dodatni napor*). Izračunani so bili tudi korelacijski koeficienti med merili uspešnosti in posameznimi stili vodenja po organizacijskih ravneh. Na lokalni ravni je uspešnost najbolj pozitivno povezana z *inspiracijsko motivacijo* (0,53), *intelektualno stimulacijo* (0,53) in *pogojnim nagrajevanjem* (0,50). Zadovoljstvo z vodenjem je pozitivno zmerno povezano z intelektualno stimulacijo (0,29) in individualno skrbjo (0,33). Dodatni napor pa je najbolj povezan z *intelektualno stimulacijo* (0,59), *pogojnim nagrajevanjem* (0,53), *inspiracijsko motivacijo* (0,52) in *individualno skrbjo* (0,50). Na regionalni ravni je uspešnost najbolj pozitivno povezana z *individualno skrbjo* (0,54), *intelektualno stimulacijo* (0,52) in *pogojnim nagrajevanjem* (0,49). Zadovoljstvo z vodenjem je najbolj povezano z *intelektualno stimulacijo* (0,50), *individualno skrbjo* (0,43) in *inspiracijsko motivacijo* (0,40). Dodatni napor pa je najbolj povezan z *intelektualno stimulacijo* (0,62), *inspiracijsko motivacijo* (0,58), *individualno skrbjo* (0,57) in *pogojnim nagrajevanjem* (0,56). Na državni ravni je uspešnost najbolj pozitivno povezana z *inspiracijsko motivacijo*. Zadovoljstvo z vodenjem je najbolj povezano z *inspiracijsko motivacijo* (0,57), *intelektualno stimulacijo* (0,40). Dodatni napor pa je najbolj povezan z *inspiracijsko motivacijo* (0,51) in *pogojnim nagrajevanjem* (0,51). Na podlagi predstavljenih korelacijskih koeficientov ugotovimo, podobno kot ugotavlja Densten (2003) za avstralsko policijo, da vodje na različnih organizacijskih ravneh različno ocenjujejo, kateri dejavniki (stili) pripeljejo do visokih vrednosti meril uspešnosti. Zaradi lažje predstave, v tabeli 2.21 povzemamo, kateri posamezni stili so najbolj povezani z merili uspešnosti po organizacijskih ravneh.

Tabela 2.21: Kriteriji uspešnosti in stili vodenja glede na organizacijsko raven

	USPEŠNOST	ZADOVOLJSTVO	DODATNI NAPOR
LOKALNA RAVEN	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiracijska motivacija - Intelektualna stimulacija - Pogojno nagrajevanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Intelektualna stimulacija - Individualna skrb 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiracijska motivacija - Intelektualna stimulacija - Individualna skrb - Pogojno nagrajevanje
REGIONALNA RAVEN	<ul style="list-style-type: none"> - Intelektualna stimulacija - Individualna skrb - Pogojno nagrajevanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiracijska motivacija - Intelektualna stimulacija - Individualna skrb 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiracijska motivacija - Intelektualna stimulacija - Individualna skrb - Pogojno nagrajevanje
DRŽAVNA RAVEN	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiracijska motivacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiracijska motivacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiracijska motivacija - Pogojno nagrajevanje

Vir: Policija (2009, 17)

2.6 PREGLED RAZISKAV

2.6.1 Uvod

V prejšnjih podpoglavjih smo poleg širših teoretičnih okvirov transformacijskega vodenja oziroma celovitega modela vodenja analizirali umeščenost transformacijskega vodenja v širši (javni sektor) in ožji (policijske organizacije in proučevana organizacija) organizacijski kontekst. Pregled literature je nakazal podobne evolucijske vzorce konceptualnih razprav in vzorce empiričnega raziskovanja: 1) najprej v zasebnem sektorju oziroma v splošni literaturi o vodenju, 2) nato prenos in uveljavitev transformacijskega vodenja v javnem sektorju, 3) ter z določenim časovnim zamikom tudi v policijskih organizacijah. Že predstavljene empirične ugotovitve o transformacijskem vodenju v javnem sektorju in v policijskih organizacijah so pokazale prednosti transformacijskega vodenja v hierarhičnih organizacijah. Prav tako so številni raziskovalci opozorili na potrebo, da je poleg proučevanja vpliva organizacijskega konteksta na vodenje, treba upoštevati tudi medsebojno součinkovanje organizacijskih dejavnikov in vodenja.

Na podlagi že predstavljenih raziskav še ne moremo celovito odgovoriti na naša raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na medsebojno součinkovanje organizacijskih dejavnikov (hierarhija, velikost enot, centralizacija, formalizacija, značilnosti dela), stilov vodenja (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotno laissez-faire vodenje), rezultatov vodenja in stališč zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela in zadovoljstvo z delom). Zato je namen tega podpoglavja podrobneje pregledati raziskave, ki so proučevale medsebojno součinkovanje zgoraj navedenih dejavnikov v primerljivih hierarhičnih organizacijah.

Za izbor raziskav so bili uporabljeni naslednji kriteriji:

- *Organizacijski kontekst.* Primarni cilj je bil izbrati opravljene raziskave v policijskih organizacijah. Zaradi pomanjkljivega števila tovrstnih raziskav v policijskih organizacijah smo vključili tudi raziskave, ki so bile opravljene v podobnih oziroma primerljivih hierarhičnih organizacijah: vojska, zapori, gasilske organizacije, šole itd.
- *Merski instrument.* Pri pregledu raziskav smo izbrali raziskave, pri katerih so raziskovalci za merjenje stilov vodenja uporabili MLQ vprašalnik, upoštevali pa smo tudi raziskave, pri katerih so raziskovalci za merjenje stilov vodenja uporabili tudi TLI vprašalnik (Podsakoff in drugi 1990).
- *Relevantnost znanstvene publikacije.* Izbor raziskav smo opravili v okviru zelo kakovostnih revij, dostopnih v bazah digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani.

Splošna značilnost razpoložljivih raziskav je ta, da raziskovalci (večinoma psihologi in socialni psihologi) v svojih modelih vključujejo minimalno število spremenljivk. Največkrat gre za ugotavljanje neposrednih povezav med neodvisno (npr. stil vodenja) in odvisno spremenljivko (npr. zadovoljstvo z vodenjem). Redke so pa raziskave, ki se ukvarjajo s posrednimi (mediacija) in interakcijskimi učinki (moderacija) ene ali več spremenljivk (npr. organizacijska raven) na povezavo med neodvisno in odvisno spremenljivko. Naš prispevek bo ta, da bomo na podlagi pregleda in analize preprostejših modelov oblikovali kompleksnejši model, ki bo skladno z našimi raziskovalnimi vprašanji upošteval večje število spremenljivk ter neposredne, posredne in interakcijske učinke organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Zato bo tudi pregled raziskav o transformacijskem vodenju in organizacijskih dejavnikih v hierarhičnih organizacijah predstavljen v treh delih. V prvem delu bodo predstavljene raziskave o neposrednih vplivih organizacijskih dejavnikov na vodenje, v drugem delu bodo predstavljeni neposredni in posredni učinki (mediacija) organizacijskih dejavnikov in vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih, v tretjem delu pa bodo predstavljeni interakcijski učinki (moderacija) organizacijskih dejavnikov in vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

2.6.2 Neposredni vpliv organizacijskih dejavnikov na stile vodenja

2.6.2.1 Vpliv organizacijskih dejavnikov na stile vodenja

Obseg empiričnih raziskav, ki so proučevale vpliv organizacijskih dejavnikov oziroma organizacijskega konteksta in transformacijskega vodenja, je skromen. Conger (Conger 1999) navaja, da je eden od vzrokov za pomanjkljivo raziskovanje vloge organizacijskih in situacijskih dejavnikov v povezavi s karizmatičnim in transformacijskim vodenjem izobrazba oziroma disciplinarna usmerjenost raziskovalcev vodenja. Obstajajo redki raziskovalci, ki izhajajo iz »makro organizacijske« ali sociološke perspektive (Conger 1999, 164). Da je to res, lahko sklepamo tudi na podlagi pregleda raziskav o organizacijskih dejavnikih in transformacijskem vodenju. V teh raziskavah raziskovalci zelo redko uporabljajo objektivno merjene strukturne dejavnike, ampak, kot bomo videli v nadaljevanju, subjektivne zaznave organizacijskih dejavnikov ali pa vpliv osebnostnih psiholoških dejavnikov na subjektivno zaznavanje organizacijskih dejavnikov.

Organizacijska raven – hierarhija

Kane in Tremble (Kane in Tremble 2000) sta proučevala prisotnost in učinke transformacijskega vodenja na treh organizacijskih ravneh v ameriški vojski. Rezultati so pokazali, da so bili vojaški

vodje na višjih organizacijskih ravneh zaznani kot bolj transformacijski vodje in manj pasivni v primerjavi z vojaškimi vodji na nižjih organizacijskih ravneh. To potrjuje hipotezi, da transformacijsko vodenje prevladuje na višjih ravneh v vojaški organizaciji in da transformacijsko vodenje razširi učinke transakcijskega vodenja (angl. *augmentation hypothesis*) (Kane in Tremble 2000, 152).

Manningova (Manning 2002) je pri raziskavi transformacijskega vodenja na treh organizacijskih ravneh v veliki ameriški agenciji za socialne zadeve ugotovila, da vodje (samoocena) in njihovi podrejeni (ocenjevanje vodij) zaznavajo večjo prisotnost transformacijskih stilov vodenja na višjih organizacijskih ravneh.

Oshagbemi in Gill (Oshagbemi in Gill 2004) sta pri iskanju odgovora na vprašanje, ali obstajajo razlike v stilih vodenja na različnih hierarhičnih ravneh (tri ravni) v angleških organizacijah, ugotovila, da so stili transformacijskega vodenja bolj izraženi na višjih ravneh v primerjavi s stili transakcijskega vodenja. Intelktualna stimulacija in inspiracijska motivacija sta različno prisotni na različnih hierarhičnih ravneh, medtem ko sta individualna skrb in idealizirani vpliv enakomerno prisotna na različnih hierarhičnih ravneh (Oshagbemi in Gill 2004, 102).

Gabris in Ihrke (Gabris in Ihrke 2007) na podlagi rezultatov v ameriški federalni agenciji ugotavljata, da hierarhija predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo vlogo vodij. Hierarhija ostaja ključni strukturni element v javnih organizacijah in ni verjetno, da bo kdaj odpravljena. Rezultati raziskave so pokazali, da vodeni zaznavajo kot bolj kredibilne (koncept primerljiv s transformacijskim vodenjem) vodje na višjih hierarhičnih ravneh.

Bruch in Walter (Bruch in Walter 2007) sta proučevala vpliv hierarhije na transformacijsko vodenje med menedžerji v švedski multinacionalki. Ugotovila sta, da predstavljajo višje organizacijske ravni ugodnejši kontekst za pojav transformacijskega vodenja kot pa nižje organizacijske ravni. Stila idealizirani vpliv in inspiracijska motivacija sta bolj izražena pri menedžerjih na višjih ravneh kot pa pri menedžerjih na nižjih ravneh, medtem ko sta intelektualna stimulacija in individualna skrb enakomerno izražena na vseh organizacijskih ravneh (Bruch in Walter 2007, 720).

Empirične raziskave, ki jih je izvedel Densten (Densten 1999, 2002, 2003) v avstralski policiji, so že bile omenjene v točki 2.5.5.2. Na tem mestu povzemamo, da so rezultati pokazali (Densten 2003), da je transformacijsko vodenje različno prisotno na različnih organizacijskih ravneh oziroma da imajo policijski vodje na različnih organizacijskih ravneh različno predstavo o tem, kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja. Z drugimi besedami, na vsaki organizacijski ravni se je pokazala drugačna kombinacija povezave med stili vodenja in rezultati vodenja.

Raziskava transformacijskega vodenja v slovenski policiji (Durić 2011), ki je bila predstavljena v točki 2.5.7.2, je pokazala, da je transakcijsko vodenje enakomerno porazdeljeno, prisotnost transformacijskega vodenja pa narašča z organizacijsko ravtnjo. Torej, višje, kot gremo po hierarhični lestvici, večja je prisotnost transformacijskega vodenja. Vrednost vseh petih stilov transformacijskega vodenja narašča z organizacijsko ravtnjo. Vodje na državni ravni so bolj karizmatični (*idealizirani vpliv – atributi*) kot vodje na lokalni in regionalni ravni. Vodje na višjih ravneh (regionalni in državni) dosegajo višjo vrednost tudi pri *inspiracijski motivaciji*. Skupna značilnost je, da imajo vodje na vseh treh ravneh visoke vrednosti pri *intelektualni stimulaciji* in *individualni skrbi*. Podatki kažejo, da na področju transakcijskega vodenja, v primerjavi s transformacijskim vodenjem, ne obstaja podoben trend naraščanja vrednosti pri posameznih stilih v povezavi z organizacijsko ravtnjo. Najvišjo vrednost ima *pogojno nagrajevanje*, ki narašča z organizacijsko ravtnjo. Vrednosti *aktivnega menedžmenta z izjemami* z organizacijsko ravtnjo padajo oziroma se na regionalni in državni ravni ustalijo, vrednost *pasivnega menedžmenta z izjemami* pa je najnižja na regionalni ravni in najvišja na državni ravni. Vrednost pogojnega nagrajevanja verjetno narašča zato, ker imajo vodje na višjih ravneh več možnosti za dodatno materialno nagrajevanje (manjše enote, vsota sredstev za nagrajevanje). Padanje vrednosti aktivnega menedžmenta z izjemami si lahko razlagamo tako, da vodje na višjih ravneh bolj zaupajo oziroma prepuščajo »proste roke« podrejenim. V korist tej razlagi je tudi podatek, da vodje na državni ravni, v primerjavi z vodji na lokalni in regionalni ravni, več uporabljajo pasivni menedžment z izjemami. Odsotnost vodenja ima zelo nizke vrednosti, najnižja pa je na regionalni ravni. Vrednost vseh treh kriterijev uspešnosti z organizacijsko ravtnjo naraščajo, kar potrjuje celovito teorijo transformacijskega vodenja, in sicer, da transformacijsko vodenje dopolnjuje oziroma nadgrajuje transakcijsko vodenje in pripelje do višjih in boljših rezultatov.

Velikost enote

Od vseh navedenih raziskav, ki so proučevale vpliv organizacijske ravni na transformacijsko vodenje, je le Densten (Densten 2003) med kontrolirajoče spremenljivke uvrstil tudi velikost enote. Rezultati raziskave pa niso pokazali statistično pomembnih povezav med velikostjo enote, kot organizacijskim dejavnikom, in transformacijskim vodenjem.

Organizacijska struktura, centralizacija, formalizacija

Kandalalla in Krishnan (Kandalla in Krishnan 2004) sta proučevala vpliv osebnostne strukture vodenih in organizacijske strukture na transformacijsko vodenje med zdravstvenimi profesionalci

v indijski vojski. Izhajala sta iz teoretične predpostavke, da je prisotnost transformacijskega vodenja odvisna od organizacijske strukture. Rezultati so pokazali, da organska organizacijska struktura, ki sta jo opredelila kot strukturo z majhnim številom hierarhičnih ravni in širokim razponom kontrole, nima nobenega posebnega učinka na transformacijsko vodenje. Rezultate sta interpretirala z naravo proučevane organizacije, katere člani so visoko avtonomni strokovnjaki, katerih delo ni toliko odvisno od strukturnih pogojev, ampak od profesionalnih norm (Kandalla in Krishnan 2004, 22).

Blackwellova (Blackwell 2006) je proučevala, kako subjektivne zaznave organizacijskega konteksta menedžerjev (mehanistična in organska struktura) in osebne lastnosti (lokus kontrole) vplivajo na interpretacijo vloge vodje in zahtev vodenja (transakcijsko in transformacijsko vodenje). Rezultati so pokazali, da obstaja povezava med zaznavanjem organizacijskega konteksta in interpretacijo zahtev po transakcijskem in transformacijskem vodenju. Menedžerji, ki sebe doživljajo kot introvertirane ali kot ekstravertirane, se razlikujejo po tem, kako doživljajo organizacijski kontekst in v povezavi s tem tudi zahteve po transakcijskem in transformacijskem vodenju (Blackwell 2006, 45).

Povezavo organizacijske strukture in transformacijskega vodenja v policijski organizaciji na Novi Zelandiji proučuje raziskava (Singer in Singer 1989), ki je že bila omenjena v točki 2.5.5.2. V njej sta avtorja predpostavljala, da je transakcijsko vodenje bolj primerno za mehanistične kot pa za organske organizacije. Rezultati so pokazali, da ni nujno, da mehanistična policijska organizacija spodbuja transakcijsko vodenje, saj je bilo transformacijsko in transakcijsko vodenje v okviru proučevane organizacije enakomerno zastopano.

Skupina raziskovalcev (Sarros in drugi 2002) je proučevala povezave med stili vodenja (transakcijsko in transformacijsko vodenje), določenimi vidiki organizacijske strukture (centralizacija in formalizacija) in odtujenostjo v ameriški gasilski organizaciji, ki so jo avtorji označili kot tipično birokratsko in kvazi-vojaško organizacijo. Rezultati so pokazali, da je bila organizacijska struktura negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno povezana s transakcijskim vodenjem. To pomeni, da so visoko formalizirane in centralizirane birokratske organizacije bolj dovzetne za transakcijski stil vodenja. Zaradi omejenega vzorca v raziskavi, avtorji predlagajo dodatno testiranje teh predpostavk in rezultatov v različnih tipih birokratskih struktur, kot so profesionalne (bolnišnice) ali divizijske (univerze) organizacije, prav tako pa tudi v decentraliziranih in sploščenih organizacijah (Sarros in drugi 2002, 300).

Značilnosti dela

Piccolo in Colquitt (Piccolo in Colquitt 2006) sta med prvimi raziskovalci, ki ponujata teoretično in empirično združitev literature transformacijskega vodenja in teorije značilnosti dela (glej tudi točko 2.5.2.3). Teoretične razprave povezav med značilnostmi dela in transformacijskim vodenjem ter rezultati vodenja in stališči zaposlenih se nagibajo k argumentaciji, da značilnosti dela moderirajo povezavo med stili vodenja, rezultati vodenja in stališči zaposlenih, ali pa k argumentaciji, da stili vodenja moderirajo povezavo med značilnostmi dela in stališči zaposlenih. Avtorja sicer dopuščata možnost, da strukturne značilnosti dela (visoko obogatena dela) vplivajo na pojavnost transformacijskega vodenja oziroma da značilnosti dela (nizko obogatena dela) ovirajo pojavnost transformacijskega vodenja in ga lahko celo nevtralizirajo (Piccolo in Colquitt 2006, 337), ampak tega empirično ne preverjata. Večina raziskav, kot bomo videli v nadaljevanju, empirično preverja le prva dva moderacijska modela.

Empirično potrditev vplivanja značilnosti dela na transformacijsko in transakcijsko vodenje ponujajo rezultati raziskave Podsakoffa in sodelavcev (Podsakoff in drugi 1996), v kateri so proučevali povezavo transformacijskega vodenja (TLI vprašalnik), substitutov vodenja (glej točko 2.2.5.6) in številnih rezultatov vodenja in stališč zaposlenih (zadovoljstvo, pripadnost, zaupanje, državljansko vedenje itd.). Avtorji poudarjajo, da obstajajo korelacije med substituti vodenja (organizacijske značilnosti) in transformacijskim vodenjem. Špekulirajo o smereh vzročnih povezav in pozivajo k sistematičnemu proučevanju kompleksne interakcije med stili vodenja, organizacijskim kontekstom ter rezultati vodenja in stališči zaposlenih (Podsakoff in drugi 1996, 294–295).

2.6.3 Neposredni in posredni vplivi (mediacija) organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

2.6.3.1 Vpliv stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

Uspešnost transformacijskega vodenja smo obravnavali v točki 2.4.3, kjer smo navedli, da številne meta analize (npr. Lowe in drugi 1996; DeGroot in drugi 2000; Dumdum in drugi 2002) poročajo o naslednjih pozitivnih učinkih transformacijskega vodenja: povečana pripadnost, večja kohezivnost, večja motiviranost, večje zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in delom nasploh, pripravljenost za večje napore, večja delovna uspešnost itd. Številne empirične raziskave torej potrjujejo ojačevalno hipotezo (Bass 1985) in v večjem delu tudi hipotezo o univerzalnosti transformacijskega vodenja (Bass 1996, 1997). V nadaljevanju predstavljamo pregled učinkov transformacijskega vodenja v hierarhičnih organizacijah. Izbrane raziskave vsebujejo različno

število kriterijev za uspešnost vodenja. Največkrat so v raziskavah zajeti kriteriji, ki so že vključeni v MLQ vprašalnik (uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem, dodatni napor), nekatere raziskave pa vsebujejo tudi številne druge kriterije uspešnosti in stališča zaposlenih. Zaradi lažje predstave in primerjave bomo pregled predstavili po posameznih kriterijih oziroma rezultatih vodenja in stališčih zaposlenih.

Rezultati vodenja (uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem, dodatna motivacija)

Podsakoff in sodelavci (Podsakoff in drugi 1996) so pri proučevanju povezav med transformacijskim vodenjem (TLI vprašalnik) in kriteriji uspešnosti uvrstili med kriterije uspešnosti tudi zaupanje do vodij. Ugotovili so, da največ prispeva k zaupanju, če je vodja vzor vodenim (idealizirani vpliv), če izraža individualno skrb ter spodbuja sprejemanje skupnih ciljev. Z drugimi besedami, vodeni, ki zaznavajo svoje vodje kot vzornike, ki nudijo podporo in spodbujajo sprejemanje skupnih ciljev, izražajo več zaupanja, kot pa vodeni, ki drugače zaznavajo vodje (Podsakoff in drugi 1996, 277).

Densten (Densten 1999) je pri proučevanju transformacijskega vodenja v avstralski policiji ugotovil, da obstaja relativno visoka raven zadovoljstva s transakcijskim vodenjem. Pravi, da je treba povezavo med menedžmentom z izjemami in zadovoljstvom z vodenjem podrobneje proučiti. Raziskati je treba, ali bi zmanjšanje obsega menedžmenta z izjemami vplivalo na zmanjšanje zadovoljstva z vodenjem, katere vrste nagrad bi opogumile ali odvrnile uporabo menedžmenta z izjemami, ali obstaja povezava samo med menedžmentom z izjemami in notranjim napredovanjem v policijski organizaciji (Densten 1999, 51–55).

Študija v ameriški vojski (Kane in Tremble 2000), kjer so poleg kriterija dodatni napor uporabili tudi spremenljivko motivacija za delo, ki ni zajeta v MLQ vprašalniku, je potrdila ojačevalno hipotezo. Vsi transakcijski in transformacijski stili vodenja so bili značilno povezani z dodatnim naporom in motivacijo za delo. Pri tem je imelo transformacijsko vodenje najmočnejši učinek, sledili so pogojno nagrajevanje, aktivni menedžment z izjemami in pasivni menedžment z izjemami. Vzorec ojačevalnih učinkov transformacijskega vodenja se je ponovil na vseh treh organizacijskih ravneh (Kane in Tremble 2000, 146–150).

Lee in Feng (Lee in Feng 2008) sta proučevala povezave med transformacijskim vodenjem in uspešnostjo vodenih, zadovoljstvom vodenih ter dodatnim naporom v farmacevtskih organizacijah na Kitajskem. Rezultati so pokazali, da obstajajo značilne pozitivne povezave med transformacijskim vodenjem in dodatnim naporom. Med elementi transakcijskega vodenja

(menedžment z izjemami), laissez-faire vodenja in dodatnim naporom obstaja značilna negativna povezava (Lee in Feng 2008, 248).

Državljsko vedenje

V študiji o dejavnikih, ki vplivajo na državljsko vedenje (Smith in drugi 1983; LePine in drugi 2002), so raziskovalci ugotovili, da podpora vodje kot dejavnik delovnega okolja, vpliva na povečan altruizem in splošno uslužnost/podrejanje/ubogljivost (angl. *general compliance*). To pomeni, da podporno vodenje spodbuja vzajemnost v socialnih izmenjavah (Smith in drugi 1983, 661–662).

Rezultati številnih študij podpirajo pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem. Purvanova in sodelavci (Purvanova in drugi 2006) so proučevali interakcijo med transformacijskim vodenjem, značilnostmi dela in državljskim vodenjem (angl. *citizenship performance*). Rezultati so pokazali, da obstaja statistično značilna pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem (Purvanova in drugi 2006, 13).

Večina študij, ki jih je opravil Podsakoff s sodelavci (Podsakoff in drugi 1990, 1996, 2000; MacKenzie in drugi 2001), potrjuje značilno pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem. Avtorji pravijo, da ta ugotovitev ne sme biti presenetljiva, saj je osrednja ideja transformacijskega vodenja sposobnost vplivati na zaposlene za doseganje rezultatov nad pričakovanji in da se ta dodatni napor izraža tudi v državljskem vedenju (Podsakoff in drugi 2000, 532). Avtorji predpostavljajo tudi, da so lahko tudi elementi transakcijskega vodenja, predvsem pogojno nagrajevanje, direktno povezani z državljskim vodenjem (Podsakoff in drugi 2000, 552). V študiji MacKenzieja in sodelavcev je bila potrjena pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem (individualna skrb in intelektualna stimulacija), transakcijskim vodenjem (pogojno nagrajevanje) in državljskim vodenjem, ampak je bil učinek transformacijskega vodenja večji, kar pomeni, da transformacijsko vodenje okrepi učinke transakcijskega vodenja (MacKenzie in drugi 2001, 126-128).

Pillai in sodelavci (Pillai in drugi 1999) so ugotovili, da transformacijsko in transakcijsko vodenje vplivata na državljsko vedenje preko proceduralne pravičnosti in zaupanja. Pri tem poudarjajo, da transformacijsko in transakcijsko vodenje različno vplivata na zaznavanje organizacijske pravičnosti pri vodenih. Ekonomska izmenjava (transakcijsko vodenje) temelji na kratkoročnih transakcijah, socialna izmenjava (transformacijsko vodenje) pa temelji na zaupanju, da bo pravična izmenjava trajala dalj. Transformacijsko vodenje torej vpliva na proceduralno pravičnost, katere rezultat je tudi zaupanje, transakcijsko vodenje vpliva na proceduralno pravičnost, ne

vpliva pa tudi na zaupanje (Pillai in drugi 1999, 923). Chiaburu in Lim (Chiaburu in Lim 2008) poročata, da zaupanje v vodjo (*angl. manager trustworthiness*), ki je posledica skrbnih odnosov (individualna skrb), značilno pozitivno prispeva k državljanškemu vedenju vodenih.

Tudi študija o povezavi transformacijskega in transakcijskega vodenja z državljanškim vedenjem, usmerjenim v spremembe (*angl. change-oriented OCB*) (Bettencourt 2004, 177), je potrdila, da transformacijsko in transakcijsko vodenje (pogojno nagrajevanje) različno vplivata na državljanško vedenje. Wang in sodelavci pravijo, da transformacijsko vodenje povečuje dovzetnost za državljanško vedenje vodenih s procesi osebne in socialne identifikacije (Wang in drugi 2005, 429).

Piccolo in Colquitt (Piccolo in Colquitt 2006) navajata, da so učinki transformacijskega vodenja na državljanško vedenje in delovno uspešnost dobro raziskani in dokumentirani. Mehanizmi, po katerih ti učinki delujejo, pa še niso znani. Predlagata, naj bi bilo transformacijsko vodenje povezano s tem, kako vodeni doživljajo svoje delo v jeziku teorije značilnosti dela oziroma temeljnih značilnosti dela. Rezultati njune raziskave podpirajo strukturni model, pri katerem posredni učinki podpirajo neposredne učinke transformacijskega vodenja na državljanško vedenje in delovno uspešnost. Posredni učinki potekajo po mehanizmih značilnosti dela, intrinzične motivacije in zavzetosti za cilje (Piccolo in Colquitt 2006, 337).

Številne druge študije potrjujejo neposredno pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanškim vedenjem (Nguni in drugi 2006; Boerner in drugi 2007; Whittington in drugi 2004; Piccolo in Colquitt 2006) in tudi vpliv drugih spremenljivk, ki vplivajo na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanškim vedenjem (Euwema in drugi 2007; Jiao in drugi 2011).

Organizacijska pripadnost

Dulewicz in Higgs povzemata ugotovitve Kaipaiaina (Kaipaiainen 2004), da transformacijsko vodenje značilno bolj prispeva k večji organizacijski pripadnosti vodenih (*angl. organizational commitment*) kot pa transakcijsko vodenje (Dulewicz in Higgs 2005, 109).

V raziskavi Podsakoffa in sodelavcev (Podsakoff in drugi 1996) se je pokazalo, da obstaja močna pozitivna povezava med jasnim izražanjem vizije (transformacijsko vodenje) in organizacijsko pripadnostjo (Podsakoff in drugi 1996, 277).

Pillai in sodelavci (Pillai in drugi 1999) so ugotovili enako močno povezavo med transformacijskim vodenjem, transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo (Pillai in drugi 1999, 915).

Kane in Tremble (Kane in Tremble 2000) sta v raziskavi v ameriški vojski ugotovila, da so bili transakcijski stili vodenja bolj povezani s kalkulatивно (angl. *Calculative commitment*) pripadnostjo kot pa transformacijski stili vodenja. Nasprotno so bili transformacijski stili vodenja bolj pozitivno povezani z moralno pripadnostjo (angl. *Moral commitment*) (Kane in Tremble 2000, 148–157).

Nguni in drugi (Nguni in drugi 2006) so proučevali učinke transformacijskega in transakcijskega vodenja na zadovoljstvo z delom, organizacijsko pripadnost in državljansko vedenje v osnovnih šolah v Tanzaniji. Rezultati so pokazali, da transformacijsko vodenje (idealizirani vpliv, individualna skrb, intelektualna stimulacija) močno pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost, elementi transakcijskega vodenja (pogojno nagrajevanje in pasivni menedžment z izjemami) pa so negativno povezani z organizacijsko pripadnostjo (Nguni in drugi 2006, 160).

Lee in Feng (Lee in Feng 2008) poročata o pozitivni povezavi med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo ter o pozitivni povezavi med pogojnim nagrajevanjem (transakcijsko vodenje) in organizacijsko pripadnostjo med zaposlenimi v farmacevtskih organizacijah na Kitajskem.

Moriano in sodelavci (Moriano in drugi 2011) so proučevali povezavo med transformacijskim vodenjem, identifikacijo z organizacijo in podjetništvom v španskih zasebnih in javnih organizacijah. Rezultati so pokazali značilno neposredno povezavo med transformacijskim vodenjem in identifikacijo z organizacijo ter značilno neposredno negativno povezavo med transakcijskim vodenjem in identifikacijo z organizacijo.

Nordin (Nordin 2011) je proučeval vpliv transformacijskega vodenja, transakcijskega vodenja in organizacijske pripadnosti na organizacijsko pripravljenost za spremembe v visokošolski instituciji. Ugotovil je močnejšo pozitivno povezavo med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo kot med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo.

Odtujenost od dela

V raziskavi (Sarros in drugi 2002), ki je proučevala povezave med stili vodenja (transakcijsko in transformacijsko vodenje), nekaterimi vidiki organizacijske strukture (centralizacija in formalizacija) in odtujenostjo v ameriški gasilski organizaciji, ki so jo avtorji označili kot tipično

birokratsko in kvazi-vojaško organizacijo, so ugotovili, da je transformacijsko vodenje negativno povezano z odtujenostjo od dela. To pomeni, da transformacijsko vodenje odpravlja oziroma znižuje občutke odtujenosti pri vodenih. Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z odtujenostjo od dela, kar pomeni, da transakcijsko vodenje povečuje občutke odtujenosti pri vodenih (Sarros in drugi 2002, 296).

Banai in Reisel (Banai in Reisel 2007) poročata o raziskavi povezave med podpornim vodenjem, značilnostmi dela in odtujenostjo od dela (osebna in socialna odtujenost) na vzorcu 1833 administrativnih vzorcev v šestih državah (Kuba, Nemčija, Madžarska, Izrael, Rusija in Združene države Amerike). Rezultati so pokazali, da je podporno vodenje značilno in negativno povezano z osebno odtujenostjo v štirih od šestih držav. Prav tako je podporno vodenje značilno in negativno povezano s socialno odtujenostjo v dveh od šestih držav. Z drugimi besedami podporno vodenje znižuje občutke osebne in socialne odtujenosti (Banai in Reisel 2007, 471).

Zadovoljstvo z delom

Podakoff in sodelavci (Podsakoff in drugi 1996) ugotavljajo, da transformacijsko vodenje (TLI vprašalnik) značilno pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo (*angl. general satisfaction*). Vodje, ki izražajo skrb za posameznika, delujejo kot vzorniki, pojasnjujejo svojo vizijo, spodbujajo sprejemanje skupnih ciljev v delovni skupini in ne postavljajo previsokih pričakovanj, imajo bolj zadovoljne vodene, kot pa vodje, ki ne izražajo naštetih vedenj (Podakoff in drugi 1996, 275).

Pillai in sodelavci (Pillai in drugi 1999, 915) poročajo o pozitivni povezavi med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom (*angl. Job satisfaction*).

Nguni in drugi (Nguni in drugi 2006) so ugotovili močno pozitivno povezavo med vsemi elementi transformacijskega vodenja in zadovoljstvom z delom, prav tako med pogojnim nagrajevanjem, aktivnim menedžmentom z izjemami (transakcijsko vodenje) in zadovoljstvom z delom (Nguni in drugi 2006, 160).

Lee in Feng (Lee in Feng 2008) poročata o močni pozitivni povezavi med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom vodenih, šibki pozitivni povezavi med pogojnim nagrajevanjem in zadovoljstvom, negativni povezavi med menedžmentom z izjemami in zadovoljstvom ter negativni povezavi med laissez-faire vodenjem in zadovoljstvom (Lee in Feng 2008, 248–249).

V študiji o transformacijskem vodenju, psihološkem dobrem počutju in pomembnosti dela (Arnold in drugi 2007) so med kanadskimi zdravstvenimi delavci rezultati pokazali, da subjektivno zaznavanje pomembnosti dela delno posreduje (mediacija) povezavo med

transformacijskim vodenjem in dobrim počutjem vodenih. Avtorji na podlagi rezultatov raziskave predlagajo, da bi lahko dodatno usposabljanje vodij za uporabo elementov transformacijskega vodenja vplivalo na povečanje psihološkega dobrega počutja vodenih (Arnold in drugi 2007, 200).

2.6.3.2 Vpliv organizacijskih dejavnikov na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

Dodatna motivacija

Moloi (Moloi 2007) je testiral teorijo značilnosti dela na vzorcu srednješolskih učiteljev v Južnoafriški republiki. Proučeval je vpliv petih temeljnih značilnosti dela na motivacijo in delovno uspešnost zaposlenih v povezavi z raso in spolom. Rezultati so pokazali, da sta povečana motivacija in delovna uspešnost pozitivno povezani s kritičnimi psihološkimi stanji, na ta stanja pa vpliva pet temeljnih značilnosti dela. Najbolj je bilo izraženo psihološko stanje pomembnost dela v povezavi s tremi temeljnimi značilnostmi dela, raznolikostjo nalog, celovitostjo nalog in pomembnostjo nalog (Moloi 2007, 61).

Millette in Gagne (Millette in Hagne 2008) sta testirali teorijo značilnosti dela v prostovoljnih organizacijah in ugotavljali, kako značilnosti dela vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo in delovno uspešnost prostovoljcev. Indeks motivacijskega potenciala (motivatinf potential score MPS) je bil statistično značilno pozitivno povezan z motivacijskim indeksom relativne avtonomije (intrinzična motivacija, identificirana regulacija, introjektirana regulacija, zunanja regulacija). Avtorici ugotavljata, da so značilnosti dela (indeks motivacijskega potenciala) močnejše povezane z intrinzično motivacijo, kot pa z ostalimi vidiki motivacije. Verjameta, da najverjetneje na avtonomno motivacijo (indeks relativne avtonomije) poleg značilnosti dela močnejše vplivajo drugi dejavniki, povezani z delom, kot so stili vodenja, interakcija s sodelavci, nagrade itd. (Millette in Gagne 2008, 18).

Državlansko vedenje

Lambert in sodelavci (Lambert in drugi 2008) so v raziskavi o državlanskem vedenju in organizacijski pripadnosti med pazniki v ameriških zaporih ugotovili statistično značilno negativno povezavo med položajem delovnega mesta (organizacijska raven) in državljskim vedenjem. Pazniki na hierarhično nižjih delovnih mestih izražajo nižjo stopnjo državljskega vedenja. Vodje paznikov pa izražajo višjo stopnjo državljskega vedenja v primerjavi s pazniki (Lambert in drugi 2008, 62).

Purvanova in sodelavci (Purvanova in drugi 2006) navajajo številne empirične raziskave, ki potrjujejo povezavo med značilnostmi dela teorije o značilnostih dela in državljskim vedenjem

(npr. Whittington in drugi 2004). Poročajo o statistično značilnih pozitivnih povezavah med značilnostmi dela in državljskim vedenjem. Rezultati empiričnih raziskav potrjujejo teoretične predpostavke in argumente, da raznoliko, pomembno, notranje nagrajujoče delo prispeva k državljskemu vedenju in k dodatnemu naporu oziroma motivaciji (Purvanova in drugi 2006, 4–6).

V študiji o vplivu transformacijskega vodenja in substitutov vodenja na kriterije uspešnosti in stališča zaposlenih (Podsakoff in drugi 1996) so bili številni substituti iz kategorij značilnosti nalog in organizacijske značilnosti statistično značilno pozitivno povezani z državljskim vedenjem. Avtorji predlagajo, da bi bilo dobro v prihodnje študije transformacijskega vodenja vključiti oziroma upoštevati substitute vodenja, če želimo bolje razumeti povezavo med organizacijskim kontekstom in transformacijskim vodenjem (Podsakoff in drugi 1996, 289). V novejši analizi avtorji (Podsakoff in drugi 2000) navajajo, da so v literaturi o substitutih vodenja značilnosti nalog (strukturirane, rutinske naloge, povratna informacija, ki izvira iz naloge, intrinzična motivacija, ki izhaja iz dela) konstantno povezane z državljskim vedenjem (Podsakoff in drugi 2000, 531).

Organizacijska pripadnost

Lambert in sodelavci (Lambert in drugi 2006) so proučevali vpliv centralizacije in formalizacije na zadovoljstvo z delom in organizacijsko pripadnost paznikov v ameriških zaporih. Avtorji poročajo, da imata nizka vključenost paznikov v odločanje in nizka avtonomija pri delu (centralizacija) značilni negativni vpliv na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom. Formalizacija pa ima značilni pozitivni vpliv na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom. Pazniki v zaporih ne želijo visoko centraliziranih struktur moči, ampak želijo imeti tudi sami nekaj moči odločanja v svojih rokah. Po drugi strani si želijo dokaj formalizirano delo, kar je razumljivo, saj je od formalizacije varnostnih postopkov odvisna njihova varnost in tudi življenja. Formalizacija torej vpliva na izboljšano delovno okolje, to pa vpliva na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom (Lambert in drugi 2006, 36–39).

Podsakoff in sodelavci (Podsakoff in drugi 1996) v študiji o vplivu transformacijskega vodenja in substitutov vodenja na kriterije uspešnosti in stališča zaposlenih ugotavljajo, da je kar šest substitutov vodenja oziroma organizacijskih značilnosti povezanih z organizacijsko pripadnostjo. Dovzetnost za nagrade, nagrade izven kontrole vodje in rutinske naloge negativno vplivajo na pripadnost, medtem ko intrinzična motivacija, ki izhaja iz dela, organizacijska prilagodljivost in

kohezivnost delovne skupine pozitivno vplivajo na organizacijsko pripadnost (Podsakoff in drugi 1996, 277).

Odtujenost od dela

Organ in Greene (Organ in Greene 1981) sta proučevala vpliv formalizacije na odtujenost profesionalnih skupin inženirjev in znanstvenikov v treh organizacijah. Rezultati so pokazali posredno pozitivno in negativno povezanost formalizacije in odtujenosti od dela. Obstajata dva načina vplivanja formalizacije na povečanje odtujenosti. Prva povezava gre od formalizacije h konfliktu vlog do odtujenosti, druga pa po konfliktu vlog, identifikacije z organizacijo do odtujenosti. Formalizacija torej ustvarja konflikt vlog, ki pripelje do odtujenosti od dela. Obstaja tudi pot, pri kateri formalizacija znižuje občutke odtujenosti. Formalizacija znižuje nejasnost vlog (*role ambiguity*), ki pa je pozitivno povezana z odtujitvijo od dela. Zniževanje nejasnosti vlog povečuje organizacijsko pripadnost in znižuje odtujenost. Formalizacija lahko neposredno pozitivno vpliva na identifikacijo z organizacijo in zato tudi na zniževanje odtujenosti. Avtorja predlagata, da sta lahko formalizacija in vodenje, katerih naloga je strukturiranje delovnih aktivnosti in delovnega okolja, do neke mere substituta drug za drugega. Teorija substitucije vodenja (glej točko 2.2.5.6) predpostavlja, da lahko profesionalna usmerjenost služi kot substitut za vodenje, morda pa lahko služi tudi kot substitut za formalizacijo (Organ in Greene 1981, 247–248; Marsden in drugi 1994, 913).

V raziskavi povezave med podpornim vodenjem, značilnostmi dela in odtujenostjo od dela (osebna in socialna odtujenost) (Banai in Reisel 2007), ki je bila izvedena na vzorcu 1833 administrativnih vzorcev v šestih državah (Kuba, Nemčija, Madžarska, Izrael, Rusija in Združene države Amerike), so rezultati potrdili vpliv značilnosti dela na osebno in socialno odtujenost. Delovni pogoji značilno vplivajo na odtujenost od dela. Pisarniške in administrativne delavce skrbijo delovni pogoji ne glede na ekonomski model, ki določa poslovne aktivnosti v posamezni državi. Številni dejavniki značilnosti dela so negativno povezani z odtujenostjo v vseh državah, ki so bile vključene v raziskavo. V vsaki državi pa obstajajo različne kombinacije povezav dejavnikov značilnosti dela in odtujenosti od dela (Banai in Reisel 2007, 474).

DiPietro in Pizam (DiPietro in Pizam 2007) sta proučevala povezavo med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela v ameriških restavracijah s hitro postrežbo. Rezultati so pokazali visoko stopnjo odtujenosti od dela. Kljub enakim strukturnim in tehnološkim pogojem so se pojavile razlike med restavracijami in med skupinami zaposlenih. Večjo stopnjo odtujenosti so izražali začasno zaposleni delavci, mlajši delavci, bolj izobraženi in Afroameričani. Avtorja sklepata, da na

odtujenost od dela ne vplivajo samo tehnologija in narava oziroma značilnosti dela, ampak tudi stili in praksa vodenja v vsaki restavraciji. Če bo ta predpostavka potrjena s prihodnjimi empiričnimi raziskavami, bodo podprte tudi ugotovitve Sarrosa in sodelavcev (Sarros in drugi 2002), ki so ugotovili, da je transakcijsko vodenje, ki poudarja uradne postopke in nagrajevanje oziroma kaznovanje glede na delovno uspešnost, pogosto povezano z visoko stopnjo odtujenosti od dela (DiPietro in Pizam 2007, 36).

Zadovoljstvo z delom

Skupina avtorjev (Robie in drugi 1998) je proučevala povezavo med organizacijsko ravno in zadovoljstvom z delom. V prvi študiji so opravili metaanalizo na podlagi 35 neodvisnih vzorcev in ugotovili, da zadovoljstvo z delom narašča z organizacijsko ravno. Z drugimi besedami, na višjih organizacijskih ravneh so zaposleni bolj zadovoljni z delom. V drugi študiji so proučevali povezavo med organizacijsko ravno in petimi vidiki delovnega zadovoljstva (delo, plačilo, napredovanje, neposredni nadrejeni, sodelavci). Rezultati so pokazali konsistentno pozitivno povezavo med organizacijsko ravno in različnimi vidiki zadovoljstva z delom, ne glede na organizacijo ali kontekst (Robie in drugi 1998, 488).

Rezultati raziskave o povezavi spola in organizacijske ravni s transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom v ameriški zdravstveni organizaciji so pokazali, da so vodje, ne glede na spol, na višjih organizacijskih ravneh bolj zadovoljni z delom in z medsebojnimi odnosi (Manning 2002, 212).

Chun in sodelavci (Chun in drugi 2009) pri interpretaciji raziskave o povezavi organizacijske ravni, transformacijskega vodenja in zadovoljstva z delom povzemajo razlago Kovacha (Kovach 1995), da imajo zaposleni na različnih organizacijskih ravneh različne potrebe, na nižjih organizacijskih ravneh je »dobra plača in varnost zaposlitve« na prvem mestu, na višjih ravneh pa »zanimivo delo in pohvale za opravljeno delo«. Zato avtorji na podlagi rezultatov raziskave trdijo, da je pogojno nagrajevanje, ki je povezano z zunanjimi nagradami in nižjimi potrebami, bolj primerno za nižje organizacijske ravni (Chun in drugi 2009, 703).

Millette in Gagne (Millette in Gagne 2008) navajata metaštudijo Loherja in sodelavcev (Loher in drugi 1985), ki poroča o pozitivnih povezavah med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. Avtorici prav tako poročata o pozitivni korelaciji med indeksom motivacijskega potenciala in zadovoljstvom z delom (Millette in Gagne 2008, 17).

Skupina avtorjev (Jonge in drugi 2001) je proučevala vpliv značilnosti dela na psihološko počutje zdravstvenih strokovnjakov. V okviru elementov značilnosti dela so bile zajete spremenljivke

zahteve dela, delovna avtonomija in socialna podpora, med dejavnike psihološkega počutja pa so avtorji uvrstili zadovoljstvo z delom, motivacijo za delo in izčrpanost. Rezultati so pokazali, da strukturne značilnosti dela vplivajo na psihološko počutje zaposlenih. Zahteve dela in socialna podpora na delovnem mestu sta dominantna vzročna dejavnika zadovoljstva z delom (Jonge in drugi 2001, 39).

Lambert (Lambert 2004) je v ameriških zaporih proučeval vpliv značilnosti dela, med katere je uvrstil stres na delovnem mestu, vodenje, raznolikost dela in avtonomijo, na zadovoljstvo z delom in organizacijsko pripadnost. Rezultati so pokazali, da imajo vsi štirje dejavniki značilnosti dela značilen vpliv na zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z delom pa statistično značilno vpliva na organizacijsko pripadnost paznikov. Avtor sklepa, da je zadovoljstvo z delom povezano s konkretnim delom oziroma delovnim mestom, organizacijska pripadnost pa se nanaša na čustveno navezanost na celotno organizacijo (Lambert 2004, 221).

Študija Thomasa in sodelavcev (Thomas in drugi 2004) je proučevala vpliv značilnosti dela in osebnosti na zadovoljstvo z delom. Pokazala je, da so dejavniki značilnosti dela uspešno napovedali zadovoljstvo z delom, osebni dejavniki pa niso imeli niti neposrednega niti moderacijskega učinka na povezavo med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom (Thomas in drugi 2004, 205).

Podsakoff in sodelavci (Podsakoff in drugi 1996) v študiji o vplivu transformacijskega vodenja in substitutov vodenja na kriterije uspešnosti in stališča zaposlenih ugotavljajo, da je kar šest substitutov vodenja oziroma dejavnikov iz kategorij značilnosti dela in organizacijske značilnosti povezanih s splošnim zadovoljstvom delavcev. Delavci, ki opravljajo raznolike naloge in delajo v kohezivnih delovnih skupinah, so bolj zadovoljni, kot pa delavci, ki opravljajo bolj rutinske naloge in delajo v skupinah, ki niso kohezivne (Podsakoff 1996, 277).

Huang in Van de Vliert (Huang in Van de Vliert 2006) sta proučevala vpliv strukturnih (formalizacija) in kulturnih (individualistična in kolektivistična usmerjenost) ovir na zaupanje delavcev do menedžmenta. Rezultati so pokazali, da je formalizacija negativno povezana z zaupanjem delavcev do menedžmenta, še posebej v državah s poudarjeno individualistično kulturo. Na to povezavo vpliva manj odprta komunikacija med delavci in menedžmentom (mediator). Raziskava je potrdila predpostavko, da formalizacija ustvarja komunikacijsko rigidnost v organizaciji in s tem zmanjšuje razmerja odvisnosti med vodji in vodenimi. Avtorja zaključita, da je zelo jasno, da je odprta komunikacija vodij glavni dejavnik, ki povečuje zaupanje delavcev do menedžmenta (Huang in Van de Vliert 2006, 236).

2.6.4 Interakcijski učinki (moderacija) organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

2.6.4.1 Vpliv organizacijskih dejavnikov na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih

Miles in sodelavci (Miles in drugi 1996) so proučevali vpliv organizacijske ravni na povezavo med stilom komuniciranja vodij in zadovoljstvom z delom vodenih v tovarniškem okolju. Raziskovalci so izhajali iz teorije vlog in predpostavljali, da so organizacijske vloge povezane s socialnim položajem oziroma organizacijskim statusom ter da so podobne organizacijske vloge povezane s skupnimi identitetami in vedenjskimi obrazci. Organizacijska raven (angl. *job level*) predstavlja strukturno spremenljivko, ki vpliva na to, kako so ljudje obravnavani v organizacijah. Komunikacijo vodij so predstavljale štiri dimenzije: pozitivno naravnani odnos, negativno naravnani odnos, odprtost in z delom povezana komunikacija. Rezultati so pokazali, da je vpliv komunikacije vodij na zadovoljstvo z delom vodenih pri skupini nadzornikov (višja raven) večji kot pa pri skupini delavcev (nižja raven). Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi torej vpliva na zadovoljstvo z delom, kar pomeni, da bi se vodje morali zavedati vloge načina komuniciranja pri izboljševanju zadovoljstva z delom podrejenih. Organizacijska raven predpostavlja uniformne vzorce komuniciranja, kar pa lahko negativno ali pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom (Miles in drugi 1996, 288).

V študiji prisotnosti in učinkov transformacijskega in transakcijskega vodenja na treh organizacijskih ravneh v ameriški vojski (Kane in Tremble 2000), kjer so rezultati pokazali, da so bili vojaški vodje na višjih organizacijskih ravneh zaznani kot bolj transformacijski (glej tudi točko 2.6.2.1) in da transformacijsko vodenje razširi učinke transakcijskega vodenja (ojačevalna hipoteza) (glej točko 2.6.3.1), avtorji poročajo tudi o vplivu organizacijske ravni na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja. Z drugimi besedami, edinstveni učinki transformacijskega vodenja na motivacijo naraščajo z organizacijsko ravno. Na višjih ravneh so močnejše pozitivne povezave med transformacijskim vodenjem in motivacijo (Kane in Tremble 2000, 152).

Tudi v študiji transformacijskega vodenja v avstralski policiji (Densten 2003), kjer so rezultati pokazali, da je transformacijsko vodenje različno prisotno na različnih organizacijskih ravneh (glej tudi točko 2.6.2.1), avtor poroča o vplivu organizacijske ravni na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja. Po besedah Denstena imajo policijski vodje na različnih organizacijskih ravneh različno predstavo o tem, kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja. Na vsaki organizacijski ravni se je pokazala drugačna kombinacija povezave med stili vodenja in rezultati vodenja (uspešnost vodenja in dodatni napor). Vodje na prvi in četrti organizacijski ravni so doživljali svoje vodje kot uspešne v primerih, ko se niso izogibali odgovornosti in odlašanjem z odločitvami

(odsotnost vodenja). Menedžment z izjemami je bil pozitivno povezan z uspešnostjo vodenja samo na prvi organizacijski ravni, kar pomeni, da vodje na tej ravni doživljajo svoje vodje kot uspešne takrat, ko ti ukrepajo šele, ko nastanejo problemi. Pogojno nagrajevanje je bilo negativno povezano z uspešnostjo vodenja na tretji organizacijski ravni, kar pomeni, da vodje na tej ravni doživljajo svoje vodje kot neuspešne, če se morajo z njimi pogajati o nagrajevanju. Individualna skrb je bila pozitivno povezana z uspešnostjo vodenja na prvi organizacijski ravni, kar pomeni, da vodje na tej ravni doživljajo svoje vodje kot uspešne, če jim ti nudijo pomoč in mentorstvo. Inspiracijska motivacija je bila pozitivno povezana z uspešnostjo vodenja na prvi, tretji in četrti organizacijski ravni, vodje so bili torej zaznani kot uspešni, če so komunicirali svoje vizije in pričakovanja. Idealizirani vpliv je bil pozitivno povezan z uspešnostjo vodenja na prvi, tretji in četrti organizacijski ravni, kjer so vodje ocenjevali svoje nadrejene vodje kot uspešne, ko so ti delovali kot vzgled in zbujali spoštovanje in zaupanje. Tudi povezave med stili vodenja in dodatnim naporom so bile različne na vseh organizacijskih ravneh. Laissez-faire vodenje je bilo pozitivno povezano z dodatno motivacijo na četrti organizacijski ravni, kar pomeni, da so bili vodje bolj motivirani in aktivni, ko so bili njihovi vodje odsotni. Pogojno nagrajevanje je bilo pozitivno povezano z dodatnim naporom na drugi in četrti organizacijski ravni, kar pomeni, da so bili vodje na tej ravni dodatno motivirani, ko so se lahko s svojimi nadrejenimi pogajali o nagrajevanju. Intelktualna stimulacija je bila pozitivno povezana z dodatnim naporom na prvi, drugi in tretji organizacijski ravni, torej, ko so vodje bili spodbujeni h kreativnemu in inovativnemu razmišljanju. Inspiracijska motivacija je bila pozitivno povezana z dodatnim naporom na prvi in četrti organizacijski ravni, kar pomeni, da so bili vodje na tej ravni bolj dejavni, ko so njihovi vodje izražali večja pričakovanja glede vizije in misije. Idealizirani vpliv je bil pozitivno povezan z dodatnim naporom le na prvi organizacijski ravni, kjer so vodje vlagali več napora, če so njihovi vodje delovali vzorno (Densten 2003, 407–409).

Bruch in Walter (Bruch in Walter 2007) sta med menedžerji v švedski multinacionalki proučevala vpliv hierarhije na pojavnost transformacijskega vodenja (glej točko 2.6.2.1) in kako hierarhična raven oziroma organizacijska raven vpliva na povezavo med elementi transformacijskega vodenja in zadovoljstvom z delom. Rezultati so pokazali, da idealizirani vpliv, inspiracijska motivacija in intelektualna stimulacija bolj prispevajo k zadovoljstvu z delom na višjih organizacijskih ravneh, medtem ko individualna skrb enakomerno prispeva k zadovoljstvu z delom na vseh organizacijskih ravneh. Individualna skrb ima torej enake učinke, ne glede na organizacijsko raven. Avtorja zaključujeta, da hierarhija predstavlja mejni pogoj (angl. *boundary condition*) za pojavnost specifičnih elementov transformacijskega vodenja in tudi za vpliv elementov transformacijskega vodenja na povečanje zadovoljstva z delom. Višje organizacijske ravni predstavljajo primernejše

okolje za transformacijsko vodenje kot pa nižje. To pa pomeni, da proces vodenja ne poteka v virtualnem vakuumu, ampak je odvisno od organizacijskega konteksta (Bruch in Walter 2007, 720–721).

Andrews in sodelavci (Andrews in drugi 2008) so proučevali vpliv centralizacije na povezavo med organizacijsko pravičnostjo in zadovoljstvom z delom. Avtorji so obravnavali tri tipe organizacijske pravičnosti: distributivno, proceduralno in interakcijsko. Interakcijska pravičnost se nanaša na kakovost odnosov med vodji in vodenimi. Visoka interakcijska pravičnost odraža stališča podrejenih, da vodje spoštujejo njihovo dostojanstvo in jih obravnavajo spoštljivo (Andrews in drugi 2008, 136). Rezultati so pokazali, da je povezava med interakcijsko pravičnostjo in zadovoljstvom z delom močnejša ob visoki ravni centralizacije. Z drugimi besedami, večja, kot je centralizacija, močnejša je povezava med interakcijsko pravičnostjo in zadovoljstvom z delom. Avtorji predlagajo, da mora vsaka organizacija pred uveljavitvijo strukturnih spremenljivk, kot sta centralizacija in decentralizacija, najprej proučiti svoje edinstvene parametre (Andrews in drugi 2008, 140–142).

Piccolo in Colquitt (Piccolo in Colquitt 2006) navajata, da rezultati njune raziskave (glej točko 2.6.2.1) podpirajo strukturni model, pri katerem posredni učinki podpirajo neposredne učinke transformacijskega vodenja na državljansko vedenje in delovno uspešnost. Poudarjata, da v strukturnih modelih, ki sta jih testirala, značilnosti dela le delno moderirajo povezavo transformacijskega vodenja in rezultatov vodenja. Obstaja dvoumnost o vzročnih povezavah: ali značilnosti dela moderirajo povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja ali pa stili vodenja moderirajo povezavo med značilnostmi dela in stališči zaposlenih (Piccolo in Colquitt 2006, 337).

Purvanova in sodelavci (Purvanova in drugi 2006) v študiji o transformacijskem vodenju, značilnostih dela in državljanskem vedenju (glej tudi točki 2.6.2.2 in 2.6.2.3) izhajajo iz predpostavke, da transformacijski vodje vplivajo na vodene tako, da ustvarjajo ugodno delovno okolje, v katerem zaposleni doživljajo svoje delo kot zelo pomembno. Za merjenje spremenljivke značilnosti dela so uporabili dva pristopa, in sicer: subjektivno zaznavo značilnosti dela, ki so jo merili z vprašalnikom teorije značilnosti dela (JDS), in objektivne značilnosti dela, ki so jih merili z Dictionary of Occupational Titles (DOT). Rezultati so pokazali, da spremenljivka subjektivna zaznava značilnosti dela vpliva na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem (Purvanova in drugi 2006, 15). Potrjena je bila torej pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in subjektivno zaznavo značilnosti dela vodenih. Zaposleni, ki imajo transformacijske vodje, svoje delo doživljajo bolj raznoliko, pomembno, izzivalno itd. Še več, subjektivne zaznave značilnosti dela zaposlenih moderirajo povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem. Avtorji trdijo, da rezultati raziskave potrjujejo teoretične

predpostavke teorije transformacijskega vodenja, da transformacijski vodje pri svojih vodenjih dosegajo delovno uspešnost nad pričakovanji. Poudarjajo pa, da njihovi rezultati kažejo na to, da so subjektivne zaznave značilnosti dela zaposlenih, vsaj delno, odvisne od vplivov transformacijskega vodenja (Purvanova in drugi 2006, 17).

Whittington in sodelavci (Whittington in drugi 2004) so v dvanajstih različnih organizacijah proučevali vpliv organizacijskih dejavnikov (obogatitev dela in težavnost ciljev) na povezavo med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja (afektivna organizacijska pripadnost, državljansko vedenje in delovna uspešnost). Za izračun stopnje obogatitve dela so avtorji uporabili koncept motivacijskega potenciala iz teorije značilnosti dela. Rezultati so pokazali statistično značilne neposredne povezave med obogatitvijo dela, transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja. Prav tako so rezultati pokazali, da lahko obogatitev dela kot substitut nadomesti učinke transformacijskega vodenja na afektivno organizacijsko pripadnost. Težavnost ciljev pa okrepi povezavo med transformacijskim vodenjem in afektivno organizacijsko pripadnostjo ter delovno uspešnostjo. V nasprotju s pričakovanji avtorjev, težavnost ciljev ni oslabil učinkov transformacijskega vodenja na državljansko vedenje. Avtorji poudarjajo potrebo po vključevanju proučevanja čim večjega nabora organizacijskih dejavnikov pri proučevanju transformacijskega vodenja, saj je pomanjkljivo proučevanje teh dejavnikov omejuje nadaljnji razvoj paradigme transformacijskega vodenja. Študije transformacijskega vodenja, ki bodo simultano proučevale organizacijske dejavnike, bodo izboljšale razumevanje kompleksnega fenomena vodenja in prispevale k enotni teoriji uspešnosti v organizacijah (Whittington in drugi 2004, 602–604).

Študija Jermierja in Berkesa (Jermier in Berkes 1979) predstavlja klasično študijo vodenja v birokratski policijski organizaciji v Združenih državah Amerike. Avtorja sta proučevala vpliv organizacijskih dejavnikov (variabilnost nalog, odvisnost nalog) na povezavo med vodenjem (instrumentalno in podporno vodenje, participativnost vodje) in rezultati vodenja (zadovoljstvo z delom, organizacijska pripadnost). Rezultati so potrdili hipotezo, da organizacijski dejavniki moderirajo povezavo med vodenjem in rezultati vodenja. Participativnost vodje se je pokazala kot značilen prediktor zadovoljstva z delom in organizacijske pripadnosti v primeru visoke stopnje raznolikosti nalog. Podporno vodenje se je pokazalo kot najbolj značilen prediktor zadovoljstva z delom in organizacijske pripadnosti ob pogojih nizke stopnje raznolikosti nalog (Jermier in Berkes 1979, 15). Rezultati raziskave so izzvali tradicionalno modrost in stereotipe o policijski organizaciji in vlogi policijskih vodij, saj so dokazali, da je formalni vodja lahko bolj uspešen z uporabo participativnega in podpornega vodenja, kot pa z uporabo direktivnega stila vodenja (Jermier in Berkes 1979, 17).

Študija Podsakoffa in sodelavcev (Podsakoff in drugi 1996) potrjuje vpliv organizacijskih dejavnikov (substituti in nevtralizatorji) na povezavo med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja. Rezultati so pokazali, da štiri spremenljivke (kohezivnost delovne skupine, povratna informacija iz dela, rutinske naloge in izkušnje, sposobnosti in usposobljenost) vplivajo (substituti) na povezavo med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja. Kar šest spremenljivk (povratna informacija iz dela, profesionalna usmerjenost, rutinske naloge, potreba po neodvisnosti, dovezetnost za nagrade, organizacijska nefleksibilnost) nevtralizira (nevtralizatorji) transformacijsko vodenje. Osem spremenljivk pa ojača (ojačevalci) povezavo med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja (Podsakoff in drugi 1996, 293–294). Avtorji poudarjajo, da obstajajo korelacije med substituti vodenja in transformacijskim vodenjem in špekulirajo o smereh vzročnih povezav. Možno je, da na te povezave vplivajo še neznani dejavniki. Možno je, da substituti vplivajo in nekako omejujejo vedenje vodij. Možno pa je tudi, da skladno s teorijo o substitutih vodenja vodje vplivajo na substitute. Če je tako, potem imajo vodje veliko večji vpliv, ker lahko vplivajo na vodene ne le neposredno s stili vodenja, ampak tudi tako, da oblikujejo kontekst, v katerem vodeni delajo. Vodje morajo torej razumeti, katere organizacijske spremenljivke vplivajo na stališča in delovne rezultate vodenih in kako vplivati na te organizacijske spremenljivke (Podsakoff in drugi 1996, 295).

2.6.4.2 Vpliv stilov vodenja na povezavo med organizacijskimi dejavniki in rezultati vodenja in stališči zaposlenih

Sarros in sodelavci (Sarros in drugi 2002) so proučevali povezave med stili vodenja (transakcijsko in transformacijsko vodenje), organizacijsko strukturo (centralizacija in formalizacija) in odtujenostjo v ameriški gasilski organizaciji, ki so jo avtorji označili kot tipično birokratsko in kvazi-vojaško organizacijo. V prejšnjih točkah je že bilo predstavljeno, da je organizacijska struktura negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem in odtujenostjo. Transformacijsko vodenje je negativno povezano z odtujenostjo od dela, kar pomeni, da transformacijsko vodenje odpravlja oziroma znižuje občutke odtujenosti pri vodenih. Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z odtujenostjo od dela, kar pomeni, da povečuje občutke odtujenosti pri vodenih. Rezultati so tudi pokazali, da na povezavo med organizacijsko strukturo in odtujenostjo vplivata transformacijsko in transakcijsko vodenje, in sicer kot mediatorja in/ali moderatorja. Transformacijsko vodenje, predvsem individualna skrb in inspiracijska motivacija, zmanjšuje oziroma blaži negativne učinke organizacijske strukture na odtujenost zaposlenih. Transakcijsko vodenje, predvsem pasivni in aktivni menedžment z izjemami, pa prispeva oziroma ojača negativne učinke organizacijske strukture na odtujenost zaposlenih (Sarros in drugi 2002, 296–297). V smislu odpravljanja odtujenosti je raziskava

pokazala, da sta transakcijsko in transformacijsko vodenje pomembni intervencijski strategiji. Vodenje predstavlja močan prispevek k ugodnemu organizacijskemu okolju, ki spodbuja osebnostno rast in posameznikom omogoča, da kontrolirajo določene vidike delovnih aktivnosti. Bolj ko vodje delujejo kot mentorji svojim sodelavcem in podrejenim (individualna skrb) in promovirajo skupno vizijo organizacije (inspiracijska motivacija), bolj je verjetno, da s tem blažijo birokratske delovne strukture in občutke odtujenosti (Sarros in drugi 2002, 298).

Pomembno vlogo stilom vodenja pripisujeta tudi DiPietro in Pizam (DiPietro in Pizam 2007), ki sta proučevala povezavo med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela v ameriških restavracijah s hitro postrežbo (glej točko 2.6.3.2). Avtorja sklepata, da ne vplivajo na odtujenost od dela samo tehnologija in narava oziroma značilnosti dela, ampak tudi stili in praksa vodenja v vsaki restavraciji. Če bo ta predpostavka potrjena s prihodnjimi empiričnimi raziskavami, bodo podprte tudi ugotovitve Sarrosa in sodelavcev (Sarros in drugi 2002), da je transakcijsko vodenje, ki poudarja formalne procedure in nagrajevanje oziroma kaznovanje glede na delovno uspešnost, pogosto povezano z visoko stopnjo odtujenosti od dela (DiPietro in Pizam 2007, 36).

Piccolo in Colquitt (Piccolo in Colquitt 2006) na podlagi rezultatov raziskave (glej prejšnje točke) navajata, da obstaja dvoumnost o vzročnih povezavah: ali značilnosti dela moderirajo povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja ali pa stili vodenja moderirajo povezavo med značilnostmi dela in stališči zaposlenih (Piccolo in Colquitt 2006, 337).

3 METODOLOGIJA

3.1 Uvod

Glavni namen doktorske disertacije je proučevanje interakcije organizacijskih dejavnikov, transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v hierarhičnih organizacijah. V uvodnem poglavju smo pri opredelitvi problema poudarili, da je proučevanje vodenja v povezavi z organizacijskimi dejavniki slabo razvito in da kljub številnim raziskavam transformacijskega vodenja še vedno ne razumemo dobro vseh povezav elementov transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v različnih okoliščinah. Naš namen je, da elementa stili vodenje (kaj vodje počnejo) in uspešnost vodenja (kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati) dopolnimo s proučevanjem organizacijskega konteksta (v kakšnih okoliščinah in pod kakšnimi pogoji). Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja?
2. Kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih?
3. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih?
4. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja, rezultati vodenja in stališči zaposlenih?
5. Kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih?

Z namenom iskati odgovore na raziskovalna vprašanja smo pri pregledu literature v drugem poglavju analizirali in predstavili teoretična izhodišča, okvire transformacijskega vodenja, umeščenost transformacijskega vodenja v širši (birokratska organizacija) in ožji (policijska organizacija) organizacijski kontekst in rezultate relevantnih raziskav. Posebej je poudarjeno transformacijsko vodenje v policijskih organizacijah, predstavljena slovenska policija oziroma proučevana organizacija, v kateri smo izvedli empirično raziskavo.

Namen tega poglavja je utemeljiti raziskovalni pristop; predstaviti raziskovalni model oziroma načrt raziskave; na podlagi raziskovalnih vprašanj, teorije in pregleda raziskav izvedene hipoteze, operacionalizirati spremenljivke; predstaviti merski instrument ter opisati postopke zbiranja in analize podatkov ter raziskovalni vzorec.

Za »*tipično študijo vodenja*« (Hunter in drugi 2007; Friedrich in drugi 2009) je značilna uporaba metode poizvedovanja oziroma ankete (angl. *survey*), pri kateri se podatki zbirajo z vprašalniki (Bryman 2011). »Kvantitativne strategije za proučevanje vodenja dominirajo v literaturi že zadnjih

sto let.« (Avolio in drugi 2009, 442). Prevlada vprašalnikov in drugih kvantitativnih instrumentov kaže na širšo epistemološko orientacijo številnih raziskovalcev, ki svoje raziskovalne procese utemeljujejo na modelu naravnih znanosti in pozitivistični paradigmi (Bryman 2011, 15).

Uvajanje kvalitativnih metod, ki temeljijo na fenomenološki paradigmi, je na področju proučevanja vodenja novost in se razvija počasi (Ragin 2007; Hunt in Ropo 1995; Tharenou in drugi 2007). To potrjujejo tudi analize uporabljenih metod v raziskovalnih člankih v vodilnih revijah na področju vodenja v Združenih državah Amerike (*The Leadership Quarterly*) in v Evropi (*Leadership*). Lowe in Gardner (Lowe in Gardner 2000) poročata, da je v prvih desetih letih revije *The Leadership Quarterly*, kar 64 odstotkov raziskav temeljilo na uporabi vprašalnika. Uredniki evropske revije *Leadership* so v prvem letu izdajanja (2005) predlagali uporabo različnih metod pri proučevanju vodenja. Analiza, ki jo je opravil Bryman (Bryman 2011a) po prvih petih letih kaže, da je le 22 odstotkov raziskav temeljilo na uporabi vprašalnika, kar 51 odstotkov člankov je temeljilo na metodi pol strukturiranega intervjuja, kar pomeni premik v metodologiji proučevanja vodenja.

Druge analize uporabe metod na področju proučevanja vodenja (Antonakis in drugi 2004b; Kroeck in drugi 2004; Mumford in drugi 2009; Bryman 2004; Klenke 2008) uporabljajo različne kategorizacije, pri čemer vsi ločijo med kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami, vendar različno umeščajo posamezne metode. Bryman (Bryman 2011, 17–26) tako našteva naslednje metodološke pristope pri proučevanju vodenja: anketiranje (vprašalniki), eksperimentalno raziskovanje, opazovanje, intervjuji, analiza vsebine, analiza diskurza, metaštudije/analize in mešane metode.

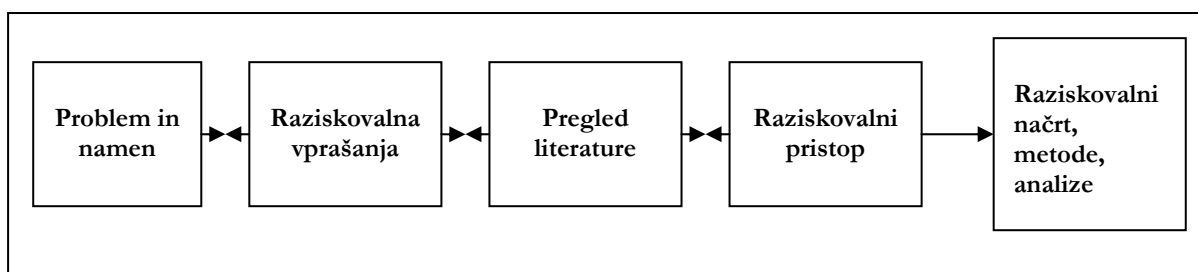
V doktorski disertaciji izhajamo iz pozitivistične paradigme in kvantitativnega pristopa ter uporabljamo tradicionalni pristop »*tipične študije vodenja*« z metodo poizvedovanja oziroma z anketo in uporabo vprašalnika za zbiranje podatkov. Temo disertacije smo izbrali na podlagi lastne izkušnje in na podlagi vrzeli, ki smo jih zaznali v literaturi. Pri iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja smo v teoretičnem delu disertacije izhajali iz teorije transformacijskega vodenja in pregleda opravljenih raziskav. Na podlagi obojega smo v empiričnem delu disertacije izvedli hipoteze in jih preverjali z uporabo objektivne kvantitativne metode. Glavni cilj je torej preverjanje teorije v praksi na podlagi zbiranja podatkov.

3.2 RAZISKOVALNI MODEL

3.2.1 Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje

Raziskovalni načrt (angl. *research design*) predstavlja plan za raziskavo. Thomas poudarja, da mora raziskovalni projekt jasno povezovati vse elemente raziskave (glej sliko 3.1): namen raziskave z raziskovalnimi vprašanji, raziskovalna vprašanja s pregledom literature, pregled literature s pristopom raziskovanja, pristop raziskovanja pa vpliva na odločitve o raziskovalnem načrtu, metodah in analizah (Thomas 2009, 90–91).

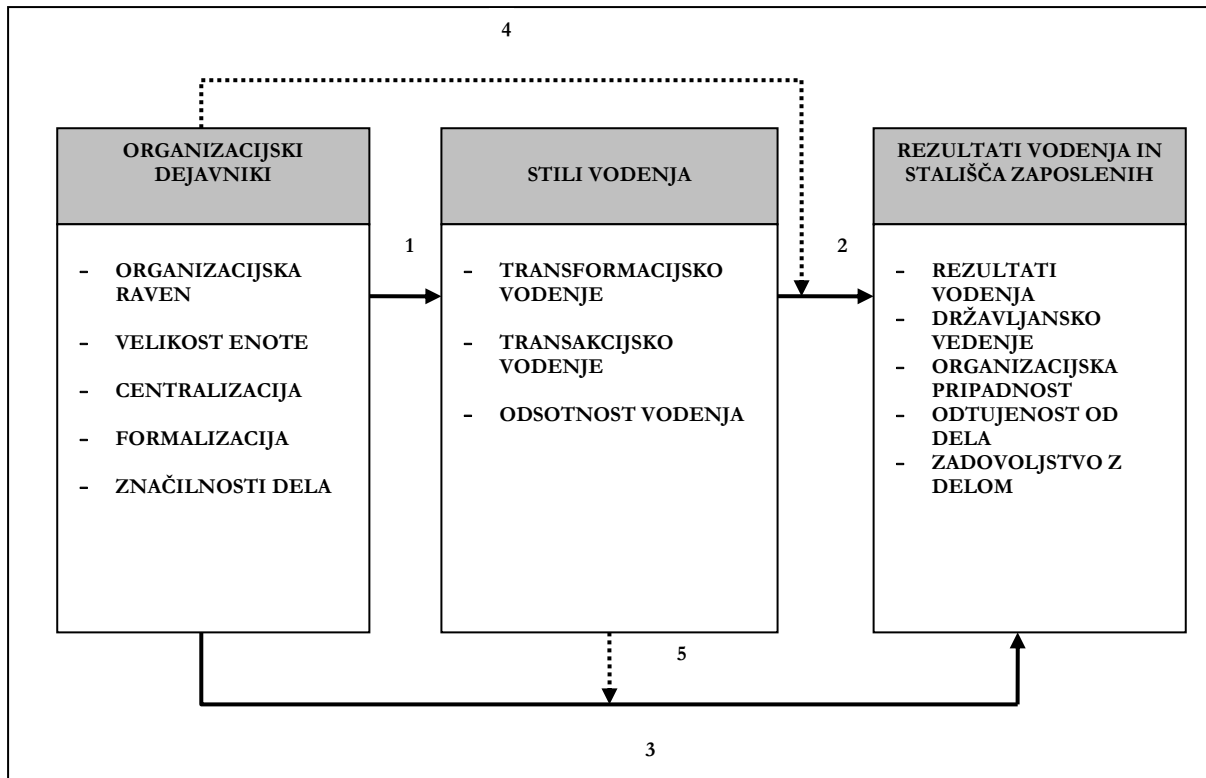
Slika 3.1: Elementi raziskovalnega projekta



Vir: Thomas (2009, 91)

Problem, ki ga obravnavamo, je pomanjkljivo razumevanje povezav med organizacijskimi dejavniki in transformacijskim vodenjem. Naš namen je proučiti interakcijo organizacijskih dejavnikov, transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v hierarhični organizaciji. Raziskovalna vprašanja, ki smo jih postavili v uvodnem poglavju, se nanašajo na neposredne in posredne vplive ter interakcijske učinke med navedenimi tremi komponentami. Pregled literature je osvetlil teoretična izhodišča možnih povezav med proučevanimi komponentami, pregled raziskav pa je pokazal rezultate delnega empiričnega preverjanja teoretičnih povezav med proučevanimi komponentami in prevladujoč raziskovalni pristop pri proučevanju vodenja. Na podlagi teoretičnih izhodišč in pregleda opravljenih raziskav smo pri načrtovanju raziskave, dopolnili sliko 1.1 iz prvega poglavja (raziskovalna vprašanja) v raziskovalni model, ki vsebuje pripadajoče spremenljivke (glej sliko 3.2).

Slika 3.2: Raziskovalni model

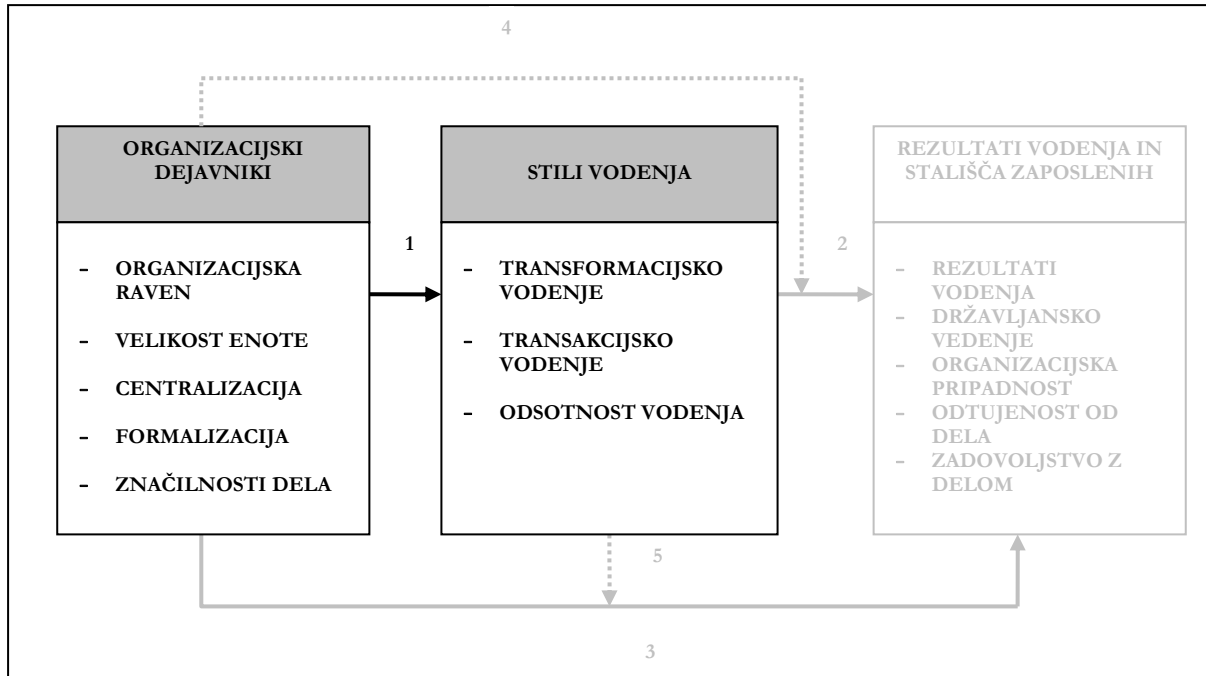


Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo pri pregledu opravljenih raziskav identificirali spremenljivke, ki so jih avtorji uvrstili in proučevali v okviru posameznih proučevanih komponent. V komponento organizacijski dejavniki smo uvrstili organizacijsko raven oziroma hierarhijo, velikost enote, centralizacijo, formalizacijo in značilnosti dela s pripadajočimi dimenzijami. Komponenta stili vodenja obsega elemente celovite teorije transformacijskega vodenja: transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in laissez-faire vodenje oziroma odsotnost vodenja. V komponento rezultati vodenja in stališča zaposlenih smo uvrstili rezultate vodenja (uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem, dodatno motivacijo), državljansko vedenje, organizacijsko pripadnost, odtujenost od dela in zadovoljstvo z delom.

Skladno z raziskovalnimi vprašanji in rezultati že opravljenih raziskav smo raziskovalni model razčlenili v več pod modelov, in sicer v tri modele neposrednih vplivov in dva modela interakcijskih vplivov.

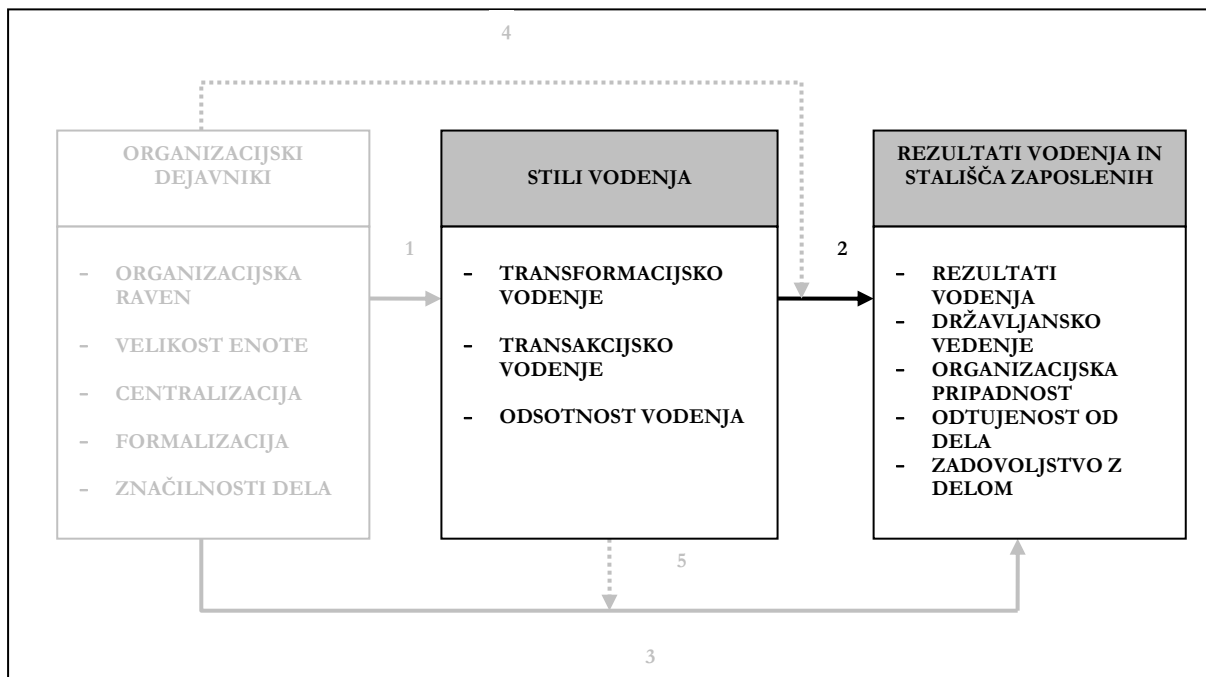
MODEL 1: Vpliv organizacijskih dejavnikov (neodvisne spremenljivke) na stile vodenje (odvisne spremenljivke).

Slika 3.3: Vpliv organizacijskih dejavnikov na stile vodenja



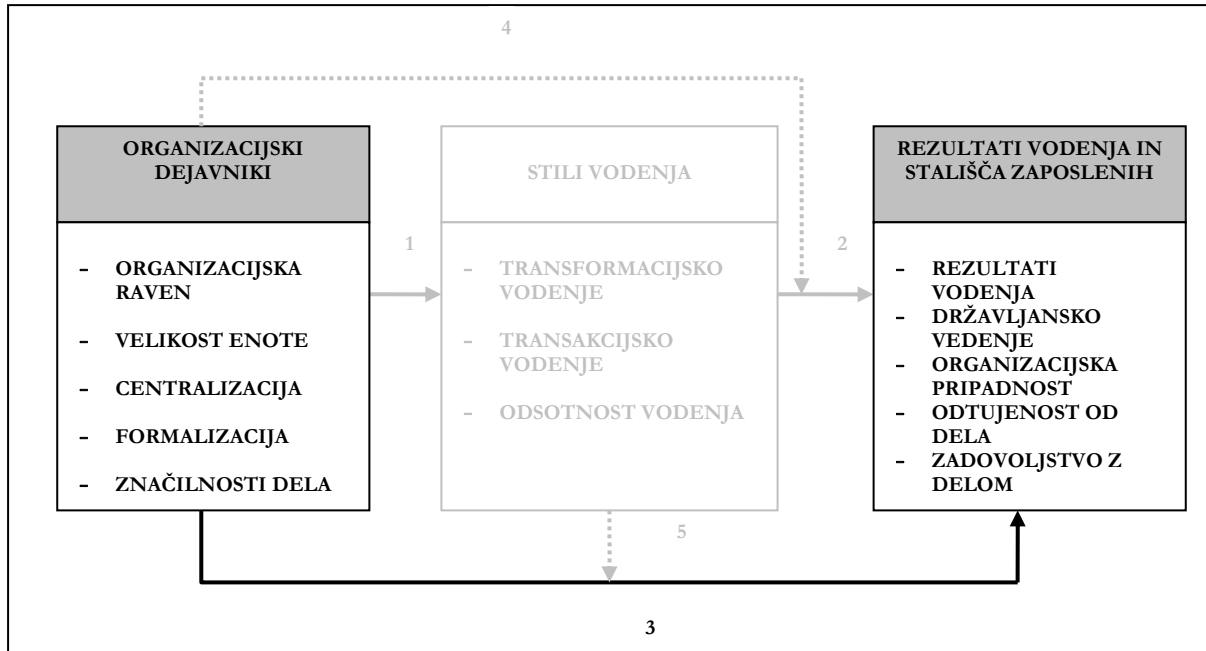
MODEL 2: Vpliv stilov vodenja (neodvisne spremenljivke) na rezultate vodenja in stališča zaposlenih (odvisne spremenljivke).

Slika 3.4: Vpliv stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih



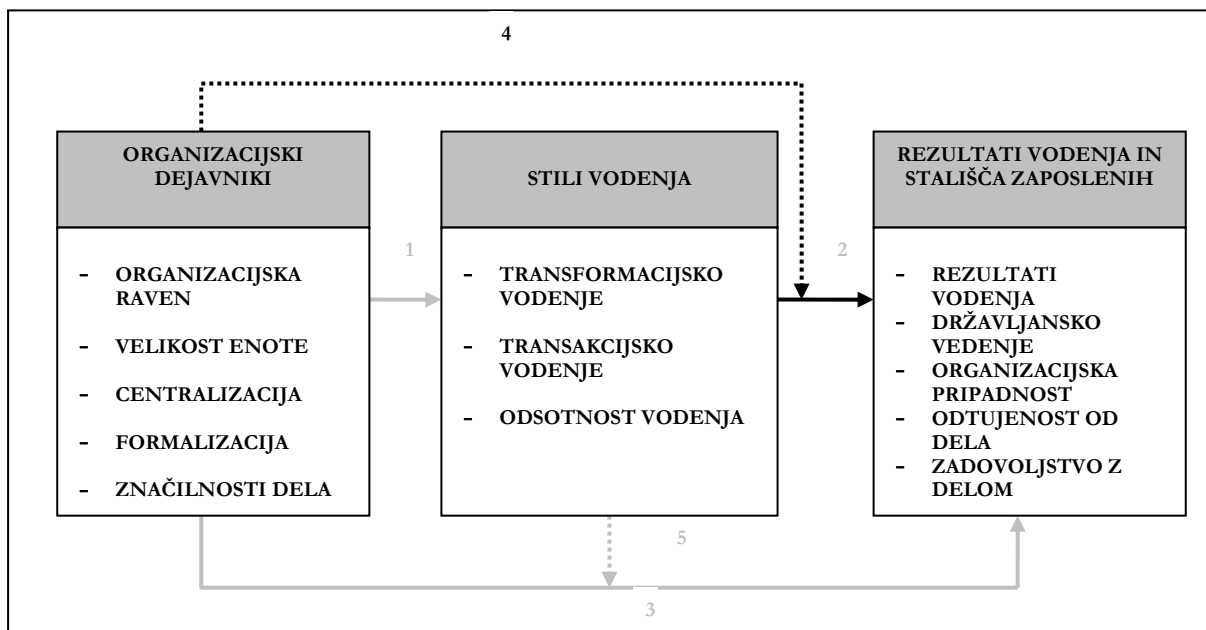
MODEL 3: Vpliv organizacijskih dejavnikov (neodvisne spremenljivke) na rezultate vodenja in stališča zaposlenih (odvisne spremenljivke).

Slika 3.5: Vpliv organizacijskih dejavnikov na rezultate vodenja in stališča zaposlenih



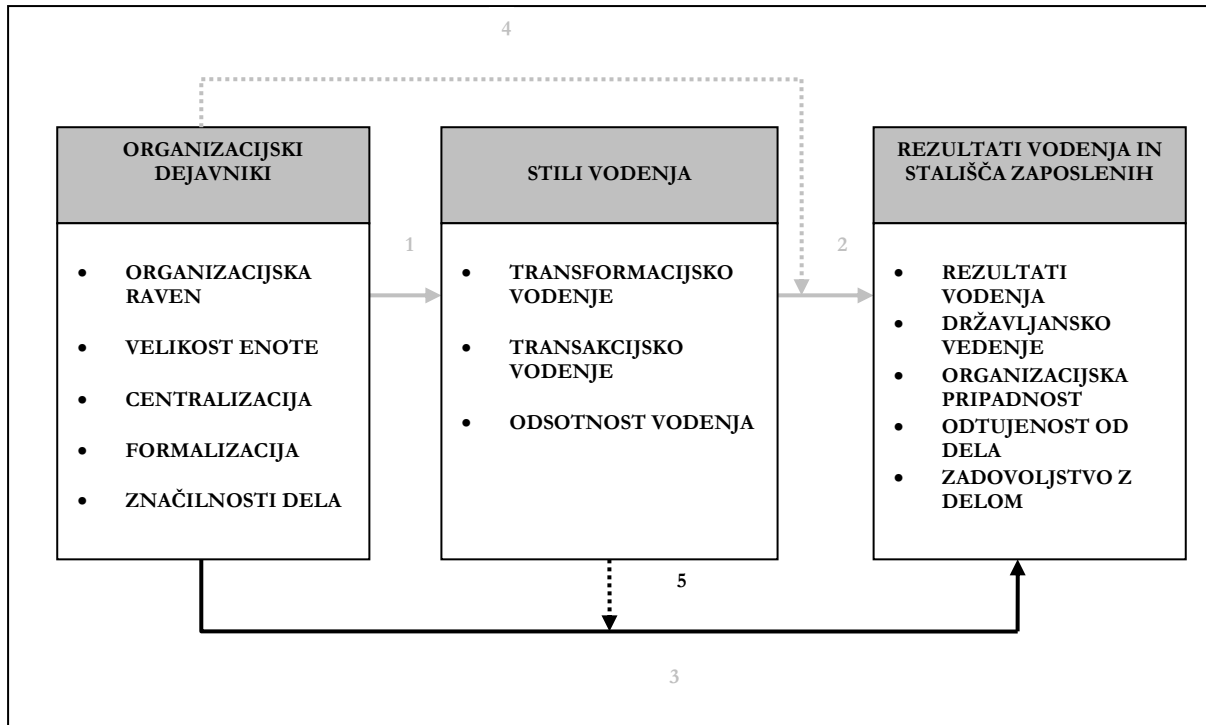
MODEL 4: Vpliv organizacijskih dejavnikov (moderacijske spremenljivke) na povezavo med stili vodenja (odvisne spremenljivke) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (odvisne spremenljivke).

Slika 3.6: Vpliv organizacijskih dejavnikov na povezavo med stili vodenja, rezultati in stališči zaposlenih



MODEL 5: Vpliv stilov vodenja (moderacijske spremenljivke) na povezavo med organizacijskimi dejavniki (neodvisne spremenljivke) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (odvisne spremenljivke).

Slika 3.7: Vpliv stilov vodenja na povezavo med organizacijskimi dejavniki, rezultati vodenja in stališči zaposlenih



3.3 HIPOTEZE

3.3.1 Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja

3.3.1.1 Organizacijski dejavniki in stili vodenja – model 1

Argumentacije o teoretičnih povezavah med organizacijskimi dejavniki in vodenjem so različne. Na eni strani avtorji predpostavljajo, da bolje sprejemajo transformacijske stile vodenja organske, bolj sploščene organizacije, transakcijske stile vodenja pa mehanske, bolj hierarhične organizacije. Na drugi strani pa skladno s hipotezo o univerzalnosti transformacijskega vodenja različni ali vsi tipi organizacij sprejemajo transformacijsko vodenje. Rezultati raziskav o organizacijski strukturi (mehanska in organska struktura, centralizacija, formalizacija) potrjujejo, da organizacije z mehansko ali organsko organizacijsko strukturo sprejemajo transakcijsko in transformacijsko vodenje. Med vsemi organizacijskimi dejavniki je bil največ empirično preverjan dejavnik organizacijska raven oziroma hierarhija. Rezultati kažejo na večjo prisotnost transformacijskih stilov na višjih organizacijskih ravneh. Pomanjkljivo je empirično testiranje povezave velikosti enote in transformacijskega vodenja, prav tako niso jasne povezave med značilnostmi dela in transformacijskim vodenjem. Na podlagi teoretičnih izhodišč in opravljenih raziskav smo postavili naslednje hipoteze o povezavah med organizacijskimi dejavniki in stili vodenja v proučevani organizaciji.

H1: Organizacijska raven je pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem. Transformacijsko vodenje je bolj izraženo na višjih organizacijskih ravneh (regionalna in državna) kot na nižjih organizacijskih ravneh (lokalna).

H2: Velikost enot je negativno povezana s transformacijskim vodenjem. V večjih organizacijskih enotah je transformacijsko vodenje manj izraženo kot v manjših organizacijskih enotah.

H3: Centralizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem. Višja stopnja centralizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja.

H4: Formalizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Višja stopnja formalizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja.

H5: Značilnosti dela so pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem in negativno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Visoko obogatena dela (visok NMP) spodbujajo

izražanje transformacijskega vodenja in zmanjšujejo izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja.

3.3.2 Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja

3.3.2.1 Stili vodenja, rezultati vodenja in stališča zaposlenih – model 2

Pregled opravljenih raziskav o povezavah transformacijskega vodenja in rezultatov vodenja kaže na to, da empirične raziskave potrjujejo, da elementi transformacijskega vodenja v primerjavi z elementi transakcijskega vodenja pripeljejo do večjih učinkov. To potrjuje Bassovo ojačevalno hipotezo. Transakcijsko vodenje pripelje do pričakovanih rezultatov, transformacijsko vodenje pa pripelje do rezultatov, ki so daleč nad pričakovanji. Na podlagi teoretičnih izhodišč in opravljenih raziskav smo postavili naslednje hipoteze o povezavi med stili vodenja, rezultati vodenja in stališči zaposlenih v proučevani organizaciji.

H6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom, negativno pa je povezano z odtujenostjo od dela.

H7: Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja in odtujenostjo od dela negativno, pa je povezano z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom.

H8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezano z odtujenostjo od dela in negativno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom.

3.3.2.2 Organizacijski dejavniki, rezultati vodenja in stališča zaposlenih – model 3

Teoretične in empirične razlage učinkov birokracije na ljudi oziroma njihova stališča o organizacijah odsevajo dva nasprotujoča si pogleda. Skladno z negativnim pogledom birokratska oblika organizacije duši kreativnost, spodbuja nezadovoljstvo in demotivira zaposlene. Skladno s pozitivnim pogledom birokracija zagotavlja potrebno usmerjanje in pomaga posameznikom, da so in se počutijo bolj učinkovite. Nekje vmes pa zagovorniki kontingenčne organizacijske teorije pravijo, da birokracije same po sebi niso niti humane niti nehumane. Pregled opravljenih raziskav večinoma potrjuje predpostavke teorije značilnosti dela, da je treba delovno okolje in delo organizirati in načrtovati tako, da bo za delavce zanimivo in da jim bo dajalo trajno zadovoljstvo oziroma preprečevalo njihovo nezadovoljstvo. Na podlagi teoretičnih izhodišč in opravljenih raziskav smo postavili naslednje hipoteze o povezavi med organizacijskimi dejavniki, rezultati vodenja in stališči zaposlenih v proučevani organizaciji.

H9: Organizacijska raven je pozitivno povezana z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Na višjih organizacijskih ravneh (regionalna, državna) so boljši rezultati vodenja, večja stopnja državljskega vedenja in večje zadovoljstvo z delom ter manjša stopnja odtujenosti od dela kot na nižjih ravneh.

H10: Velikost enote ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela in zadovoljstvom z delom.

H11: Centralizacija je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela in negativno z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja centralizacije negativno vpliva na izražanje državljskega vedenja, znižuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter povečuje odtujenost od dela.

H12: Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo in negativno z državljskim vedenjem in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja formalizacije spodbuja organizacijsko pripadnost, znižuje izražanje državljskega vedenja in znižuje zadovoljstvo z delom.

H13: Značilnosti dela so pozitivno povezane z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom, negativno so povezane z odtujenostjo od dela. Visoko obogatena dela (visok NMP) povečujejo državljsko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom ter znižujejo odtujenost od dela.

3.3.3 Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja

3.3.3.1 Organizacijski dejavniki, stili vodenja, rezultati vodenja in stališča zaposlenih – model 4

Na teoretični ravni obstajajo paradoksalni argumenti o povezavi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja oziroma o vplivu organizacijskih dejavnikov na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja. Na eni strani obstajajo razlage teorije substitucije vodenja, kako organizacijski dejavniki (npr. organizacijske značilnosti in značilnosti nalog) zmanjšajo ali pa celo nadomestijo pomembnost vodenja pri formalnih vodjih v formalnih organizacijah. Na drugi strani pa so razlage, kako lahko vodje vplivajo na objektivne organizacijske dejavnike oziroma na to, kako lahko vodje vplivajo na subjektivno zaznavanje organizacijskih dejavnikov pri vodenih. Raziskovalci so največkrat proučevali vpliv organizacijske ravni in značilnosti dela na povezavo med stili vodenja, rezultati vodenja in stališči zaposlenih. Glede na to, da rezultati številnih raziskav kažejo različne kombinacije interakcijskih učinkov organizacijskih dejavnikov, stilov

vodenja in rezultatov vodenja, in bi bilo navajanje večjega števila hipotez preobsežno, smo se odločili za postavitev ničelne hipoteze. Pri analizi podatkov smo analizirali vse možne teoretične in praktične kombinacije interakcijskih učinkov.

H14: Organizacijski dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) ne vplivajo na povezavo med vodenjem (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja), rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom).

3.3.3.2 Stili vodenja, organizacijski dejavniki, rezultati vodenja in stališča zaposlenih – model 5

Rezultati maloštevilnih raziskav, ki so bili predstavljeni v točki 2.6.3.2, potrjujejo teoretične predpostavke, da vodje s svojimi stili vodenja vplivajo na organizacijski kontekst oziroma na to, kako vodeni doživljajo organizacijske dejavnike. Z drugimi besedami, raziskave potrjujejo, da transformacijsko vodenje blaži negativne učinke birokratske organizacije. Glede na dejstvo, da obstaja zelo majhno število raziskav o interakcijskih učinkih stilov vodenja, organizacijskih dejavnikov, rezultatov vodenja in stališč zaposlenih, smo se odločili za postavitev ničelne hipoteze, pri analizi pa smo analizirali vse možne teoretične in praktične kombinacije interakcijskih učinkov.

H15: Vodenje (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja) ne vpliva na povezavo med organizacijskimi dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela), rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom).

3.4 OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK

Operacionalizacija pomeni določanje empiričnih spremenljivk oziroma pretvorbo ali operacionalizacijo teoretičnih konceptov v merljive spremenljivke (Blaikie 2010; Loseke 2013). Blaikie poudarja, da je za kvantitativne pristope značilno razlikovanje med jezikoma konceptualizacije in operacionalizacije. Jezik konceptualizacije je jezik, ki ga uporabljajo družboslovci za komuniciranje teoretičnih idej in rezultatov empiričnih raziskav, nanaša se na formalne definicije. Jezik operacionalizacije se uporablja za transformacijo teoretičnega jezika v empirične koncepte, in sicer tako, da se natančno določijo postopki, kako bodo teoretični koncepti izmerjeni, nanaša pa se na operativne definicije. Teoretična aktivnost je ključna za identifikacijo najbolj uporabnih konceptov in določanje njihovega formalnega pomena, raziskovanje pa se ukvarja z izborom najboljše metode za operacionalizacijo konceptov ter z zbiranjem in analiziranjem ustreznih podatkov (Blaikie 2010, 116–117).

Skladno z raziskovalnimi vprašanji smo v poglavju pregled literature predstavili in analizirali teoretične koncepte vodenja in organizacijskih dejavnikov ter njihovih učinkov na rezultate in stališča zaposlenih. V okviru pregleda raziskav smo analizirali operativne konceptualizacije oziroma operativne definicije ter izbrali instrumente za merjenje spremenljivk našega raziskovalnega modela.

3.4.1 Stili vodenja

Multifaktorski vprašalnik vodenja – MLQ (*angl. Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) (Avolio in Bass 2004) predstavlja merski instrument za merjenje 9 faktorjev celovite teorije transformacijskega vodenja in 3 rezultatov vodenja. Razvoj merskega instrumenta in potrditev faktorske strukture ter veljavnosti in zanesljivosti MLQ so bili predstavljeni v točki 2.4. V večini opravljenih raziskav, ki smo jih analizirali, so raziskovalci uporabljali MLQ za merjenje posameznih ali vseh stilov vodenja in rezultatov vodenja. Ker je MLQ, avtorsko zaščiten, smo morali pridobiti dovoljenje za uporabo MLQ za raziskovalne namene. V dovoljenju je zapisano, da se MLQ ne sme v celoti objaviti kot priloga doktorske disertacije, lahko pa se navedejo primeri vprašanj oziroma trditev za posamezne elemente. Vprašalnik smo najprej prevedli iz angleščine v slovenščino in nato pomočjo dveh strokovnjakinj za angleški jezik prevedli nazaj v angleščino. Ustreznost in razumevanje slovenskega prevoda vprašalnika smo preverili s člani delovne skupine za pripravo programa usposabljanja za vodenje v policiji. Končno slovensko verzijo MLQ smo uporabili v raziskavi z naslovom »Ugotavljanje potreb – analiza vodenja« (Policija 2009, Durić 2011) in pri pilotni študiji v obliki spletnega vprašalnika (glej tudi točko 3.5.1). Vprašalnik vsebuje

45 opisnih trditvev, pri katerih anketiranci (vodeni) ocenjujejo, kako pogosto opisne trditve veljajo za njihovega vodjo. Uporabljena je bila naslednja lestvica: 1 – nikoli, 2 – komaj kdaj, 3 – včasih, 4 – precej pogosto, 5 – zelo pogosto, če ne celo vedno). V tabeli 3.1 so predstavljeni faktorji transformacijskega vodenja, transakcijskega vodenja in Laissez-faire vodenja (odsotnost vodenja).

Tabela 3.1: Indikatorji stilov vodenja

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	PRIMERI TRDITEV
Idealizirani vpliv – atributi	4	<ul style="list-style-type: none"> - Vzbuja moj ponos, ker lahko sodelujem z njim/njo. - Gre preko lastne koristi za dobro skupine.
Idealizirani vpliv – vedenje	4	<ul style="list-style-type: none"> - Govori o svojih najpomembnejših vrednotah in prepričanjih. - Poudarja pomembnost občutka skupnega poslanstva Policije.
Inspiracijska motivacija	4	<ul style="list-style-type: none"> - Z navdušenjem govori o tem, kaj je treba doseči. - Izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi.
Intelektualna stimulacija	4	<ul style="list-style-type: none"> - Pri reševanju problemov spodbuja k iskanju različnih rešitev. - Spodbuja me, da gledam na probleme z različnih zornih kotov.
Individualna skrb	4	<ul style="list-style-type: none"> - Obravnava me kot posameznika in ne le kot člana skupine/enote. - Pomaga mi pri razvijanju mojih močnih točk in razvojnega potenciala.
Transformacijsko vodenje (INDEKS)		
Pogojno nagrajevanje	4	<ul style="list-style-type: none"> - Podrobno razloži, kdo je odgovoren za doseganje delovnih ciljev. - Jasno pove, kaj lahko nekdo pričakuje za dosežene delovne cilje.
Menedžment z izjemami – aktivni	4	<ul style="list-style-type: none"> - Osredotočen/a je na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od standardov. - Usmerja me v odpravljanje napak pri doseganju standardov.
Menedžment z izjemami – pasivni	4	<ul style="list-style-type: none"> - Ne ukrepa, dokler problemi ne postanejo resni. - Pokaže, da trdno verjame pregovoru: »Če ni pokvarjeno, ne popravljal.«
Transakcijsko vodenje (INDEKS)		
Odsotnost vodenja – Laissez-faire	4	<ul style="list-style-type: none"> - Ni dosegljiv/a, ko ga/jo potrebuješ. - Izogiba se sprejemanju odločitev.

3.4.2 Organizacijski dejavniki

Organizacijska raven ali *hierarhija* je na konceptualni ravni največkrat zelo različno poimenovana. Največkrat uporabljeni izrazi v angleškem jeziku so: *organizational level*, *hierarhical level*, *management level*, *hierarchy* itd. Pri operacionalizacije navedenih konceptov se večina avtorjev opira na klasično opredelitev organizacijskih ravni glede na vrste menedžerskih formalnih pozicij, kot so nižji, srednji in višji menedžment. Po vzoru drugih raziskav smo organizacijsko raven v proučevani organizaciji merili z vprašanjem Na katero organizacijsko raven je uvrščeno vaše delovno mesto, ponujeni pa so bili naslednji odgovori:

1. Policijska postaja (PP) – LOKALNA RAVEN;
2. Policijska uprava (PU) – REGIONALNA RAVEN;
3. Generalna policijska uprava (GPU) – DRŽAVNA RAVEN.

Za vsako organizacijsko raven oziroma delovno mesto smo za lokalno raven merili, v katero policijsko upravo spada policijska postaja (Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto), za regionalno raven, v katero policijsko upravo je umeščeno delovno mesto (Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto), za državno raven pa smo merili, v katero notranjo organizacijsko enoto (NOE) je umeščeno delovno mesto (Služba generalnega direktorja policije, Uprava uniformirane policije, Uprava kriminalistične policije, Nacionalni forenzični laboratorij, Uprava za policijske specialnosti, Policijska akademija, Urad za informatiko in telekomunikacije).

Velikost enote smo ugotavljali na podlagi števila zaposlenih (delavci in vodstvo skupaj) v posamezni organizacijski enoti. Anketiranci so izbirali med naslednjimi možnostmi:

1. do 10 zaposlenih
2. od 11 do 30 zaposlenih
3. od 31 do 50 zaposlenih
4. od 51 do 70 zaposlenih
5. od 71 do 90 zaposlenih
6. nad 90 zaposlenih.

Za merjenje *centralizacije* smo povzeli operacionalizacijo (Dewar in drugi 1980; Lambert in drugi 2006), ki meri stopnjo vključenosti v odločanje o organizacijskih zadevah in stopnjo avtonomnega odločanja v okviru lastnega dela. Anketiranci so ocenjevali pogosto trditve (glej

tabelo 3.2), ki veljajo zanje oziroma njihovo delovno mesto in področje dela z naslednjo lestvico: 1 – nikoli, 2 – komaj kdaj, 3 – včasih, 4 – precej pogosto, 5 – zelo pogosto, če ne celo vedno).

Tabela 3.2: Indikatorji centralizacije

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Sodelovanje pri odločanju	2	<ul style="list-style-type: none"> - Pogosto me vprašajo za mnenje, ko se odločajo glede sprememb pomembnih organizacijskih zadev ali postopkov. - Pogosto sodelujem pri odločanju o tem, katere naloge bom delal/a v enoti.
Avtonomno odločanje	2	<ul style="list-style-type: none"> - Preden karkoli naredim v svoji enoti, moram najprej vprašati neposredno nadrejenega. - Tudi glede manjših zadev se je treba obrniti na višjo raven za končno odločitev.
Centralizacija (INDEKS)		

Za merjenje *formalizacije* smo povzeli operacionalizacijo (Oldham in Hackman 1981; Finlay in drugi 1995; Lambert in drugi 2006), ki meri stopnjo predpisaniosti (kaj in kako naj bo narejeno) in formalnosti (predpisana pisna oblika). Anketiranci so ocenjevali, kako pogosto trditve (glej tabelo 3.3) veljajo zanje oziroma za njihovo delovno mesto in področje dela z naslednjo lestvico: 1 – nikoli, 2 – komaj kdaj, 3 – včasih, 4 – precej pogosto, 5 – zelo pogosto, če ne celo vedno).

Tabela 3.3: Indikatorji formalizacije

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Formalizacija	3	<ul style="list-style-type: none"> - Za večino nalog, ki jih opravljam, obstajajo pisana navodila, priročniki, ali opisi postopkov. - V naši enoti se zelo poudarja uporaba pravil in navodil. - Za večino delovnih mest v moji enoti obstajajo podrobni opisi delovnih mest.

Operacionalizacijo *značilnosti dela* smo povzeli po Hackmanovi Oldhamovi teoriji značilnosti dela (Hackman in Oldham 1975; Oldham in Hackman 1981), ki opredeljuje pet značilnosti dela. Anketiranci so ocenjevali, kako pogosto trditve (glej tabelo 3.4) veljajo za njih oziroma njihovo delovno mesto in področje dela z naslednjo lestvico: 1– nikoli, 2 – komaj kdaj, 3 – včasih, 4 – precej pogosto, 5 – Zelo pogosto, če ne celo vedno).

Tabela 3.4: Indikatorji značilnosti dela

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Raznolikost delovnih nalog	2	<ul style="list-style-type: none"> - Pri svojem delu opravljam različne naloge, pri čemer uporabljam raznoliko znanje in veščine. - Zahteve mojega dela so zelo rutinske in predvidljive.
Zaokroženost nalog	2	<ul style="list-style-type: none"> - Delo oziroma naloge opravljam od začetka do konca. Rezultati mojih naporov so vidni in določljivi. - Moje delo je že vnaprej določeno, tako da nimam priložnosti opraviti celotne naloge od začetka do konca.
Pomembnost	2	<ul style="list-style-type: none"> - Moje delo ni zelo pomembno za ugled organizacije. - Moje delo vpliva na veliko število ljudi.
Samostojnost	2	<ul style="list-style-type: none"> - Imam popolno odgovornost za odločanje, kako in kje bo delo opravljeno. - Narava mojega dela mi ne omogoča veliko avtonomije.
Povratna informacija	3	<ul style="list-style-type: none"> - Moj nadrejeni mi konstantno daje povratno informacijo o tem, kako delam. - Delo mi daje povratno informacijo o tem, kako dobro delam. - Moji sodelavci mi redkokdaj dajo povratno informacijo o tem, kako dobro delam.
Značilnosti dela (NMP – nivo motivacijskega potenciala) (INDEKS)		$\text{NMP} = (\text{raznolikost} + \text{zaokroženost} + \text{pomen}/3) \times \text{samostojnost} \times \text{povratna informacija}$

3.4.3 Rezultati vodenja in stališča zaposlenih

Spremenljivke *uspešnost vodenja*, *zadovoljstvo z vodenjem* in *dodatna motivacija* so vključene v vprašalnik MLQ, ki vsebuje opisne trditve, pri katerih anketiranci (vodeni) ocenjujejo, kako pogosto opisne trditve veljajo za njihovega vodjo. Uporabljena je bila naslednja lestvica: 1 – nikoli, 2 – komaj kdaj, 3 – včasih, 4 – precej pogosto, 5 – zelo pogosto, če ne celo vedno. V tabeli 3.5 so predstavljene opisne trditve za uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem in dodatna motivacija.

Tabela 3.5: Indikatorji za uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem in dodatno motivacijo

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Uspešnost vodenja	4	<ul style="list-style-type: none"> - Je uspešen/a pri zadovoljevanju mojih potreb, povezanih z delom. - Je uspešen/a, ko me zastopa pri nadrejenih. - Je uspešen/a pri doseganju ciljev organizacije. - Vodi skupino/enoto, ki je uspešna.
Zadovoljstvo z vodenjem	2	<ul style="list-style-type: none"> - Uporablja metode vodenja, s katerimi sem zadovoljen/a. - Z menoj dela tako, da sem lahko zadovoljen/a.
Dodatna motivacija	3	<ul style="list-style-type: none"> - Pripravi me, da dosežem več, kot pričakujem, da zmorem. - Spodbuja mojo željo po uspehu. - Spodbuja me, da se bolj potrudim.
Rezultati vodenja (INDEKS)		

Državljsko vedenje (angl. *organizational citizenship behavior – OCB*) predstavlja tista vedenja in dodatne napore, ki niso zajeti v opisih delovnih mest in za katera niso predpisane materialne ali druge nagrade. Vedenja in dodatni naporji pa pozitivno prispevajo k večji uspešnosti posameznikov, skupin in organizacij (Organ 1988). Za merjenje državljskega vedenja smo povzeli model državljskega vedenja Moorman in Blakelyja (Moorman in Blakely 1995, 130–132), ki vsebuje štiri dimenzije:

1. Medsebojna pomoč – pomoč sodelavcem, ko potrebujejo pomoč.
2. Individualna pobuda – spodbujanje sodelavcev k izboljšanju individualne in skupinske uspešnosti.
3. Osebna zavzetost – preseganje pričakovanih rezultatov.
4. Lojalnost do organizacije – promoviranje organizacije zunanjim javnostim.

Anketiranci (vodeni) so ocenjevali, kako pogosto opisne trditve veljajo zanje. Uporabljena je bila naslednja lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam. V tabeli 3.6 so predstavljene opisne trditve za državljsko vedenje.

Tabela 3.6: Indikatorji za državljansko vedenje

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Medsebojna pomoč	3	<ul style="list-style-type: none"> - Pripravljen/a sem odložiti svoje delo, da bi pomagal/a drugim sodelavcem. - Če kdo potrebuje prost dan, pogosto sprejemem nadomeščanje. - Do sodelavcev izražam skrb in spoštljivost tudi ob kritičnih delovnih okoliščinah ali osebnih težavah.
Individualna iniciativa	3	<ul style="list-style-type: none"> - O pomembnih zadevah, ki imajo lahko resne posledice, iskreno povem svoje mnenje, tudi če se drugi z njim ne bi strinjali. - Spodbujam druge, da izrazijo svoje ideje in mnenja. - Spodbujam druge, da poskusijo nove in bolj učinkovite načine izvajanja dela.
Osebna zavzetost	2	<ul style="list-style-type: none"> - Malokdaj manjkam v službi, tudi takrat ne, ko obstajajo upravičeni razlogi. - Svoje delo in naloge opravljam zelo pozorno in skrbno.
Lojalnost do organizacije	3	<ul style="list-style-type: none"> - Branim oziroma zagovarjam organizacijo (Policijo), ko jo drugi zaposleni kritizirajo. - Branim oziroma zagovarjam organizacijo (Policijo), ko jo drugi, ki niso zaposleni v Policiji, kritizirajo. - S ponosom zastopam Policijo v javnosti.
Državljsko vedenje (INDEKS)		

Operacionalizacijo *organizacijske pripadnosti* smo povzeli po Meyerju in Allenu (Meyer in Allen 1991, 1997), ki ločujeta med čustveno pripadnostjo (čustvena vezanost na organizacijo, vključenost in identifikacija z organizacijo), kalkulatativno pripadnostjo (stroški v primeru zapustitve organizacije) in normativno pripadnostjo (občutek dolžnosti ostati v organizaciji).

Anketiranci (vodeni) so ocenjevali, kako pogosto opisne trditve veljajo zanje. Uporabljena je bila naslednja lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam. V tabeli 3.7 so predstavljene opisne trditve za organizacijsko pripadnost.

Tabela 3.7: Indikatorji za organizacijsko pripadnost

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Čustvena pripadnost	3	<ul style="list-style-type: none"> - Z velikim zadovoljstvom bi celotno svojo kariero preživel/a v tej organizaciji – Policiji. - Ne čutim »čustvene navezanosti« na to organizacijo – Policijo. - Ta organizacija – Policija – mi mnogo pomeni.
Kalkulativna pripadnost	3	<ul style="list-style-type: none"> - Zdaj bi zelo težko zapustil/a organizacijo – Policijo – tudi, če bi hotel/a. - Prevelik del mojega življenja bi bil razdrt, če bi se odločil/a, da želim zdaj zapustiti svojo organizacijo – Policijo. - Če ne bi v to organizacijo – Policijo – že vložil/a toliko sebe, bi morda premislil/a o delu drugje.
Normativna pripadnost	2	<ul style="list-style-type: none"> - Čeprav bi mi bilo v korist, mislim, da ne bi bilo prav, da bi zdaj zapustil/a svojo organizacijo – Policijo. - Ta organizacija – Policija – si zasluži mojo lojalnost. - Svoji organizaciji – Policiji – dolgujem ogromno.
Organizacijska pripadnost (INDEKS)		

Odtujenost od dela ali alienacija predstavlja stanje ali občutek, ko posameznik ne doživlja smisla in povezanosti z delom, ki ga opravlja (Lang 1985; Šadl 2003). Odtujenost je neposredni rezultat strukturnih pogojev (centralizacija, formalizacija, značilnosti dela, delovni pogoji itd.) (Sarros in drugi 2002, 288). Za naše potrebe smo uporabili konceptualizacijo in operacionalizacijo odtujenosti od dela, ki jo sestavljajo osebna odtujenost, socialna odtujenost in odtujenost od poklica (Lang 1985; Banai in Reisel 2007). Anketiranci (vodeni) so ocenjevali, kako pogosto opisne trditve veljajo zanje. Uporabljena je bila naslednja lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam. V tabeli 3.8 so predstavljene opisne trditve za odtujenost.

Tabela 3.8: Indikatorji za odtujenost

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Osebna odtujenost	2	<ul style="list-style-type: none"> - Pogosto si želim, da bi delal/a kaj drugega in nekje drugje. - Čutim se odtujen/a od »samega sebe«.
Socialna odtujenost	2	<ul style="list-style-type: none"> - Ljudje so sami sebi zadostni in jih ne briga za druge ljudi. - Še najbolj uživam in se sprostim, ko sem sam/a, stran od drugih ljudi.
Poklicna odtujenost	2	<ul style="list-style-type: none"> - Moji osebni cilji in cilji organizacije se razlikujejo. - Prevladujoče vrednost v policijskem poklicu so skladne z mojimi osebnimi vrednotami.
Odtujenost (INDEKS)		

Za merjenje *zadovoljstva z delom* smo uporabili operacionalizacijo splošnega zadovoljstva z delom (Lambert in drugi 2006). Anketiranci (vodeni) so ocenjevali, kako pogosto opisne trditve veljajo zanje. Uporabljena je bila naslednja lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne eno ne drugo, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam. V tabeli 3.?? so predstavljene opisne trditve za odtujenost.

Tabela 3.9: Indikatorji za zadovoljstvo z delom

SPREMENLJIVKA	ŠT. TRDITEV	TRDITVE
Zadovoljstvo z delom	5	<ul style="list-style-type: none"> - Delo, ki ga opravljam, bolj cenim kot povprečen zaposleni v policiji. - Večino dni sem navdušen/a nad svojim delom. - Definitivno ne maram dela, ki ga opravljam. - Resnično uživam v delu, ki ga opravljam. - Sem zelo zadovoljen/a z delom, ki ga opravljam.

3.4.4 Demografske spremenljivke

Anketirance smo zaprosili, da posredujejo tudi podatke o spolu, starosti, doseženi izobrazbi, delovnih izkušnjah in uradniškem nazivu. V tabelah 3.10 in 3.11 je predstavljena operacionalizacija demografskih spremenljivk.

Tabela 3.10: Demografske spremenljivke: spol, starost, dosežena izobrazba, delovne izkušnje

SPREMENLJIVKA	ŠT. KATEGORIJ RAZREDOV	MOŽNI ODGOVORI
Spol	2	- Moški - Ženski
Starost	6	- Do 25 let - Od 26 do 35 let - Od 36 do 45 let - Od 46 do 55 let - Od 56 do 65 let - Nad 65 let
Dosežena izobrazba	6	- Srednja šola - Višja šola - Visoka šola (strokovna ali univerzitetna) - Specializacija po visoki šoli - Magisterij (strokovni ali znanstveni) - Doktorat znanosti
Delovne izkušnje v policiji	5	- Do 10 let - Od 11 do 20 let - Od 21 do 30 let - Od 31 do 40 let - Nad 40 let

Tabela 3.11: Uradniški nazivi v policiji

UNIFORMIRANA POLICIJA	KRIMINALISTIČNA POLICIJA
- Policist III - Policist II - Policist I	- Kriminalist III - Kriminalist II - Kriminalist I
- Višji policist III - Višji policist II - Višji policist I	- Višji kriminalist III - Višji kriminalist II - Višji kriminalist I
- Policijski inšpektor III - Policijski inšpektor II - Policijski inšpektor I	- Kriminalistični inšpektor III - Kriminalistični inšpektor II - Kriminalistični inšpektor I
- Višji policijski inšpektor III - Višji policijski inšpektor II - Višji policijski inšpektor I	- Višji kriminalistični inšpektor III - Višji kriminalistični inšpektor II - Višji kriminalistični inšpektor I
- Policijski svetnik	- Kriminalistični svetnik
- Višji policijski svetnik	- Višji kriminalistični svetnik
- Glavni policijski svetnik	

3.5 MERSKI INSTRUMENT

3.5.1 Spletni vprašalnik

Na podlagi izbora in operacionalizacije spremenljivk smo se odločili za spletno anketiranje in izdelavo spletnega vprašalnika za zbiranje podatkov s komercialnim programskim orodjem SurveyMonkey. Pri oblikovanju in uporabi spletnega vprašalnika smo upoštevali metodološka navodila za pripravo in izvedbo spletnih anket (Berzelak 2008, 2008a, 2008b; Russell in Purcell 2009) in priročnik za uporabnike SurveyMonkey programskega orodja (SurveyMonkey 1999–2012).

Končna verzija spletnega vprašalnika, ki smo ga uporabili v raziskavi, je nastala na podlagi oblikovanja in testiranja pilotnega vprašalnika oziroma pilotnega spletnega anketiranja na vzorcu 38 študentov 1. in 2. letnika Višje policijske šole. Namen pilotnega spletnega anketiranja je bil vsebinsko evalvirati spletni vprašalnik in tehnično testirati vprašalnik pred izvedbo raziskave. Tabela 3.12 predstavlja korake pri uporabi programskega orodja za spletno anketiranje (Berzelak 2008a), ki smo jih izvedli do izdelave končne verzije spletnega vprašalnika.

Tabela 3.12: Običajni koraki pri uporabi programskega orodja za spletno anketiranje

1. PRIPRAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	<ul style="list-style-type: none">- <i>Oblikovanje vprašalnika</i> poteka z uporabo grafičnega vmesnika, občasno tudi z ročnim poseganjem v programsko kodo vprašalnika.- <i>Testiranje vprašalnika</i> poteka v načinu predogleda že od začetka oblikovanja vprašalnika do začetka zbiranja podatkov.- <i>Objava na spletnem strežniku</i> omogoči dostopnost vprašalnika prek spleta. Vprašalnik postane pripravljen za zbiranje podatkov.
2. UPRAVLJANJE VZORCA	<ul style="list-style-type: none">- <i>Priprava vzorca</i> (lahko) vključuje implementacijo vzorca v programsko orodje. Lahko se začne že med oblikovanjem vprašalnika ali prej.- <i>Upravljanje dostopa do ankete</i> zagotavlja dostopnost ankete za sodelovanje in določa omejitve dostopa (npr. samo za vnaprej določene enote).- <i>Vabljenje anketirancev</i> k sodelovanju je ključno za pridobivanje anketirancev in zagotavljanje zadostne stopnje sodelovanja.
3. ZBIRANJE PODATKOV	<ul style="list-style-type: none">- Podatki se samodejno shranjujejo v podatkovni bazi na spletnem strežniku, pri čemer uporabnik spremlja in nadzoruje celoten proces.
4. ANALIZA PODATKOV/PRENOS PODATKOV ZA ANALIZO	<ul style="list-style-type: none">- Zbrane podatke je mogoče že med njihovim zbiranjem analizirati oziroma prenašati v aplikacije za obdelavo in analizo podatkov.

Vir: Povzeto po Berzelak (2008a)

Pilotni spletni vprašalnik smo oblikovali tako, da smo skladno z operacionalizacijo spremenljivk z uporabo grafičnega uporabniškega vmesnika oblikovali vprašalnik z naslednjimi komponentami:

- *Uvodna stran.* Na uvodni strani sta bila predstavljena naslov in namen pilotne raziskave ter kratko razložena struktura vprašalnika. Podrobno so bila opisana navodila za izpolnjevanje spletnega vprašalnika.
- *Organizacijski dejavniki.* Za izbor organizacijske ravni je bil izdelan izbirni gumb za vse tri organizacijske ravni, po izboru ustrezne organizacijske ravni pa je bil na naslednji strani ponujen spustni seznam za izbiro ustrezne policijske uprave (lokalna raven, regionalna raven) oziroma za izbiro ustrezne službe/uprave (državna raven). Za velikost enote oziroma ugotavljanje števila zaposlenih je bilo izdelanih šest izbirnih gumbov za šest ponujenih razredov velikosti organizacijskih enot.
- *Stališča o organizacijskih dejavnikih.* Za merjenje centralizacije, formalizacije in značilnosti dela je bilo na naslednji strani oblikovanih 18 opisnih trditev in za vsako trditev ponujenih pet izbirnih gumbov za lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).
- *Stili vodenja.* Za merjenje stilov vodenja (MLQ vprašalnik), uspešnosti vodenja, zadovoljstva z vodenjem ter dodatno motivacijo je bilo na naslednji strani oblikovanih 45 opisnih trditev in za vsako trditev ponujenih pet izbirnih gumbov za lestvico od 1 (nikoli) do 5 (zelo pogosto, če ne celo vedno).
- *Kriteriji uspešnosti.* Za merjenje državljanskega vedenja, pripadnosti, odtujenosti in zadovoljstva je bilo na naslednji strani oblikovanih 30 opisnih trditev in za vsako trditev ponujenih pet izbirnih gumbov za lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam).
- *Demografski podatki.* Za označitev spola, letnika študija, starosti, dosežene izobrazbe in delovnih izkušenj so bili ponujeni izbirni gumbi za pripadajoče število možnih izbir (kategorij in razredov) pri posamezni spremenljivki. Za izbor ustreznega uradniškega naziva je bil ponujen spustni seznam.
- *Povratna informacija.* V tem delu so bila postavljena vprašanja o vsebinskih in tehničnih lastnosti vprašalnika: čas izpolnjevanja vprašalnika, dolžina vprašalnika, koncentracija in zbranost med izpolnjevanjem vprašalnika, splošna razumljivost vprašalnika, vprašanja, ki niso bila razumljiva, dizajn vprašalnika, predlogi za izboljšave itd. (glej tudi Tratnik 2002, 50).
- *Zaključna stran.* Na zadnji strani anketnega vprašalnika je bila izražena zahvala za sodelovanje pri pilotni raziskavi.

Ko smo zaključili oblikovanje spletnega vprašalnika, smo s programskim orodjem izdelali tudi spletno domeno oziroma povezavo do spletnega strežnika, ki omogoča dostop do vprašalnika in shranjevanje podatkov.

Upravljanje vzorca v procesu pilotnega spletnega anketiranja smo izvedli tako, da smo študentom prvega in drugega letnika Višje policijske šole po elektronski pošti poslali vabilo za sodelovanje in povezavo do pilotnega spletnega vprašalnika. V tej fazi smo preizkušali tudi tehnične možnosti upravljanja dostopa do spletnega vprašalnika, in sicer z nastavljanjem različnih filtrov, kot so: časovna omejitev dostopa do spletnega vprašalnika, preprečevanje večkratnega izpolnjevanja vprašalnika na istem računalniku itd. Prav tako smo v neformalnih pogovorih s študenti ugotavljali razlike pri izpolnjevanju vprašalnika z različnimi spletnimi brskalniki in pri različnih velikostih zaslonov računalnikov.

Zbiranje podatkov je potekalo na spletnem strežniku SurveyMonkey, kjer so se podatki samodejno shranjevali v ustrezni podatkovni bazi. Med izvedbo pilotnega spletnega anketiranja smo imeli ves čas pregled nad procesom in že zbranimi podatki.

Ker sta bila namen pilotnega spletnega anketiranja le vsebinska evalvacija in tehnično testiranje spletnega vprašalnika, podatkov nismo prenesli v aplikacije za obdelavo in analizo podatkov. Z uporabo programskega orodja smo podrobneje analizirali le podatke, ki so se nanašali na komponento povratna informacija.

Končna verzija spletnega vprašalnika, ki smo ga uporabili pri raziskavi, je vsebovala naslednje komponente (strani):

- Uvodni nagovor;
- Organizacijski dejavniki;
- Stališča o organizacijskih dejavniki;
- Stili vodenja;
- Kriteriji uspešnosti;
- Demografski podatki;
- Zahvala.

3.6 ZBIRANJE IN ANALIZA PODATKOV

3.6.1 Zbiranje podatkov

Za izvedbo raziskave v Policiji smo morali najprej pridobiti dovoljenje Generalne policijske uprave. Postopek odobritve raziskave je bil dolgotrajen in težaven. Na podlagi neformalnega posredovanja mentorja in direktorja Policijske akademije je najprej generalni direktor policije s pisnim soglasjem na vlogo odobril izvedbo raziskave, v nadaljevanju pa je Služba generalnega direktorja z dopisom dala soglasje za anketiranje zaposlenih na vseh treh organizacijskih ravneh v policiji.

Na podlagi soglasja smo se obrnili na Urad za organizacijo in kadre (UOK), da bi na podlagi števila zaposlenih na posameznih organizacijskih ravneh in v posameznih notranjih organizacijskih enotah določili verjetnostni vzorec oziroma izdelali razdelilnik in poslali vprašalnike enotam za kadrovske zadeve, ki bi zagotovile izvedbo anketiranja in vrnitev vprašalnikov. Predstavniki UOK je razložil, da UOK brez posebnega dovoljenja (zaradi varstva osebnih podatkov) ne more posredovati seznamov z osebnimi podatki zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah na vseh treh organizacijskih ravneh v Policiji, čeprav je Policija dala soglasje za izvedbo raziskave.

Po posvetovanju z mentorjem in somentorico smo se odločili za izvedbo spletnega anketiranja po intranetu policije na neverjetnostnem vzorcu (glej točko 3.7 v nadaljevanju). Za izvedbo pilotnega spletnega anketiranja na vzorcu 38 študentov 1. in 2. letnika Višje policijske šole smo dobili soglasje ravnatelja šole, za objavo končne verzije spletnega vprašalnika na intranetu, pa smo dobili soglasje Službe generalnega direktorja policije.

Spletno anketiranje oziroma zbiranje podatkov je potekalo od 8. 7. 2011 do 15. 8. 2011. V obvestilu oziroma zaprosilu na intranetu je Generalna policijska uprava med drugim zapisala:

V policiji smo zainteresirani za izvedbo omenjene naloge, zato je bilo tudi izdano dovoljenje generalnega direktorja policije za izvedbo spletne ankete, saj želimo pridobiti celostne podatke o najbolj primernih stilih vodenja na različnih organizacijskih ravneh. Naloga je tudi vsebinsko povezana z raziskavo "Ugotavljanje potreb – analiza sistema vodenja", ki je bila opravljena v letu 2009. Rezultati bodo služili tudi za nadgradnjo programov usposabljanja na področju vodenja v policiji.

Podatki so se zbirali in samodejno shranjevali v podatkovni bazi na spletnem strežniku ponudnika komercialnega programskega orodja za spletne vprašalnike SurveyMonkey. Ves čas

smo spremljali in nadzorovali celoten proces, predvsem pa odzivnost zaposlenih na vseh treh organizacijskih ravneh. Za čim večjo in reprezentativno udeležbo v anketi smo izvedli tudi dva dodatna ukrepa za motiviranje zaposlenih za sodelovanje, poziv za sodelovanje po družabnem omrežju Facebook in z dopisom na vse policijske uprave. Avtor je 13. 7. 2011 po družabnem omrežju Facebook povabil prijatelje, ki so zaposleni v policiji, da po službenem intranetu izpolnijo spletni vprašalnik. Poslan je bil tudi dopis na službe direktorjev vseh osmih policijskih uprav (22. 7. 2011) z zaprosilom, da vsi vodje notranjih organizacijskih enot policijskih uprav (regionalna raven) in komandirji policijskih postaj (lokalni raven) na delovnih sestankih poudarijo pomembnost raziskave in zaposlene povabijo k skrbnemu izpolnjevanju spletnega vprašalnika.

V času zbiranja podatkov je z avtorjem vzpostavil stik tudi predstavnik Policijskega sindikata Slovenije (PSS) in izrazil veliko zanimanje za rezultate raziskave. Zaradi zagotavljanja objektivnosti in nasprotja interesov nismo zaprosili predstavnika sindikata za pozivanje članov k sodelovanju v raziskavi.

Po končanem spletnem anketiranju smo zbrane podatke prenesli iz podatkovne baze SurveyMonkey v obliki elektronske datoteke v aplikacijo za obdelavo in analizo podatkov.

3.6.2 Analiza podatkov

Zbrane podatke smo obdelali in analizirali s programskim orodjem IBM SPSS Statistics 19 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Univariatna analiza (analiza posamezne spremenljivke). V okviru univariatne analize smo pri pripravi podatkov najprej vpisali lastnosti posameznih spremenljivk (ime, tip, opisno poimenovanje, opis vrednosti spremenljivk, definiranje manjkajočih vrednosti, določanje ravni merjenja spremenljivk oziroma lestvic) ter opravili splošni pregled spremenljivk: grafični prikazi porazdelitev, frekvence in opisne statistike.

V nadaljevanju smo iz posameznih spremenljivk (trditve) tvorili nove spremenljivke (dimenzije in indeksi) za organizacijske dejavnike, stile vodenja, rezultate vodenja, stališča zaposlenih. Pri tvorjenju dimenzij in indeksov smo izračunali koeficiente Cronbach alpha ter po potrebi izločili posamezne trditve. Na podatkih za stile vodenja je bila opravljena faktorska analiza - analiza glavnih komponent PCA (*angl. Principal Component Analysis*). Na podlagi njenih rezultatov so bili izračunani novi empirični indeksi za transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja. Pri pregledu dimenzij in indeksov so bili izdelani grafični prikazi porazdelitev, frekvence in opisne statistike, določene demografske spremenljivke pa so bile združene v ustrezno število kategorij.

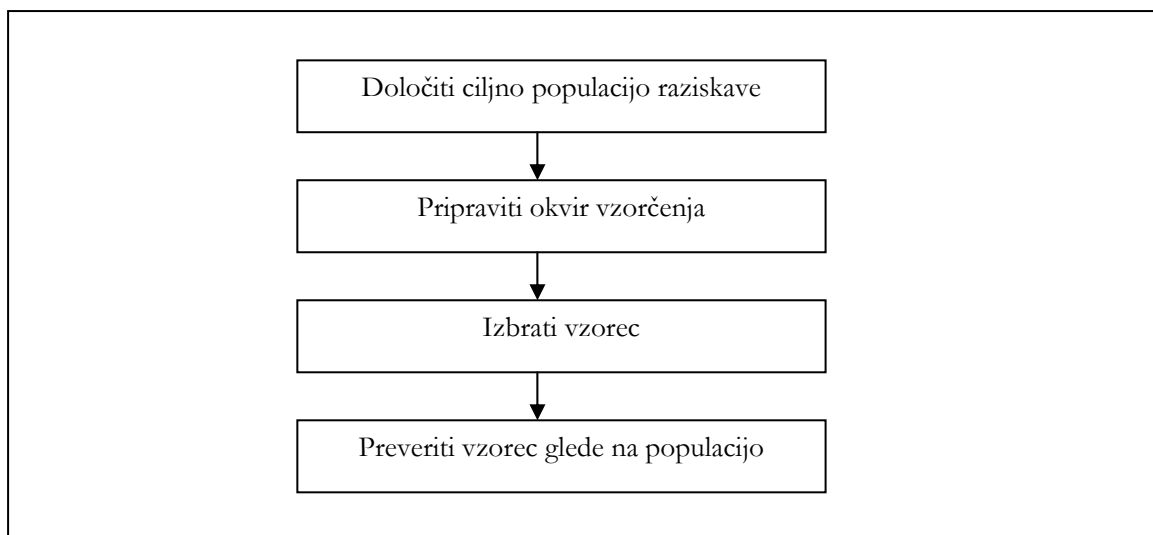
Bivariatna analiza (analiza odnosa med dvema spremenljivkama). Korelacijska analiza je bila opravljena med spremenljivkami znotraj posameznih sklopov in med spremenljivkami med posameznimi sklopi z namenom ugotoviti in odpraviti multikolineranosti med spremenljivkami.

Multivariatna analiza (analiza odnosa med več spremenljivkami). Za testiranje hipotez je bila uporabljena metoda večkratne ali multiple regresije. Pri testiranju hipotez o vplivu organizacijskih dejavnikov na stile vodenja (modela 1) je bila uporabljena multipla linearna regresija, pri testiranju hipotez o neposrednih in posrednih vplivih organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih (model 2 in 3) je bila uporabljena multipla linearna regresija za testiranje mediacijskih modelov, pri testiranju hipotez o interakcijskih vplivih organizacijskih dejavnikov, stilov vodenja, rezultatov vodenja in stališč zaposlenih (model 4 in 5) pa je bila uporabljena multipla linearna regresija za testiranje interakcijskih oziroma moderacijskih modelov.

3.7 PROUČEVANA POPULACIJA IN VZOREC

Običajni postopek izbire vzorca, kot kaže slika 3.8, se začne z opredelitvijo ciljne populacije raziskave. V nadaljevanju pripravimo okvir vzorčenja, ki je v bistvu seznam vseh vzorčnih enot. Sledi izbira vzorca, na koncu pa preverimo ustreznost vzorca glede na populacijo (Tratnik 2002, 68). Zaradi težav pri pridobivanju dovoljenj za raziskavo, določanju ciljne populacije in vzorca (glej točko 3.6.1) smo se odločili za izvedbo spletnega anketiranja po intranetu policije na neverjetnostnem vzorcu. Za neverjetnostno vzorčenje je značilno, da vzorčne enote niso izbrane naključno, v literaturi pa obstajajo različne tehnike neverjetnostnega vzorčenja: praktični vzorec, namenski vzorec, snežna kepa, kvotni vzorec, samoizbirni vzorec (Tratnik 2002, 68); namenski izbor, priložnostni izbor (Kožuh 2008, 134; Russell in Purcell 2009, 178).

Slika 3.8: Proces vzorčenja



Vir: Tratnik (2002, 69)

Glede na to, da imajo v policiji dostop do intraneta vsi uslužbenci policije (policisti in drugi uslužbenci, zaposleni v policiji) in da smo v nagovoru spletnega vprašalnika povabili k sodelovanju le policiste in policistke na lokalni, regionalni in državni ravni (ciljna populacija), lahko naš vzorec poimenujemo samoizbirni vzorec. »Samoizbirni vzorec. Do tega vzorca pridemo, če omogočimo posameznim predstavnikom proučevane populacije, da se za sodelovanje odločijo sami. Po navadi takrat javno objavimo, da iščemo ljudi z določenimi značilnostmi ali interesi, ljudje pa se nato sami javijo.« (Tratnik 2002, 71)

Čeprav na začetku raziskave ni bila določena ciljna populacija in ni bil izbran verjetnostni vzorec (stratificirani naključni vzorec), smo se odločili, da zberemo podatke o ciljni populaciji, preverimo

vzorec glede na populacijo in se na podlagi tega odločimo o reprezentativnosti vzorca ter o posploševanju rezultatov na populacijo oziroma posploševanju na hipotetično osnovno množico (Kožuh 2008, 140). V nadaljevanju so predstavljeni podatki za populacijo, podroben opis vzorca ter primerjava vzorca s populacijo.

3.7.1 Populacija

Prošnjo za posredovanje podatkov o populaciji na dan 15. 8. 2011 smo na generalno policijsko upravo poslali 11. 1. 2013, odgovor na prošnjo in podatke pa smo dobili 3. 5. 2013. V tabelah od 3.13 do 3.18 so predstavljeni podatki o populaciji v času raziskave.

Tabela 3.13: Populacija (število zaposlenih) po organizacijskih ravneh

Organizacijska raven	N
LOKALNA RAVEN	5198
REGIONALNA RAVEN	1181
DRŽAVNA RAVEN	1326
Skupaj	7705

Tabela 3.14: Populacija (število zaposlenih) po organizacijskih enotah

Organizacijska enota	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN	Skupaj
PU Celje	691	183		874
PU Koper	750	141		891
PU Kranj	324	92		416
PU Ljubljana	1120	305		1425
PU Maribor	896	184		1080
PU Murska Sobota	417	89		506
PU Nova Gorica	188	73		261
PU Novo mesto	812	114		926
Policija – vodstvo			6	6
Služba generalnega direktorja policije			125	125
Uprava uniformirane policije			166	166
Uprava kriminalistične policije			261	261
Nacionalni forenzični laboratorij			63	63
Uprava za policijske specialnosti			411	411
Policijska akademija			148	148
Urad za informatiko in telekomunikacije			146	146
Skupaj	5198	1181	1326	7705

Tabela 3.15: Populacija (število zaposlenih) po spolu

Spol	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN	Skupaj
Moški	4398	1051	1098	6547
Ženski	800	130	228	1158
Skupaj	5198	1181	1326	7705

Tabela 3.16: Populacija (število zaposlenih) po starostnih kategorijah

Kategorija starosti	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN	Skupaj
Do 26	387	1	26	414
Od 26 do 35	2350	262	363	2975
Od 36 do 45	1889	590	592	3071
Od 46 do 55	555	317	306	1178
Od 56 do 65	17	11	39	67
Skupaj	5198	1181	1326	7705

Tabela 3.17: Populacija (število zaposlenih) – dosežena izobrazba

Dosežena izobrazba	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN	Skupaj
Srednja šola	4173	279	425	4877
Višja šola	291	161	102	554
Visoka šola (strokovna ali univerzitetna)	664	623	626	1913
Specializacija po visoki šoli	11	14	43	68
Magisterij (strokovni ali znanstveni)	59	102	120	281
Doktorat znanosti		2	10	12
Skupaj	5198	1181	1326	7705

Tabela 3.18: Populacija (število zaposlenih) – delovne izkušnje

Delovne izkušnje	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN	Skupaj
Do 10 let	2510	178	368	3056
Od 11 do 20 let	1653	517	499	2669
Od 21 do 30 let	971	436	392	1799
Od 31 do 40 let	64	50	67	181
Skupaj	5198	1181	1326	7705

3.7.2 Vzorec

Spletni anketni vprašalnik je izpolnilo 636 zaposlenih (8.2 % populacije). Od 636 zaposlenih, ki so izpolnili spletni anketni vprašalnik, nam je 388 (61 % vzorca) anketirancev zaupalo svoje demografske podatke. V tabeli 3.19 so prikazani podatki o skupnem številu anketirancev po organizacijskih ravneh, v tabelah 3.20, 3.21 in 3.22 pa podatki o številu anketirancev po notranjih organizacijskih enotah posamezne ravni.

Tabela 3.19: Število anketirancev po organizacijskih ravneh

Na katero organizacijsko raven je uvrščeno vaše delovno mesto?		
	N	%
LOKALNA RAVEN	287	45.1
REGIONALNA RAVEN	194	30.5
DRŽAVNA RAVEN	155	24.4
Skupaj	636	100

Število anketirancev po organizacijskih ravneh narašča, od državne ravni do lokalne ravni. Največ anketirancev je na lokalni ravni, sledijo ji regionalna in nato državna raven. Lahko bi rekli, da imamo enakomerno porazdelitev oziroma zastopanost organizacijskih ravni, če podatke o vzorcu primerjamo s podatki o populaciji (glej točko 3.7.3 v nadaljevanju).

Tabela 3.20: Število anketirancev na lokalni ravni

V katero policijsko upravo spada vaša policijska postaja?		
	N	%
PU Celje	35	12.2
PU Koper	33	11.5
PU Kranj	33	11.5
PU Ljubljana	70	24.4
PU Maribor	42	14.6
PU Murska Sobota	16	5.6
PU Nova Gorica	11	3.8
PU Novo Mesto	43	15.0
Skupaj	283	98.6
Ni podatka	4	1.4
Skupaj	287	100

Število anketirancev na lokalni ravni odraža velikost posameznih policijskih uprav. Po pričakovanju največje strukturne deleže predstavljajo največje policijske uprave: PU Ljubljana (24.4 %), PU Maribor (14.6 %) in Novo mesto (15.0 %), ki je postala številčnejša z združitvijo z

nekdanjo PU Krško. Med večje policijske uprave bi lahko uvrstili tudi PU Celje (12.2 %), ki je tudi postala številčnejša z združitvijo z nekdanjo PU Slovenj Gradec. Predstavnici srednje velikih policijskih uprav sta PU Koper (11.5 %) in PU Kranj (11.5 %), PU Murska Sobota (5.6 %) in PU Nova Gorica (3.8 %) pa sta manjši policijski upravi.

Tabela 3.21: Število anketirancev na regionalni ravni

Na kateri policijski upravi delate?		
	N	%
PU Celje	28	14.4
PU Koper	29	14.9
PU Kranj	18	9.3
PU Ljubljana	52	26.8
PU Maribor	24	12.4
PU Murska Sobota	15	7.7
PU Nova Gorica	9	4.6
PU Novo mesto	14	7.2
Skupaj	189	97.4
Ni podatka	5	2.6
Skupaj	194	100

Struktura anketirancev na regionalni ravni, v primerjavi z lokalno, ne izraža enakomerne porazdelitve glede na velikost posameznih uprav. Na največjih policijskih upravah se je največ anketirancev odzvalo na PU Ljubljana (26.8 %), na policijskih upravah Celje, Maribor in Novo mesto pa je delež anketirancev nižji (14.4 %, 12.4 % in 7.2 %). Drugače kot na lokalni ravni sta na regionalni ravni dve srednje veliki PU Koper in PU Kranj zastopani neenakomerno (14.9 % in 9.3 %). Dokaj velik delež anketirancev na regionalni ravni zastopa manjšo PU Murska Sobota (7.7 %), najmanjši delež anketirancev na regionalni ravni pa je na PU Nova Gorica (4.6 %).

Tabela 3.22: Število anketirancev na državni ravni

V katero službo/upravo je uvrščeno vaše delovno mesto?		
	N	%
Služba generalnega direktorja policije	17	11.0
Uprava uniformirane policije	24	15.5
Uprava kriminalistične policije	28	18.1
Nacionalni forenzični laboratorij	6	3.9
Uprava za policijske specialnosti	21	13.5
Policijska akademija	26	16.8
Urad za informatiko in telekomunikacije	25	16.1
Skupaj	147	94.8
Ni podatka	8	5.2
Skupaj	155	100

Strukturni deleži anketirancev na državni ravni po posameznih upravah in službah izražajo velikost teh enot. Največje deleže predstavljajo Uprava kriminalistične policije (18.1 %), Policijska akademija (16.8 %), Urad za informatiko in telekomunikacije (16.1 %) ter Uprava uniformirane policije (15.5 %). Uprava kriminalistične policije in Uprava uniformirane policije sta med drugim tudi operativni upravi, kjer se izvajajo operativne policijske naloge, Policijska akademija in Uprava za informatiko in telekomunikacije pa imata značaj podporne oziroma servisne dejavnosti v policiji. Najmanjši delež predstavljajo anketiranci iz Nacionalnega forenzičnega urada (3.9 %), ki je tudi po velikosti najmanjša organizacijska enota na državni ravni. Glede na velikost organizacijske enote je reprezentativen tudi delež Uprave za policijske specialnosti (13.5 %).

Od 636 anketirancev je 388 (61 %) anketirancev posredovalo tudi podatke o spolu, starosti, doseženi izobrazbi, delovnih izkušnjah v policiji in uradniškem nazivu. Glede na to, da so demografski podatki vzorca nepopolni, smo se pri interpretaciji opisne statistike zavedali dejstva, da posredovani podatki ne izražajo natančne slike vzorca. Pomanjkljivost demografskih podatkov smo upoštevali tudi v vseh nadaljnjih analizah.

Tabela 3.23: Spol anketirancev

SPOL		
	N	%
Moški	348	54.7
Ženski	40	6.3
Skupaj	388	61.0
Ni podatka	248	39.0
Skupaj	636	100

Glede na dejansko strukturo spolov v populaciji, je bilo pričakovati, da bo tudi v vzorcu delež moških (54.7 %) veliko večji od deleža žensk (6.3 %).

Tabela 3.24: Starostne kategorije anketirancev

STAROST		
	N	%
Od 26 do 35 let	101	15.9
Od 36 do 45 let	204	32.1
Od 46 do 55 let	77	12.1
Od 56 do 65 let	6	0.9
Skupaj	388	61.0
Ni podatka	248	39.0
Skupaj	636	100

Največ anketirancev, ki so posredovali podatke o starosti, spada v starostno kategorijo od 36 do 45 let (204), velik pa je tudi delež anketirancev v starostni kategoriji od 26 do 35 let (101). Dejstvo, da v vzorcu ni predstavnikov starostne kategorije, mlajših od 26 let, bi lahko pripisali spremenjenemu načinu osnovnega izobraževanja in usposabljanja v policiji. Zaradi ukinitve srednješolskega sistema izobraževanja v policijske vrste vstopajo starejši kandidati z že dokončano srednješolsko izobrazbo. Zelo nizek je delež najstarejših, od 56 do 65 let (0.9 %), kar lahko odraža posebnosti (predčasnega) upokojevanja v policiji zaradi narave dela.

Tabela 3.25: Dosežena izobrazba anketirancev

DOSEŽENA IZOBRAZBA		
	N	%
Srednja šola	96	15.1
Višja šola	45	7.1
Visoka šola (strokovna ali univerzitetna)	189	29.7
Specializacija po visoki šoli	12	1.9
Magisterij (strokovni ali znanstveni)	44	6.9
Doktorat znanosti	2	0.3
Skupaj	388	61.0
Ni podatka	248	39.0
Skupaj	636	100

V vzorcu anketirancev, ki so posredovali podatke o izobrazbi, je največji delež visoko izobraženih (29.7 %), drugo največjo izobrazbeno kategorijo predstavljata deleža anketirancev s srednjo in

višje šolsko izobrazbo (skupaj 22.2 %), tretjo izobrazbeno kategorijo pa predstavljajo deleži anketirancev s podiplomsko izobrazbo (skupaj 9.1 %).

Tabela 3.26: Delovne izkušnje anketirancev v policiji

DELOVNE IZKUŠNJE V POLICIJI		
	N	%
Do 10 let	38	6.0
Od 11 do 20 let	160	25.2
Od 21 do 30 let	160	25.2
Od 31 do 40 let	28	4.4
Nad 40 let	2	0.3
Skupaj	388	61.0
Ni podatka	248	39.0
Skupaj	636	100

Od 388 anketirancev, ki so posredovali podatke o delovnih izkušnjah, jih po 160 (25.2 %) spada v kategoriji od 11 do 20 let delovnih izkušenj in od 21 do 30 let delovnih izkušenj v policiji, kar pomeni, da so v raziskavi sodelovali dokaj izkušeni policisti in policistke. Nižji so deleži anketirancev v kategoriji do 10 let delovnih izkušenj (6 %) in v kategoriji do 31 do 40 let delovnih izkušenj (4.4 %). Najnižji je delež anketirancev z več kot 40 let delovnih izkušenj v policiji, kar je lahko tudi odraz specifičnosti sistema upokojevanja policistov.

Tabela 3.27: Uradniški nazivi anketirancev

URADNIŠKI NAZIV		
	N	%
1. Policist III	9	1.4
2. Policist II	19	3.0
3. Policist I	87	13.7
4. Kriminalist III	0	0
5. Kriminalist II	2	0.3
6. Kriminalist I	8	1.3
7. Višji policist III	15	2.4
8. Višji policist II	19	3.0
9. Višji policist I	18	2.8
10. Višji kriminalist III	5	0.8
11. Višji kriminalist II	1	0.2
12. Višji kriminalist I	9	1.4
13. Policijski inšpektor III	25	3.9
14. Policijski inšpektor II	25	3.9
15. Policijski inšpektor I	39	6.1
16. Kriminalistični inšpektor III	8	1.3

17. Kriminalistični inšpektor II	9	1.4
18. Kriminalistični inšpektor I	7	1.1
19. Višji policijski inšpektor III	7	1.1
20. Višji policijski inšpektor II	22	3.5
21. Višji policijski inšpektor I	23	3.6
22. Višji kriminalistični inšpektor III	6	0.9
23. Višji kriminalistični inšpektor II	8	1.3
24. Višji kriminalistični inšpektor I	2	0.3
25. Policijski svetnik	9	1.4
26. Kriminalistični svetnik	1	0.2
27. Višji policijski svetnik	5	0.8
28. Višji kriminalistični svetnik	0	0
29. Glavni policijski svetnik	0	0
Skupaj	388	61.0
Ni podatka	248	39.0
Skupaj	636	100

Uradniški nazivi odražajo glavno delitev na nazive uniformirane policije, ki smo jih označili s temnejšo barvo, in nazive kriminalistične policije ter hierarhijo nazivov v posameznih kariernih razredih. Pri interpretaciji tabele 3.27 moramo upoštevati, da je v policiji po sistemizaciji delovnih mest več delovnih mest, kjer se zahtevajo nazivi uniformirane policije. To pomeni, da je lahko v vsaki skupini večji delež nazivov uniformirane policije. Prav tako je treba upoštevati, da je na lokalni organizacijski ravni sistemiziranih manj delovnih mest kriminalistične policije. V prvo skupino uradniških nazivov lahko uvrstimo uradniške nazive policist, kriminalist, višji policist in višji kriminalist (skupaj 30.3 %). Drugo zaokroženo skupino predstavljajo uradniški nazivi policijski inšpektor in kriminalistični inšpektor (skupaj 17.7 %). Tretjo skupino predstavljajo uradniški nazivi višjih policijskih inšpektorjev in višjih kriminalističnih inšpektorjev (10.7 %). Najmanjši pa je delež najvišjih uradniških nazivov policijskih svetnikov, kriminalističnih svetnikov in višjih policijskih svetnikov, višjih kriminalističnih svetnikov (skupaj 2.4 %).

Združevanje nekaterih kategorij demografskih spremenljivk in njihova podrobnejša razčlenitev po organizacijskih ravneh je predstavljena v točki 4.2.1 (opisna statistika).

3.7.3 Primerjava vzorca in populacije

Za primerjavo podatkov vzorca in populacije v tabelah od 3.28 do 3.31 navajamo le podatke o številu zaposlenih in anketirancev skupno in po organizacijskih ravneh. Podatki o spolu, starosti, doseženi izobrazbi, delovnih izkušnjah v policiji in uradniškem nazivu niso primerljivi, ker je te podatke posredovalo le 388 (61 %) od 636 anketirancev.

Tabela 3.28: Vzorec in populacija skupaj po organizacijskih ravneh

Organizacijska raven	Vzorec		Populacija
	N	%	N
LOKALNA RAVEN	287	5.5	5198
REGIONALNA RAVEN	194	16.4	1181
DRŽAVNA RAVEN	155	11.6	1326
Skupaj	636	8.2	7705

V raziskavi je sodelovalo 8.2 % celotne populacije. Na lokalni ravni je sodelovalo 5.5 % od vseh zaposlenih na lokalni ravni, na regionalni ravni 16.4 % od vseh zaposlenih na tej ravni in na državni ravni 11.6 % od vseh zaposlenih na državni ravni.

Tabela 3.29: Vzorec in populacija na lokalni ravni

Policijska uprava	Vzorec		Populacija
	N	%	N
PU CELJE	35	5.1	691
PU KOPER	33	4.4	750
PU KRANJ	33	10.1	324
PU LJUBLJANA	70	6.2	1120
PU MARIBOR	42	4.6	896
PU MURSKA SOBOTA	16	3.8	417
PU NOVA GORICA	11	5.8	188
PU NOVO MESTO	43	5.3	812
Skupaj	283	5.4	5198
Ni podatka	4		
Skupaj	287		

Na lokalni ravni je največji delež sodelujočih v raziskavi iz PU Kranj (10.1 %) in najnižji delež sodelujočih iz PU Murska Sobota (3.8 %). Delež sodelujočih v raziskavi se pri drugih policijskih upravah giblje približno med 4 % in 6 % vseh zaposlenih na določenih policijski upravi.

Tabela 3.30: Vzorec in populacija na regionalni ravni

Polijska uprava	Vzorec		Populacija
	N	%	N
PU CELJE	28	15.3	183
PU KOPER	29	20.5	141
PU KRANJ	18	19.5	92
PU LJUBLJANA	52	17	305
PU MARIBOR	24	13	184
PU MURSKA SOBOTA	15	16.8	89
PU NOVA GORICA	9	12.3	73
PU NOVO MESTO	14	12.3	114
Skupaj	189	16	1181
Ni podatka	5		
Skupaj	194		

Na regionalni ravni so deleži sodelujočih v raziskavi višji kot pa na lokalni ravni. Največja deleža sta pri PU Koper (20.5) in PU Kranj (19.5), najnižja deleža pa pri policijskih upravah Nova Gorica (12.3 %) in Novo mesto (12.3 %).

Tabela 3.31: Vzorec in populacija na državni ravni

Notranja organizacijska enota	Vzorec		Populacija
	N	%	N
Policija - vodstvo			6
Služba generalnega direktorja policije	17	13.6	125
Uprava uniformirane policije	24	14.4	166
Uprava kriminalistične policije	28	10.7	261
Nacionalni forenzični laboratorij	6	9.5	63
Uprava za policijske specialnosti	21	5.1	411
Polijska akademija	26	17.5	148
Urad za informatiko in telekomunikacije	25	17.1	146
Skupaj	147	11.1	1326
Ni podatka	8		
Skupaj	155		

Na državni ravni so deleži sodelujočih v raziskavi različni. Najvišji je bil odziv zaposlenih na Policijski akademiji (17.5 %) in Uradu za informatiko in telekomunikacije (17.1 %), najnižji pa v Upravi za policijske specialnosti (5.1 %) in Nacionalnem forenzičnem laboratoriju (9.5 %). Na podlagi predstavljenih podatkov o neverjetnostnem samoizbirnem vzorcu in populaciji lahko trdimo, da je vzorec dokaj dobro reprezentativen oziroma da je vzorec podoben osnovni množici

– populaciji. "Največji problem priložnostnih vzorcev je v tem, da se ne da matematično opisati razmerja med priložnostnim vzorcem in osnovno množico. Zato ni mogoče uporabiti statističnih metod za posploševanje s takšnega vzorca na osnovno množico." (Kožuh 2008, 135) Kožuh (Kožuh 2008, 140-141) navaja, da si lahko za priložnostne vzorce zamislimo neko popolnoma hipotetično množico in iz priložnostnega vzorca posplošujemo na hipotetično množico, enako kot z naključnega vzorca na neko stvarno osnovno množico. "Vse ugotovitve, ki jih pridobimo na takšnih vzorcih, so uporabne za vsako podobno množico. Zato lahko vsak uporabnik takšnih rezultatov raziskovanja presodi, koliko so množice, s katerimi ima sam opravka, podobne priložnostnemu vzorcu iz takšnega raziskovanja. Če so, lahko omenjena spoznanja s pridom uporabi; če niso, pa ne." (Kožuh 2008, 141) V našem primeru to pomeni, da rezultatov raziskave ne moremo posploševati na našo osnovno množico – populacijo, lahko pa rečemo, da rezultate posplošujemo na hipotetično osnovno množico policistov, ki so podobni policistom iz našega vzorca.

4 REZULTATI

4.1 Uvod

Rezultati raziskave so sistematično predstavljeni v štirih podpoglavjih: Opisna statistika, Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja, Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov na rezultate vodenja in stališča zaposlenih, Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Opisna statistika zajema podrobnejši prikaz glavnih skupin spremenljivk (demografske spremenljivke, organizacijski dejavniki, stili vodenja, rezultati vodenja in stališča zaposlenih) raziskovalnega modela in njihovo razčlenitev po organizacijskih ravneh. Struktura prikaza rezultatov v podpoglavjih Neposredni in posredni vplivi (mediacija) in Interakcijski učinki (moderacija) izhaja iz raziskovalnih vprašanj, petih modelov neposrednih, posrednih in interakcijskih vplivov in iz njih izvedenih hipotez ter iz metodološkega pristopa pri analizi podatkov.

V podpoglavju 4.2 *Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja* so predstavljeni rezultati za model 1, hipoteze od 1 do 5.

Model 1: Vpliv organizacijskih dejavnikov (neodvisne spremenljivke) na stile vodenja (odvisne spremenljivke)

- H1: Organizacijska raven je pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem. Transformacijsko vodenje je bolj izraženo na višjih organizacijskih ravneh (regionalna in državna) kot na nižjih organizacijskih ravneh (lokalna).
- H2: Velikost enot je negativno povezana s transformacijskim vodenjem. V večjih organizacijskih enotah je transformacijsko vodenje manj izraženo kot v manjših organizacijskih enotah.
- H3: Centralizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem. Višja stopnja centralizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja.
- H4: Formalizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Višja stopnja formalizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja.
- H5: Značilnosti dela so pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem in negativno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Visoko obogatena dela (visok NMP) spodbujajo izražanje transformacijskega vodenja in zmanjšujejo izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja.

V podglavju 4.3 Neposredni in posredni (mediacijski) vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih so predstavljeni rezultati za modela 2 in 3, hipoteze od 6 do 13.

Model 2: Vpliv stilov vodenja (neodvisne spremenljivke) na rezultate vodenja in stališča zaposlenih (odvisne spremenljivke)

- H6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno povezano z odtujenostjo od dela.
- H7: Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja in odtujenostjo od dela ter negativno povezano z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom.
- H8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela ter negativno z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom.

Model 3: Vpliv organizacijskih dejavnikov (neodvisne spremenljivke) na rezultate vodenja in stališča zaposlenih (odvisne spremenljivke)

- H9: Organizacijska raven je pozitivno povezana z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno povezana z odtujenostjo od dela. Na višjih organizacijskih ravneh (regionalna, državna) so boljši rezultati vodenja, večja stopnja državljskega vedenja in večje zadovoljstvo z delom ter manjša stopnja odtujenosti od dela kot na nižjih ravneh.
- H10: Velikost enote ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela in zadovoljstvom z delom.
- H11: Centralizacija je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela ter negativno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja centralizacije negativno vpliva na izražanje državljskega vedenja, znižuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter povečuje odtujenost od dela.
- H12: Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo ter negativno povezana z državljskim vedenjem in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja formalizacije spodbuja organizacijsko pripadnost, znižuje izražanje državljskega vedenja ter znižuje zadovoljstvo z delom.
- H13: Značilnosti dela so pozitivno povezane z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno povezana z odtujenostjo od dela. Visoko obogatena dela (visok NMP) povečujejo državljsko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom ter znižujejo odtujenost od dela.

V podpoglavju 4.5 Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih so predstavljeni rezultati za modela 4 in 5, hipotezi 14 in 15.

Model 4: Vpliv organizacijskih dejavnikov (moderacijske spremenljivke) na povezavo med stili vodenja (odvisne spremenljivke) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (odvisne spremenljivke)

- H14: Organizacijski dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) ne vplivajo na povezavo med vodenjem (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom).

Model 5: Vpliv stilov vodenja (moderacijske spremenljivke) na povezavo med organizacijskimi dejavniki (neodvisne spremenljivke) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (odvisne spremenljivke)

- H15: Vodenje (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja) ne vpliva na povezavo med organizacijskimi dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom).

4.2 OPISNA STATISTIKA

4.2.1 Demografske spremenljivke

V točki 3.7.2 so predstavljene demografske spremenljivke vzorca, v nadaljevanju pa so demografski podatki vzorca združeni v ustrezne kategorije in razčlenjeni po organizacijskih ravneh. Od 636 anketiranih nam je 388 (61 %) anketirancev zaupalo demografske podatke o spolu, starostnem razredu, doseženi izobrazbi, delovnih izkušnjah in uradniškem nazivu.

Tabela 4.1: Število moških in žensk po organizacijskih ravneh

SPOL	LOKALNA RAVEN		REGIONALNA RAVEN		DRŽAVNA RAVEN		Skupaj	
Moški	178	93.2 %	103	89.6 %	67	81.7 %	348	89.7 %
Ženski	13	6.8 %	12	10.4 %	15	18.3 %	40	10.3 %
Skupaj	191	100.0 %	115	100.0 %	82	100.0 %	388	100.0 %

Iz tabele 4.1 je razvidno, da se strukturni deleži moških v vzorcu z organizacijsko ravno nižajo, od 93.2 % na lokalni ravni do 81.7 % na državni ravni, strukturni deleži žensk pa se z organizacijsko ravno višajo, od 6.8 % na lokalni ravni do 18.3 % na državni ravni.

Tabela 4.2: Starostne kategorije po organizacijskih ravneh

STAROST	LOKALNA RAVEN		REGIONALNA RAVEN		DRŽAVNA RAVEN		Skupaj	
Do 35 let	58	30.4 %	27	23.5 %	16	19.5 %	101	26.0 %
Od 36 do 45 let	108	56.5 %	56	48.7 %	40	48.8 %	204	52.6 %
Nad 45 let	25	13.1 %	32	27.8 %	26	31.7 %	83	21.4 %
Skupaj	191	100.0 %	115	100.0 %	82	100.0 %	388	100.0 %

Starostna struktura vzorca odraža značilnosti hierarhične organizacije. Na lokalni ravni je kar 30.4 % anketirancev starih do 35 let, na regionalni ravni 23.5 %, na državni ravni pa 19.5 %. Starostna kategorija nad 45 let je najbolj zastopana na državni ravni (31.7 %), manj na regionalni ravni (27.8 %) in najmanj na lokalni ravni (13.1 %).

Tabela 4.3: Dosežena izobrazba po organizacijskih ravneh

DOSEŽENA IZOBRAZBA	LOKALNA RAVEN		REGIONALNA RAVEN		DRŽAVNA RAVEN		Skupaj	
Srednja in višja šola	108	56.5 %	26	22.6 %	7	8.5 %	141	36.3 %
Visoka šola	73	38.2 %	65	56.5 %	51	62.2 %	189	48.7 %
Podiplomska izobrazba	10	5.2 %	24	20.9 %	24	29.3 %	58	14.9 %
Skupaj	191	100.0 %	115	100.0 %	82	100.0 %	388	100.0 %

Tudi izobrazbena struktura po organizacijskih ravneh, na podlagi sistemizacije delovnih mest, odraža pričakovane večje deleže anketirancev s srednješolsko in višješolsko izobrazbo na nižjih ravneh in večje deleže anketirancev z visokošolsko in podiplomsko izobrazbo na višjih ravneh. Na lokalni ravni je največji delež anketirancev s srednješolsko in višješolsko izobrazbo (56.5 %), zanimivi pa so tudi deleži anketirancev z visokošolsko (38.2 %) in podiplomsko (5.2 %) izobrazbo na lokalni ravni. Ta podatek je mogoče interpretirati kot odraz splošnega trenda, da se zaradi ekonomske krize v policijo zaposlujejo tudi kandidati, ki že imajo pridobljeno visokošolsko izobrazbo in so pripravljeni opravljati poklic policista, za katerega se zahteva srednješolska izobrazba. Na regionalni ravni je največji delež anketirancev z visokošolsko izobrazbo (56.5 %), povečuje pa se tudi delež anketirancev s podiplomsko izobrazbo (20.9 %). Na državni ravni je največ anketirancev z visokošolsko izobrazbo (62.2 %).

Tabela 4.4: Delovne izkušnje v policiji po organizacijskih ravneh

DELOVNE IZKUŠNJE V POLICIJI	LOKALNA RAVEN		REGIONALNA RAVEN		DRŽAVNA RAVEN		Skupaj	
Do 20 let	105	55.0 %	52	45.2 %	41	50.0 %	198	51.0 %
Od 21 do 30 let	78	40.8 %	50	43.5 %	32	39.0 %	160	41.2 %
Nad 30 let	8	4.2 %	13	11.3 %	9	11.0 %	30	7.7 %
Skupaj	191	100.0 %	115	100.0 %	82	100.0 %	388	100.0 %

Podrobnejša analiza strukturnih deležev delovnih izkušenj v policiji ne odraža linearne trenda večjega števila anketirancev na višjih organizacijskih ravneh. Strukturni delež anketirancev z do 20 let delovnih izkušenj se na regionalni ravni znižajo (55 % lokalna raven, 45.2 % regionalna raven) in ponovno povečajo na državni ravni (50 %). Strukturni delež anketirancev z od 21 do 30 let delovnih izkušenj se poveča na prehodu z lokalne (40.8 %) na regionalno raven (43.5 %) in rahlo upade na državni ravni (39 %). Na regionalni ravni je največji delež najizkušenejših (11.3 %).

Tabela 4.5: Uradniški nazivi po organizacijskih ravneh

URADNIŠKI NAZIV	LOKALNA RAVEN		REGIONALNA RAVEN		DRŽAVNA RAVEN		Skupaj	
Policisti in kriminalisti	142	74.3 %	39	33.9 %	11	13.4 %	192	49.5 %
Policijski in kriminalistični inšpektorji	49	25.7 %	74	64.3 %	58	70.7 %	181	46.6 %
Policijski in kriminalistični svetniki			2	1.7 %	13	15.9 %	15	3.9 %
Skupaj	191	100.0 %	115	100.0 %	82	100.0 %	388	100.0 %

Uradniške nazive smo združili v tri značilne kategorije, ki tudi odražajo značilnosti hierarhične organizacije. Na lokalni ravni prevladujejo nazivi policistov in kriminalistov (74.3 %) ter nazivi

policijskih inšpektorjev za vodstvena delovna mesta na lokalni ravni. Na regionalni ravni se poveča delež policijskih in kriminalističnih inšpektorjev (64.3 %), na državni ravni pa je največji delež policijskih in kriminalističnih inšpektorjev (70.7 %) ter največji delež policijskih in kriminalističnih svetnikov (15.9 %).

4.2.2 Organizacijski dejavniki

4.2.2.1 Organizacijska raven

Organizacijsko raven ali hierarhijo smo v raziskavi merili z vprašanjem: Na katero organizacijsko raven je uvrščeno vaše delovno mesto, ponujeni pa so bili naslednji odgovori:

1. Policijska postaja (PP) – LOKALNA RAVEN;
2. Policijska uprava (PU) – REGIONALNA RAVEN;
3. Generalna policijska uprava (GPU) – DRŽAVNA RAVEN.

Opisni podatki za organizacijsko raven so predstavljeni v tabelah v točki 3.7.2, kjer smo predstavili podatke o številu izpolnjenih vprašalnikov na različnih organizacijskih ravneh (lokalna 287, regionalna 194, državna 155) in po notranjih organizacijskih enotah posamezne ravni.

4.2.2.2 Velikost enote

Velikost enote predstavljajo podatki o številu anketirancev po posameznih kategorijah velikosti organizacijskih enot, v katerih delajo. V tabeli 4.6 so prikazane frekvence po posameznih kategorijah, v tabeli 4.7 pa so frekvence razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.6: Velikost enote po organizacijskih ravneh

VELIKOST ENOTE	LOKALNA RAVEN		REGIONALNA RAVEN		DRŽAVNA RAVEN		Skupaj	
Do 30 zaposlenih	65	23.0 %	84	45.7 %	38	27.0 %	187	30.8 %
Od 30 do 70 zaposlenih	112	39.7 %	41	22.3 %	40	28.4 %	193	31.8 %
Nad 70 zaposlenih	105	37.2 %	59	32.1 %	63	44.7 %	227	37.4 %
Skupaj	282	100.0 %	184	100.0 %	141	100.0 %	607	100.0 %

Podatki o velikosti enot ne kažejo predvidljivega vzorca, ki bi lahko bil značilen za klasično hierarhično organizacijo, ampak odražajo kompleksno prepletanje vzorcev majhnih in velikih operativnih enot na vseh treh organizacijskih ravneh. Na lokalni ravni lahko opazimo dokaj podobne strukturne deleže za vse kategorije (od 23 % do 37 %). Na regionalni ravni pripada največji delež kategorij do 30 zaposlenih (45.7 %). Na državni ravni tudi ne zasledimo

uniformnega vzorca velikosti enot. Od 141 anketirancev na državni ravni, ki so posredovali podatke o velikosti enot, jih kar 63 dela v enotah z več kot 70 zaposlenih.

Tabela 4.7: Velikost enote po demografskih spremenljivkah

		Velikost enote					
		Do 30 zaposlenih		Od 30 do 70 zaposlenih		Nad 70 zaposlenih	
Spol	Moški	121	92.4 %	106	89.1 %	121	87.7 %
	Ženski	10	7.6 %	13	10.9 %	17	12.3 %
	Skupaj	131	100.0 %	119	100.0 %	138	100.0 %
Starost	Do 35 let	32	24.4 %	37	31.1 %	32	23.2 %
	Od 36 do 45 let	68	51.9 %	60	50.4 %	76	55.1 %
	Nad 45 let	31	23.7 %	22	18.5 %	30	21.7 %
	Skupaj	131	100.0 %	119	100.0 %	138	100.0 %
Izobrazba	Srednja in višja šola	41	31.3 %	54	45.4 %	46	33.3 %
	Visoka šola	73	55.7 %	51	42.9 %	65	47.1 %
	Podiplomska izobrazba	17	13.0 %	14	11.8 %	27	19.6 %
	Skupaj	131	100.0 %	119	100.0 %	138	100.0 %
Delovne izkušnje v Policiji	Do 20 let	62	47.3 %	68	57.1 %	68	49.3 %
	Od 21 do 30 let	57	43.5 %	42	35.3 %	61	44.2 %
	Nad 30 let	12	9.2 %	9	7.6 %	9	6.5 %
	Skupaj	131	100.0 %	119	100.0 %	138	100.0 %
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	57	43.5 %	76	63.9 %	59	42.8 %
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	69	52.7 %	40	33.6 %	72	52.2 %
	Policijski in kriminalistični svetniki	5	3.8 %	3	2.5 %	7	5.1 %
	Skupaj	131	100.0 %	119	100.0 %	138	100.0 %

Največja frekvenca moških prevladuje v enotah, kje je do 30 zaposlenih, največjo frekvenco za ženski spol pa opazimo v enotah z več kot 70 zaposlenimi. Največje frekvence za starostne in izobrazbene kategorije ter kategorije delovnih izkušenj so v enotah od 30 do 70 zaposlenih in v enotah z več kot 70 zaposlenih.

4.2.2.3 Centralizacija

Centralizacija vsebuje stopnjo **vklučenosti v odločanje** o organizacijskih zadevah in stopnjo **avtonomnega odločanja** v okviru lastnega dela. Iz tabele 4.8 je razvidno, da dimenziji sodelovanje pri odločanju in avtonomno odločanje tvorita po dve trditvi, skupni indeks za centralizacijo pa je bil izračunan iz obeh dimenzij. Najprej smo za vsako dimenzijo izračunali test zanesljivosti z izračunom Cronbachovega koeficienta alpha. Indeks smo izračunali tako, da smo sešteli srednje vrednosti vseh trditev in jih delili s številom trditev. Opisani postopek smo v nadaljevanju na isti način uporabili pri analizi in tvorjenju vseh drugih spremenljivk oziroma

indeksov. Posebnost pri indeksu centralizacije je ta, da določajo visoko stopnjo centralizacije obrnjene vrednosti visokih stopenj sodelovanja pri odločanju in avtonomnega odločanja. Zato smo končni indeks centralizacije odšteli od števila šest in dobili obrnjene vrednosti za indeks centralizacije. Tabela 4.9 predstavlja opisno statistiko, slika 4.1 predstavlja grafično porazdelitev centralizacije, v tabeli 4.10 so predstavljene srednje vrednosti centralizacije po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.11 pa so srednje vrednosti razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.8: Cronbach alpha – centralizacija

FAKTOR/INDEKS	ŠT. TRDITEV	CRONBACH ALPHA
Sodelovanje pri odločanju	2	0.83
Avtonomno odločanje	2	0.85
Centralizacija - indeks	4	

Tabela 4.9: Centralizacija – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Sodelovanje pri odločanju	504	1.00	5.00	2.6944	1.22875
Avtonomno odločanje	504	1.00	5.00	3.2560	1.15970
Centralizacija - indeks	504	1.00	5.00	3.0248	.98504

Slika 4.1: Grafični prikaz porazdelitve za indeks centralizacija

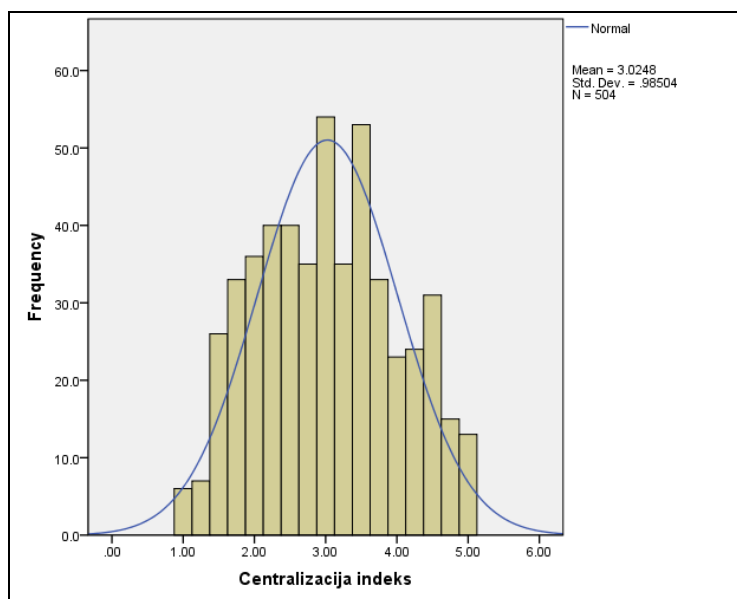


Tabela 4.10: Centralizacija po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Sodelovanje pri odločanju	2.66	2.57	2.95
Avtonomno odločanje	3.40	3.03	3.24
Centralizacija – indeks	2.97	3.20	2.91
	N = 245	N = 149	N = 110

Najvišja stopnja centralizacije je prisotna na regionalni ravni (3.20), nižja pa je na lokalni in državni ravni (2.97 in 2.91). Na lokalni ravni obstajajo največje možnosti avtonomnega odločanja (3.40), kar je najverjetneje povezano s tistim delom operativnega policijskega dela, pri katerem policisti samostojno izvajajo policijske naloge in postopke, nižja pa je stopnja sodelovanja pri odločanju. K visoki stopnji centralizacije na regionalni ravni največ prispevata nizka stopnja sodelovanja pri odločanju (2.57) in nižja stopnja avtonomnega odločanja. V primerjavi z lokalno ravno, obstaja na državni ravni višja stopnja sodelovanja pri odločanju (2.95) in nekoliko nižja stopnja avtonomnega odločanja (3.24). Domnevamo, da je lahko različna stopnja centralizacije in pripadajočih komponent po organizacijskih ravneh rezultat raznolikosti delovnih področij in velikosti enot na posameznih organizacijskih ravneh.

Tabela 4.11: Centralizacija po demografskih spremenljivkah

		Sodelovanje pri odločanju	Avtonomno odločanje	Centralizacija	N
Spol	Moški	2.77	3.34	2.95	348
	Ženski	2.39	2.99	3.31	40
Starost	Do 35 let	2.55	3.27	3.09	101
	Od 36 do 45 let	2.75	3.29	2.98	204
	Nad 45 let	2.89	3.35	2.88	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	2.33	3.17	3.25	141
	Visoka šola	2.94	3.39	2.83	189
	Podiplomska izobrazba	3.02	3.33	2.83	58
Delovne izkušnje v Policiji	Do 20 let	2.61	3.36	3.01	198
	Od 21 do 30 let	2.82	3.24	2.97	160
	Nad 30 let	3.05	3.20	2.88	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	2.36	3.19	3.23	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	3.01	3.38	2.81	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	4.03	3.83	2.07	348

Razlika med doživljanjem centralizacije med moškimi in ženskami je kar precejšnja. Stopnja centralizacije pri ženskah je 3.31, kar izraža manj možnosti sodelovanja pri odločanju in

avtonomnega odločanja v primerjavi z moškimi. Iz podatkov o starostnih kategorijah je razvidno, da mlajši anketiranci (do 35 let) manj sodelujejo pri odločanju (2.55) in manj avtonomno odločajo (3,27). To se odraža v doživljanju višje stopnje centralizacije (3.09), medtem ko starejši anketiranci (od 36 do 45 let in nad 45 let) več sodelujejo pri odločanju (2.75, 2.89) in tudi več avtonomno odločajo (3.29, 3.35). Tako doživljajo nižjo stopnjo centralizacije (2.98 in 2.88). Vzorec povezave med stopnjo centralizacije in izobrazbo je ta, da zaznavanje visoke stopnje centralizacije upada z naraščanjem izobrazbenih kategorij. Najnižji stopnji sodelovanja pri odločanju in avtonomnega odločanja sta pri kategoriji srednja in višja šola (2.33, 3.17), anketiranci s podiplomsko izobrazbo največ sodelujejo pri odločanju (3.02), visokošolci pa zaznavajo najvišjo stopnjo avtonomnega odločanja (3.39). Anketiranci z do 20 let delovnih izkušenj doživljajo višjo stopnjo centraliziranosti (3.01) in pri tem najmanj sodelujejo pri odločanju (2.61), doživljajo pa visoko stopnjo avtonomnega odločanja (3.36). Ta podatek lahko interpretiramo tako, da policisti doživljajo samostojno vodenje operativnih postopkov pri delu z ljudmi kot visoko stopnjo avtonomnega odločanja. Pričakovano je bilo, da bo stopnja centraliziranosti najnižja pri nazivu policijskih in kriminalističnih inšpektorjev (2.07), saj vsi policisti s temi nazivi zasedajo vodstvena delovna mesta.

4.2.2.4 Formalizacija

Formalizacija predstavlja stopnjo predpisanosti (kaj in kako naj bo narejeno) in formalnosti (predpisana oblika). Indeks formalizacije je bil izračunan iz treh trditev. Tabela 4.12 predstavlja opisno statistiko, slika 4.2 prikazuje porazdelitev formalizacije, v tabeli 4.13 so predstavljene srednje vrednosti formalizacije po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.14 pa po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.12: Formalizacija – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Za večino nalog, ki jih opravljam, obstajajo pisna navodila, priročniki ali opisi postopkov.	504	1.00	5.00	3.3155	1.12343
V naši enoti se zelo poudarja uporaba pravil in navodil.	504	1.00	5.00	3.7341	1.00335
Za večino delovnih mest v moji enoti obstajajo podrobni opisi delovnih mest.	504	1.00	5.00	3.3532	1.12723
Formalizacija – indeks	504	1.00	5.00	3.4676	.83987

Slika 4.2: Grafični prikaz porazdelitve za formalizacijo

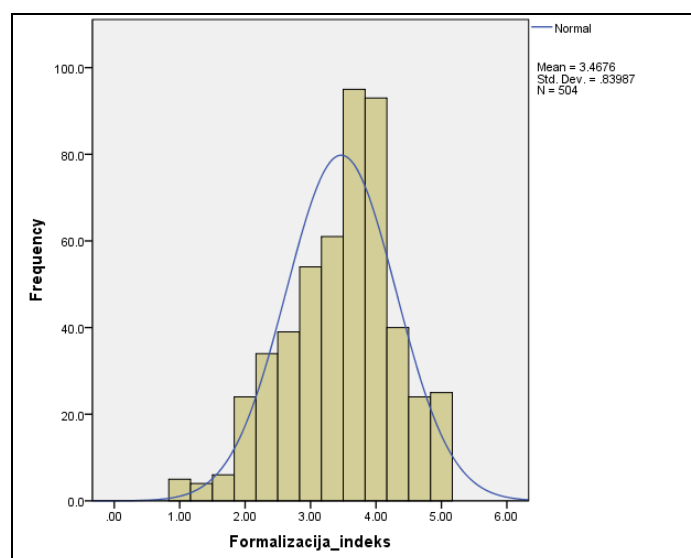


Tabela 4.13: Formalizacija po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Obstoj pisnih navodil.	3.62	3.24	2.75
Poudarjanje uporabe pravil in navodil,	3.90	3.64	3.49
Obstoj podrobnih opisov d. m.	3.52	3.21	3.17
Formalizacija – indeks	3.68	3.36	3.14
	N = 245	N = 149	N = 110

Stopnja formalizacije je največja na lokalni ravni (3.68) in upade na višjih organizacijskih ravneh. Na lokalni ravni imajo vse tri komponente formalizacije tudi najvišje vrednosti. Na regionalni in državni ravni največ prispeva k formalizaciji poudarjanje uporabe pravil in navodil (3.64 in 3.49), razlike pa obstajajo pri obstoju pisnih navodil, priročnikov ali opisov postopkov (3.24 in 2.75) in pri obstoju podrobnejših opisov delovnih mest (3.21 in 3.17). Pričakovati je bilo, da bo najvišja stopnja formalizacije na lokalni ravni, kjer so naloge povezane z izvajanjem zakonodaje in s standardiziranimi operativnimi postopki. Za državno raven je značilno, da obstaja več razvojnih in strateških nalog. Logično je mogoče pričakovati, da bo stopnja formalizacije nižja kot na regionalni in lokalni ravni.

Tabela 4.14: Formalizacija po demografskih spremenljivkah

		Obstoj pisnih navodil ...	Poudarjanje uporabe navodil	Obstoj podrobnih opisov d. m.	Formalizacija	N
Spol	Moški	3.37	3.78	3.37	3.51	348
	Ženski	3.05	3.53	3.28	3.28	40
Starost	Do 35 let	3.37	3.78	3.27	3.47	101
	Od 36 do 45 let	3.34	3.75	3.39	3.49	204
	Nad 45 let	3.29	3.72	3.42	3.48	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	3.59	3.91	3.35	3.61	141
	Visoka šola	3.24	3.68	3.39	3.44	189
	Podiplomska izobrazba	3.05	3.59	3.31	3.32	58
Delovne izkušnje v policiji	Do 20 let	3.27	3.78	3.28	3.45	198
	Od 21 do 30 let	3.45	3.68	3.44	3.52	160
	Nad 30 let	3.17	3.90	3.50	3.52	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	3.59	3.87	3.38	3.61	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	3.13	3.65	3.33	3.37	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	2.60	3.33	3.53	3.16	15

Anketiranci moškega spola doživljajo večjo stopnjo formalizacije (3.51) kot ženske (3.28). Različne starostne kategorije doživljajo približno enako stopnjo formalizacije (okrog 3.50). Izobrazbena struktura pokaže, da anketiranci s srednješolsko in višješolsko izobrazbo zaznavajo večjo stopnjo formalizacije v primerjavi z anketiranci z visokošolsko in podiplomsko izobrazbo. Zanimiv je podatek, da zaznavajo večjo stopnjo formalizacije bolj izkušeni anketiranci in ne anketiranci z manj delovnih izkušenj. Iz podatkov v tabeli je razvidno, da k največ prispeva zaznavanju stopnje formalizacije poudarjanje uporabe pravil in navodil. Postavlja se vprašanje, ali je poudarjanje uporabe pravil rezultat načina vedenja vodje ali pa je rezultat organizacijske kulture, v kateri vsi zaposleni poudarjajo uporabo pravil in navodil. Če je prva domneva verjetnejša, lahko v nadaljnjih analizah pričakujemo pozitivno povezavo med to trditvijo in vodenjem.

4.2.2.5 Značilnosti dela

Značilnosti dela sestavljajo naslednje dimenzije: **raznolikost delovnih nalog, zaokroženost nalog, pomembnost, samostojnost in povratna informacija**. V tabeli 5.15 so predstavljeni koeficienti Cronbach alpha za posamezne dimenzije³. Tabela 4.16 predstavlja opisno statistiko,

Na velikost Cronbach alpha vpliva število trditev in korelacij med njimi (Warner 2013, 932). Zaradi dolžine celotnega vprašalnika smo pri oblikovanju vprašanj in trditev pri določenih konstruktih oziroma njihovih dimenzijah izbrali

slika 4.3 grafično ponazarja porazdelitev za indeks značilnosti dela, v tabeli 4.17 so predstavljene srednje vrednosti posameznih dimenzij in indeks NMP po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.18 pa po demografskih spremenljivkah.

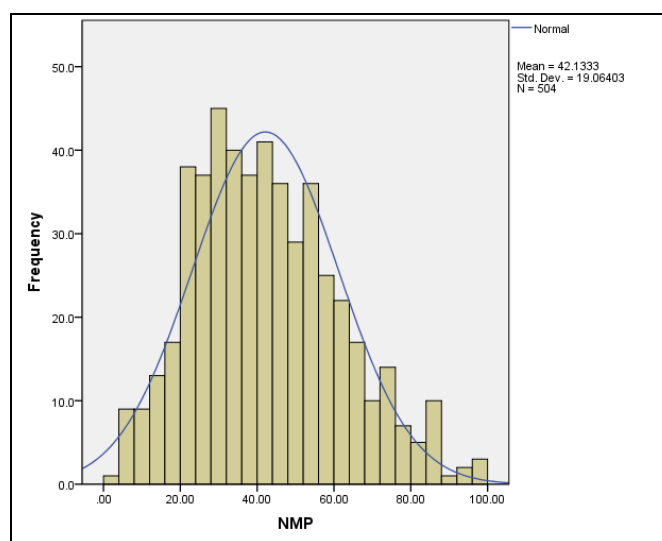
Tabela 4.15: Cronbach alpha – značilnosti dela

FAKTOR/INDEKS	ŠT. TRDITEV	CRONBACH ALPHA
Raznolikost	2	0.48
Zaokroženost	2	0.54
Pomembnost	2	0.32
Samostojnost	2	0.36
Povratna informacija	3	0.35
NMP – indeks (Nivo motivacijskega potenciala)	11	

Tabela 4.16: Značilnosti dela – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Raznolikost	504	1.00	5.00	4.0198	.77908
Zaokroženost	504	1.00	5.00	3.6508	.86060
Pomembnost	504	1.00	5.00	3.9415	.79452
Samostojnost	504	1.00	5.00	3.2034	.88662
Povratna informacija	504	1.00	5.00	3.2646	.68667
NMP - indeks	504	2.00	98.00	42.1333	19.06403

Slika 4.3: Grafični prikaz porazdelitve za NMP



manjše število trditve. Tako smo tudi pričakovali, da bodo Cronbach alpha pri določenih dimenzijah nekoliko nižji, kot pa, če bi pri oblikovanju vprašalnika vključili več oziroma vse trditve iz originalnih vprašalnikov.

Tabela 4.17: Značilnosti dela po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Raznolikost	4.00	3.92	4.20
Zaokroženost	3.60	3.61	3.81
Pomembnost	3.99	3.85	3.96
Samostojnost	3.25	3.11	3.23
Povratna informacija	3.24	3.23	3.36
NMP – indeks	42.37	39.95	44.56
	N = 245	N = 149	N = 110

Indeks značilnosti dela oziroma nivo motivacijskega potenciala – NMP, je najvišji na državni ravni (44.56), na lokalni ravni pa je višji (42.37) kot na regionalni ravni (39.95). Anketiranci na lokalni ravni zaznavajo svoje delo kot zelo raznoliko (4.00), pomembno (3.99) in samostojno (3.25). Na regionalni so vrednosti za raznolikost (3.92), pomembnost (3.85) in samostojnost (3.11) nekoliko nižje kot na lokalni ravni. Te razlike so lahko odraz narave dela, saj je za lokalno raven značilno predvsem operativno policijsko delo na terenu, na regionalni ravni poleg operativnega dela obstajajo tudi tipična pisarniška in bolj rutinska področja dela. Anketiranci na državni ravni zaznavajo svoje delo kot zelo raznoliko (4.20), zaokroženo (3.81), pomembno (3.96), prisotna je tudi najvišja stopnja povratne informacije (3.36).

Tabela 4.18: Značilnosti dela po demografskih spremenljivkah

		Raznolikost	Zaokroženost	Pomembnost	Samostojnost	Povratna informacija	Značilnosti dela	N
Spol	Moški	4.04	3.67	4.01	3.26	3.28	43.61	348
	Ženski	4.08	3.66	3.84	3.19	3.18	40.46	40
Starost	Do 35 let	4.12	3.77	3.95	3.27	3.28	43.67	101
	Od 36 do 45 let	4.02	3.65	4.02	3.24	3.26	43.08	204
	Nad 45 let	4.01	3.58	3.98	3.27	3.29	43.30	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	4.05	3.49	4.04	3.10	3.16	39.36	141
	Visoka šola	4.03	3.75	3.98	3.30	3.32	44.51	189
	Podiplomska izobrazba	4.08	3.83	3.96	3.48	3.35	48.83	58
Delovne izkušnje v Policiji	Do 20 let	4.11	3.76	4.01	3.26	3.26	43.71	198
	Od 21 do 30 let	3.97	3.50	3.97	3.19	3.27	41.61	160
	Nad 30 let	4.02	3.95	4.00	3.58	3.34	49.39	30
Uradniški naziv	Policiisti in kriminalisti	4.02	3.52	3.99	3.10	3.15	39.08	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	4.06	3.79	3.97	3.40	3.38	47.00	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	4.30	4.03	4.37	3.50	3.42	52.21	15

Indeks značilnosti dela je večji pri moških (43.61) kot pri ženskah (40.46), k temu prispevajo predvsem višje vrednosti pomembnosti dela (4.01, 3.84) in višje vrednosti povratne informacije (3.28, 3.18). Vrednosti indeksa značilnosti dela so dokaj podobne po starostnih kategorijah (okrog 43.00). Izobrazbena struktura pokaže, da je indeks značilnosti dela najvišji pri anketirancih s podiplomsko izobrazbo (48.83) in najnižji pri anketirancih s srednješolsko in višješolsko izobrazbo (39.36). Pri anketirancih z visoko izobrazbo izstopata raznolikost in pomembnost, pri anketirancih s podiplomsko izobrazbo so najvišje vrednosti pri raznolikosti in zaokroženosti, pomembni sta še samostojnost in povratna informacija. Anketiranci z veliko delovnimi izkušnjami (nad 30 let) zaznavajo svoje delo kot zelo bogato (49.39), manj tisti z delovnimi izkušnjami od 20 do 30 let (41.61). Zanimiv je podatek, da tisti z najmanj delovnih izkušenj (do 20 let) doživljajo svoje delo bolj bogato (43.71) kot pa anketiranci z več izkušnjami (od 21 do 30 let). Anketiranci z višjimi uradniškimi nazivi imajo bolj bogato delovno okolje (52.21) kot anketiranci z nižjimi uradniškimi nazivi (39.08).

Tabela 4.19: Korelacijski koeficienti: organizacijski dejavniki

Correlations													
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Organizacijska raven	Pearson Correlation	1	.014	.077	-.081	.000	-.263**	.079	.085	-.030	-.023	.057	.027
	Sig. (2-tailed)		.726	.085	.071	.993	.000	.076	.056	.508	.612	.200	.542
	N	636	607	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
2. Velikost enote	Pearson Correlation	.014	1	.023	.015	-.024	-.021	-.017	.024	-.026	.006	.019	.012
	Sig. (2-tailed)	.726		.604	.729	.598	.646	.700	.583	.566	.885	.664	.794
	N	607	607	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
3. Sodelovanje pri odločanju	Pearson Correlation	.077	.023	1	.360**	-.836**	.092*	.070	.268**	.203**	.394**	.458**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.085	.604		.000	.000	.040	.115	.000	.000	.000	.000	.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
4. Avtonomno odločanje	Pearson Correlation	-.081	.015	.360**	1	-.813**	-.086	.066	.271**	.110*	.379**	.235**	.381**
	Sig. (2-tailed)	.071	.729	.000		.000	.055	.136	.000	.014	.000	.000	.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
5. Centralizacija indeks	Pearson Correlation	.000	-.024	-.836**	-.813**	1	-.007	-.083	-.327**	-.191**	-.469**	-.424**	-.547**
	Sig. (2-tailed)	.993	.598	.000	.000		.882	.063	.000	.000	.000	.000	.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
6. Formalizacija indeks	Pearson Correlation	-.263**	-.021	.092*	-.086	-.007	1	-.094*	-.044	.107*	.025	.105*	.065
	Sig. (2-tailed)	.000	.646	.040	.055	.882		.034	.328	.017	.581	.018	.143
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
7. Raznolikost	Pearson Correlation	.079	-.017	.070	.066	-.083	-.094*	1	.331**	.219**	.150**	.128**	.338**
	Sig. (2-tailed)	.076	.700	.115	.136	.063	.034		.000	.000	.001	.004	.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
8. Zaokroženost	Pearson Correlation	.085	.024	.268**	.271**	-.327**	-.044	.331**	1	.172**	.341**	.263**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.056	.583	.000	.000	.000	.328	.000		.000	.000	.000	.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
9. Pomembnost	Pearson Correlation	-.030	-.026	.203**	.110*	-.191**	.107*	.219**	.172**	1	.166**	.226**	.396**
	Sig. (2-tailed)	.508	.566	.000	.014	.000	.017	.000	.000		.000	.000	.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
10. Samostojnost	Pearson Correlation	-.023	.006	.394**	.379**	-.469**	.025	.150**	.341**	.166**	1	.333**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.612	.885	.000	.000	.000	.581	.001	.000	.000		.000	.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
11. Povratna informacija	Pearson Correlation	.057	.019	.458**	.235**	-.424**	.105*	.128**	.263**	.226**	.333**	1	.707**
	Sig. (2-tailed)	.200	.664	.000	.000	.000	.018	.004	.000	.000	.000		.000
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
12. NMP	Pearson Correlation	.027	.012	.516**	.381**	-.547**	.065	.338**	.523**	.396**	.817**	.707**	1
	Sig. (2-tailed)	.542	.794	.000	.000	.000	.143	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz korelacijske matrike je razvidno, da obstaja statistično značilna negativna zveza med organizacijsko ravno in formalizacijo (-.263), kar se ujema z interpretacijo tabele 4.13, da stopnja formalizacije upada z organizacijsko ravno. Velikost enot ni statistično značilno povezana z drugimi organizacijskimi dejavniki. Indeks centralizacije je statistično značilno negativno povezan s sodelovanjem pri odločanju (-.836) in avtonomnim odločanjem (-.813) ter z indeksom značilnosti dela (-.547) in večino pripadajočih dimenzij (zaokroženost, pomembnost, samostojnost, povratna informacija). To pomeni, da bolj kot je delo centralizirano, manj ga anketiranci zaznavajo kot bogato delovno okolje. Zanimive so statistično značilne pozitivne povezave med komponentama centralizacije (sodelovanje pri odločanju in avtonomno odločanje)

in komponentami značilnosti dela (predvsem samostojnost in povratna informacija), ki lahko pomenijo, da ene in druge komponente merijo isto stvar. V nadaljnjih analizah nismo izločili dimenzij samostojnost in povratna informacija, ker sta konceptualno in empirično povezani s tvorjenjem indeksa značilnosti dela (NMP). Indeks značilnosti dela je statistično značilno pozitivno povezan s komponentama centralizacije (sodelovanje pri odločanju in avtonomno odločanje), statistično značilno negativno povezan z indeksom centralizacije (-.547) in statistično značilno pozitivno povezan z vsemi petimi dimenzijami značilnosti dela.

4.2.3 Stili vodenja

Skladno s celovito teorijo transformacijskega vodenja in multifaktorskim vprašalnikom vodenja – MLQ *transformacijsko vodenje*, *transakcijsko vodenje* in *odsotnost vodenja* sestavlja 9 elementov oziroma vedenjskih faktorjev. V tabeli 4.20 so predstavljeni koeficienti Cronbach alpha za posamezne faktorje. V stolpcu število trditev je razvidno, da smo pri posameznih faktorjih izločili po eno trditev za izboljšanje koeficienta Cronbach alpha.

Tabela 4.20: Cronbach alpha za faktorje stilov vodenja

FAKTOR/INDEKS	ŠT. TRDITEV	CRONBACH ALPHA
Idealizirani vpliv – atributi	4/3	0.80
Idealizirani vpliv – vedenje	4/3	0.77
Inspiracijska motivacija	4/3	0.83
Intelektualna stimulacija	4	0.89
Individualna skrb	4/3	0.88
Transformacijsko vodenje – indeks	16	
Pogojno nagrajevanje	4	0.88
Menedžment z izjemami – aktivni	4/3	0.63
Menedžment z izjemami – pasivni	4/3	0.80
Transakcijsko vodenje – indeks	10	
Odsotnost vodenja – indeks	4	0.87

V tabeli 4.21 je predstavljena opisna statistika za posamezne faktorje in indekse teoretičnih stilov vodenja, v tabeli 4.22 so predstavljene srednje vrednosti stilov vodenja po organizacijskih ravneh.

Tabela 4.21: Teoretični stili vodenja – opisna statistika

Opisna statistika					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Idealizirani vpliv – atributi	430	1.00	5.00	2.8651	1.07713
Idealizirani vpliv – vedenje	430	1.00	5.00	3.2845	.96262
Inspiracijska motivacija	430	1.00	5.00	3.2264	.97942
Intelektualna stimulacija	430	1.00	5.00	3.1581	1.01661
Individualna skrb	430	1.00	5.00	3.0326	1.13158
Transformacijsko vodenje – indeks	430	1.00	5.00	3.1161	.94507
Pogojno nagrajevanje	430	1.00	5.00	3.2366	1.03281
Menedžment z izjemami – aktivni	430	1.00	5.00	3.1930	.83575
Menedžment z izjemami – pasivni	430	1.00	5.00	2.6279	1.03577
Transakcijsko vodenje – indeks	430	1.00	5.00	3.0409	.41784
Odsotnost vodenja – indeks	430	1.00	5.00	2.5198	.87891

Iz tabele je razvidno, da je srednja vrednost najvišja pri indeksu transformacijskega vodenja (3.1), sledi ji transakcijsko vodenje (3.0) in odsotnost vodenja (2.5). Med faktorji transformacijskega vodenja je najvišja srednja vrednost pri faktorju idealizirani vpliv – vedenje (3.28) in najnižja pri faktorju idealizirani vpliv – atributi (2.86). Pri transakcijskem vodenju je najvišja vrednost pri faktorju pogojno nagrajevanje (3.23) in najnižja pri faktorju menedžment z izjemami – pasivni (2.62).

Tabela 4.22: Stili vodenja po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Idealizirani vpliv – atributi	2.90	2.73	2.97
Idealizirani vpliv – vedenje	3.39	3.15	3.23
Inspiracijska motivacija	3.28	3.06	3.34
Intelektualna stimulacija	3.20	3.04	3.24
Individualna skrb	3.10	2.89	3.08
Transformacijsko vodenje	3.17	2.98	3.18
Pogojno nagrajevanje	3.36	3.03	3.23
Menedžment z izjemami – aktivni	3.28	3.14	3.05
Menedžment z izjemami – pasivni	2.61	2.73	2.53
Transakcijsko vodenje	3.11	2.97	2.96
Odsotnost vodenja	2.46	2.67	2.45
	N = (214)	N = (127)	N = (89)

Transformacijsko vodenje prevladuje na državni in lokalni ravni (3.18, 3.17), transakcijskega vodenja je največ na lokalni ravni (3.11), najvišja vrednost za odsotnost vodenja prevladuje na

regionalni ravni (2.67). Na lokalni ravni največ prispevata k transformacijskemu vodenju idealizirani vpliv – vedenje in individualna skrb. V okviru transakcijskega vodenja prevladujeta pogojno nagrajevanje in menedžment z izjemami – pasivni. Na regionalni ravni k transformacijskemu vodenju največ prispeva idealizirani vpliv – vedenje (3.15), med transakcijskimi stili vodenja je najbolj prisoten menedžment z izjemami – pasivni, najvišja pa je vrednost za odsotnost vodenja (2.67) v primerjavi z lokalno in državno ravno. Na državni ravni transformacijsko vodenje zastopajo predvsem idealizirani vpliv – atributi, inspiracijska motivacija in intelektualna stimulacija. Na državni ravni med transakcijskimi faktorji prevladuje pogojno nagrajevanje (3.23), najnižja je vrednost menedžmenta z izjemami – pasivni (2.53) v primerjavi z lokalno in regionalno ravno.

V nadaljevanju je bila za podatke o stilih vodenja opravljena analiza glavnih komponent PCA⁴ (*angl. Principal Component Analysis*) z namenom, da bi empirično preverili uporabnost teoretično izmerjenega modela vodenja na našem vzorcu. V prvi fazi analize so rezultati pokazali tri komponente z lastno vrednostjo (*angl. eigenvalue*) več kot 1. Vsebinski pregled komponent, ki so predstavljeni v tabeli 4.23, je pokazal, da so prvo komponento napolnile vse trditve za transformacijsko vodenje in vse trditve za pogojno nagrajevanje. Drugo komponento je napolnila večina trditve aktivnega vodenja z izjemami. Tretjo komponento so napolnile vse trditve pasivnega vodenja z izjemami in vse trditve za odsotnost vodenja. Analiza je pokazala, da se v proučevanem vzorcu teoretične dimenzije transakcijskega vodenja empirično porazdelijo v več komponent. Pogojno nagrajevanje (najbolj aktiven del transakcijskega vodenja) se empirično združi skupaj z vsemi dimenzijami transformacijskega vodenja (komponenta 1). Aktivno vodenje z izjemami se empirično napolni v samostojno komponento (najbolj izrazit del transakcijskega vodenja) (komponenta 2), pasivno vodenje z izjemami (najbolj pasiven del transakcijskega vodenja) se združi z odsotnostjo vodenja (komponenta 3).

Analiza glavnih komponent (latentnih spremenljivk) odgovarja na vprašanje koliko teoretičnih konstruktov (komponent) trditve oziroma podatki merijo. Prav tak pa odgovarja na vprašanje kaj te komponente pomenijo. Ali lahko te komponent poimenujemo in ustrezno interpretiramo? (Warner 2013, 833). V našem primeru smo preverjali, ali se empirične komponente (na podlagi analize glavnih komponent) ujemajo s teoretičnimi komponentami.

Tabela 4.23: Rezultati prve analize glavnih komponent

Pattern Matrixa	Component		
	1	2	3
Vzbuja moj ponos, ker lahko sodelujem z njim/njo.	.861		
Spodbuja me, da gledam na probleme z različnih zornih kotov.	.837		
Govori optimistično o prihodnosti.	.830		
Pomaga mi pri razvijanju mojih močnih točk in razvojnega potenciala.	.828		
Poudarja pomembnost občutka skupnega poslanstva policije.	.809		
Jasno pove, kaj lahko nekdo pričakuje za dosežene delovne cilje.	.793		
Poudarja pomembnost smisla skupnega namena organizacijske enote.	.793		
Vzame si čas za mentorstvo, svetovanje in poučevanje (coaching).	.792		
Podpira prepričljivo vizijo prihodnosti.	.783		
Izraža zadovoljstvo, ko dosežem pričakovanja.	.764		
Vedno premisli o moralnih in etičnih posledicah svojih odločitev.	.729		
Ravna tako, da vzbuja moje spoštovanje do njega/nje.	.727		
Izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi.	.726		
Predlaga nove možnosti, kako izvajati naloge.	.719		
Nudi podporo v zamenjavo za moj trud.	.697		
Pri reševanju problemov spodbuja k iskanju različnih rešitev.	.686		-.203
Upošteva, da imajo posamezniki različne potrebe, sposobnosti in želje.	.665		
Podrobno razloži, kdo je odgovoren za doseganje delovnih ciljev.	.663	.251	
Gre preko lastne koristi za dobro skupine.	.611		
Ponovno preuči ustreznost različnih možnosti, preden ukrepa.	.611		
Osredotočen/a je na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od standardov.		.756	
Spremlja in zapisuje vse napake.		.753	
Vso svojo pozornost usmeri v ukvarjanje z napakami, pritožbami in neuspeli.		.725	
Počaka, da se stvari zapletejo, preden ukrepa.			.866
Pokaže, da morajo problemi postati kronični, preden ukrepa.			.816
Izogiba se reševanju pomembnih problemov, zadev.			.793
Izogiba se sprejemanju odločitev.			.764
Ne ukrepa, dokler problemi ne postanejo resni.			.697
Ni dosegljiv/a, ko ga/jo potrebuješ.			.696
Odläša z odgovori na nujna vprašanja.			.664
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			
Component Correlation Matrix			
Component	1	2	3
1	1.000	-.008	-.705
2	-.008	1.000	.097
3	-.705	.097	1.000
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			

V nadaljevanju smo ponovno izvedli analizo glavnih komponent, pri čemer smo pri določanju metode ekstrakcije določili fiksno število komponent na 3, kar se ujema s teoretično

konceptualizacijo celovite teorije transformacijskega vodenja: transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja, v matriko pa smo vnesli vseh devet elementov teoretičnega modela. Rezultati analize so potrdili naše pričakovanje, saj so se podatki, kot je razvidno iz tabele 4.24, empirično napolnili v tri komponente skladno z zgornjo interpretacijo. Komponenta 1 vsebuje vse dimenzije transformacijskega vodenja in pogojnega nagrajevanja (transformacijsko vodenje), komponenta 2 vsebuje aktivno vodenje z izjemami (transakcijsko vodenje), komponenta 3 pa združuje pasivno vodenje z izjemami in odsotnost vodenja (odsotnost vodenja).

Tabela 4.24: Rezultati druge analize glavnih komponent

Pattern Matrixa			
	Component		
	1	2	3
Idealizirani vpliv – vedenje	.945		
Inspiracijska motivacija	.914		
Idealizirani vpliv – atributi	.905		
Individualna skrb	.884		
Pogojno nagrajevanje	.883		
Intelektualna stimulacija	.853		
Menedžment z izjemami – aktivni		.997	
Menedžment z izjemami – pasivni			.992
Odsotnost vodenja			.945
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 4 iterations.			
Component Correlation Matrix			
Component	1	2	3
1	1.000	-.045	-.692
2	-.045	1.000	.125
3	-.692	.125	1.000
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.			

O enaki empirični strukturi oziroma porazdelitvi elementov vodenja, kot je v našem primeru, poročajo Garman in sodelavci (Garman in drugi 2003), ki so analizirali glavne komponente transformacijskega vodenja na vzorcu 236 vodij in 620 vodenih v 54 zdravstvenih organizacijah (storitvena dejavnost). Rezultati so pokazali, da se pogojno nagrajevanje in menedžment z izjemami – aktivni združita z vsemi dimenzijami transformacijskega vodenja, menedžment z izjemami – aktivni predstavlja samostojno komponento, menedžment z izjemami – pasivni pa se združi z odsotnostjo vodenja v samostojno komponento. Avtorji interpretacijo rezultatov

povezujejo z delovnim kontekstom in naravo nalog v storitvenih zdravstvenih organizacijah. Aktivni menedžment z izjemami povezujejo z relativno natančnimi navodili in visokimi standardi za delo. Zunanje agencije uporabljajo ta navodila in standarde pri kontroli kakovosti in kot standarde za ocenjevanje uspešnosti, kar pomeni, da je lahko aktivni menedžment z izjemami različna in nujna komponenta uspešnega vodenja v tem kontekstu (Garman in drugi 2003, 811).

Na podlagi rezultatov analize glavnih komponent smo izračunali nove empirične indekse za transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja, ki smo jih uporabili v nadaljnjih analizah. V tabeli 4.25 je opisna statistika, slika 4.4 prikazuje porazdelitve za empirične komponente, v tabeli 4.26 so predstavljene srednje vrednosti vodenja po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.27 pa so srednje vrednosti razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.25: Vodenje – opisna statistika za teoretični in empirični merski model

TEORETIČNI MODEL					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Transformacijsko vodenje	430	1.00	5.00	3.1161	.94507
Transakcijsko vodenje	430	1.00	5.00	3.0409	.41784
Odsotnost vodenja	430	1.00	5.00	2.5198	.87891
EMPIRIČNI MODEL					
	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Transformacijsko vodenje	430	1.00	5.00	3.1402	.94748
Transakcijsko vodenje	430	1.00	5.00	3.1930	.83575
Odsotnost vodenja	430	1.00	5.00	2.4801	1.00980

Iz tabele 4.25 je razvidno, da je srednja vrednost za transformacijsko vodenje ostala enaka (3.11, 3.14), srednja vrednost za transakcijsko vodenje se je povečala iz 3.04 na 3.19, srednja vrednost odsotnosti vodenja pa se je zmanjšala z 2.51 na 2.48.

Slika 4.4: Grafični prikaz porazdelitve za empirične komponente vodenja

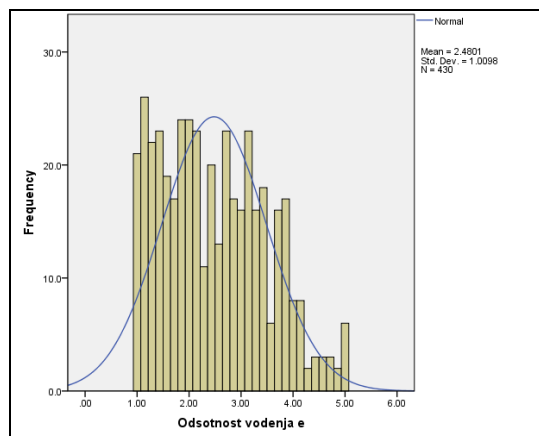
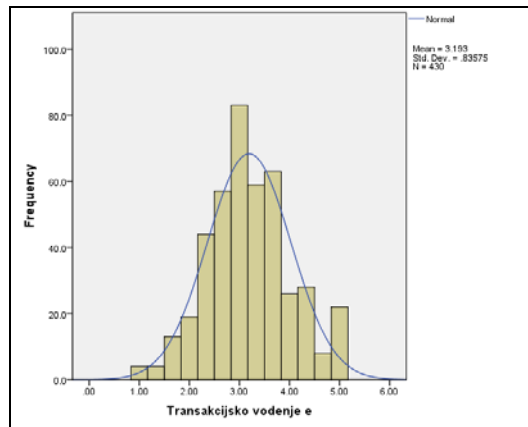
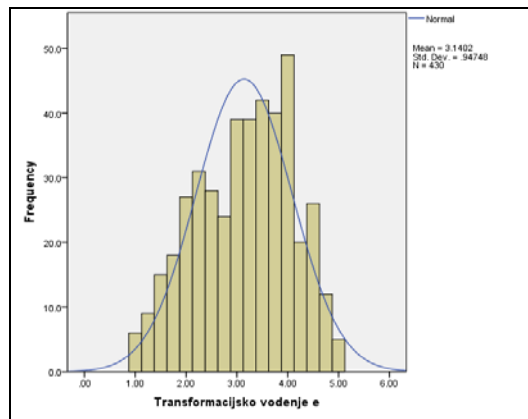


Tabela 4.26: Vodenje po organizacijskih ravneh – teoretični in empirični merski model

TEORETIČNI MODEL			
	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Transformacijsko vodenje	3.17	2.98	3.18
Transakcijsko vodenje	3.11	2.97	2.96
Odsotnost vodenja	2.46	2.67	2.45
EMPIRIČNI MODEL			
	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Transformacijsko vodenje	3.21	2.99	3.19
Transakcijsko vodenje	3.28	3.14	3.05
Odsotnost vodenja	2.40	2.67	2.39
	N = (214)	N = (127)	N = (89)

V empiričnem modelu je transformacijsko vodenje najvišje na lokalni ravni (3.21), transakcijsko vodenje se je povečalo na vseh ravneh z najvišjo srednjo vrednostjo na lokalni ravni (3.28), srednje vrednosti za odsotnost vodenja so ostale iste na lokalni in regionalni ravni, na državni ravni pa je nekoliko nižja (2.39) v primerjavi s teoretičnim modelom. Na lokalni ravni je torej prisotnost transformacijskega in transakcijskega vodenja enakomerna, na regionalni prevladuje transakcijsko, na državni ravni pa transformacijsko vodenje.

Tabela 4.27: Vodenje po demografskih spremenljivkah

		Transformacijsko vodenje		Transakcijsko vodenje		Odsotnost vodenja		N
		Teoretično	Empirično	Teoretično	Empirično	Teoretično	Empirično	
Spol	Moški	3.16	3.19	3.06	3.20	2.50	2.45	348
	Ženski	2.94	2.96	2.94	3.08	2.58	2.57	40
Starost	Do 35 let	3.06	3.09	3.08	3.30	2.50	2.48	101
	Od 36 do 45 let	3.16	3.19	3.03	3.11	2.48	2.43	204
	Nad 45 let	3.19	3.20	3.05	3.25	2.57	2.51	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	3.03	3.06	3.07	3.30	2.57	2.54	141
	Visoka šola	3.21	3.24	3.04	3.10	2.46	2.40	189
	Podiplomska izobrazba	3.14	3.16	3.03	3.21	2.48	2.45	58
Delovne izkušnje v policiji	Do 20 let	3.13	3.16	3.05	3.17	2.47	2.44	198
	Od 21 do 30 let	3.14	3.16	3.05	3.24	2.50	2.45	160
	Nad 30 let	3.16	3.18	3.03	3.06	2.70	2.62	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	3.00	3.03	3.07	3.30	2.57	2.55	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	3.27	3.29	3.04	3.09	2.43	2.36	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	3.30	3.29	2.99	2.98	2.49	2.47	15

Moški in ženske različno zaznavajo prisotnost stilov vodenja. Pri moških so srednje vrednosti višje za transformacijsko (3.19) in transakcijsko vodenje (3.20), pri ženskah pa za odsotnost vodenja (2.57). Pri starostnih kategorijah lahko opazimo višje vrednosti za transformacijsko vodenje (3.20) in odsotnost vodenja (2.51) pri kategoriji nad 45 let, najvišja vrednost za transakcijsko vodenje (3.30) je pri starostni kategoriji do 35 let. Anketiranci z visokošolsko izobrazbo imajo najvišjo vrednost za transformacijsko vodenje (3.24), anketiranci s srednješolsko in višješolsko izobrazbo pa pri transakcijskem vodenju (3.30) in pri odsotnosti vodenja (2.54). Anketiranci z delovnimi izkušnjami nad 30 let imajo najvišje vrednosti pri transformacijskem vodenju (3.18) in pri odsotnosti vodenja (2.62), najvišja vrednost za transakcijsko vodenje (3.24) je pri kategoriji z delovnimi izkušnjami od 21 do 30 let. Policijski in kriminalistični inšpektorji in svetniki imajo večjo vrednost pri transformacijskem vodenju (3.29) kot policisti in kriminalisti (3.03). Policisti in kriminalisti imajo najvišje vrednosti pri transakcijskem vodenju (3.30) in pri odsotnosti vodenja (2.55).

Tabela 4.28: Korelacijski koeficienti za teoretične in empirične komponente vodenja

Correlations		Transformacijsko vodenje T	Transformacijsko vodenje E	Transakcijsko vodenje T	Transakcijsko vodenje E	Odsotnost vodenja T	Odsotnost vodenja E
Transformacijsko vodenje T	Pearson Correlation	1	.996**	.355**	-.058	-.714**	-.766**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.229	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430
Transformacijsko vodenje E	Pearson Correlation	.996**	1	.391**	-.049	-.719**	-.772**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.308	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430
Transakcijsko vodenje T	Pearson Correlation	.355**	.391**	1	.664**	.084	.039
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.081	.416
	N	430	430	430	430	430	430
Transakcijsko vodenje E	Pearson Correlation	-.058	-.049	.664**	1	.126**	.137**
	Sig. (2-tailed)	.229	.308	.000		.009	.004
	N	430	430	430	430	430	430
Odsotnost vodenja T	Pearson Correlation	-.714**	-.719**	.084	.126**	1	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.081	.009		.000
	N	430	430	430	430	430	430
Odsotnost vodenja E	Pearson Correlation	-.766**	-.772**	.039	.137**	.988**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.416	.004	.000	
	N	430	430	430	430	430	430

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

Primerjava korelacijskih koeficientov znotraj teoretičnega in empiričnega modela pokaže, da v teoretičnem modelu obstaja statistično značilna pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in transakcijskim vodenjem (.355), v empiričnem modelu (na podlagi rezultatov analize glavnih komponent) pa te povezave ni.

Tabela 4.29: Korelacijski koeficienti faktorjev vodenja in empiričnih indeksov vodenja

Correlations		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Idealizirani vpliv – atributi	Pearson Correlation	1	.706**	.772**	.807**	.816**	.893**	.805**	-.098*	-.601**	-.098*	-.681**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.042	.000	.042	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
2. Idealizirani vpliv – vedenje	Pearson Correlation	.706**	1	.754**	.778**	.748**	.860**	.778**	.049	-.556**	.049	-.606**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.307	.000	.307	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
3. Inspiracijska motivacija	Pearson Correlation	.772**	.754**	1	.817**	.816**	.904**	.828**	-.067	-.610**	-.067	-.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.167	.000	.167	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
4. Intelektualna stimulacija	Pearson Correlation	.807**	.778**	.817**	1	.894**	.948**	.872**	-.019	-.677**	-.019	-.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.700	.000	.700	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
5. Individualna skrb	Pearson Correlation	.816**	.748**	.816**	.894**	1	.937**	.853**	-.128**	-.653**	-.128**	-.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.008	.000	.008	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
6. Transformacijsko vodenje	Pearson Correlation	.893**	.860**	.904**	.948**	.937**	1	.942**	-.049	-.688**	-.049	-.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.308	.000	.308	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
7. Pogojno nagrajevanje	Pearson Correlation	.805**	.778**	.828**	.872**	.853**	.942**	1	-.013	-.658**	-.013	-.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.785	.000	.785	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
8. Menedžment z izjemami – aktivni	Pearson Correlation	-.098*	.049	-.067	-.019	-.128**	-.049	-.013	1	.104*	1.000**	.137**
	Sig. (2-tailed)	.042	.307	.167	.700	.008	.308	.785		.031	.000	.004
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
9. Menedžment z izjemami - pasivni	Pearson Correlation	-.601**	-.556**	-.610**	-.677**	-.653**	-.688**	-.658**	.104*	1	.104*	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.031		.031	.000
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
10. Transakcijsko vodenje	Pearson Correlation	-.098*	.049	-.067	-.019	-.128**	-.049	-.013	1.000**	.104*	1	.137**
	Sig. (2-tailed)	.042	.307	.167	.700	.008	.308	.785	.000	.031		.004
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
11. Odsotnost vodenja	Pearson Correlation	-.681**	-.606**	-.692**	-.757**	-.741**	-.772**	-.739**	.137**	.924**	.137**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.004	
	N	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz matrike je možno razbrati enake rezultate kot pri analizi glavnih komponent: pogojno nagrajevanje je statistično značilno pozitivno povezano s transformacijskim vodenjem, menedžment z izjemami – aktivni je samostojen, menedžment z izjemami – pasivni pa je statistično značilno močno pozitivno povezan z odsotnostjo vodenja. Zanimiva je statistično značilna šibka negativna povezava med transakcijskim vodenjem (menedžment z izjemami –

aktivni) in individualno skrbjo (-.128). Možna interpretacija bi lahko bila, da bolj ko vodje uporabljajo transakcijsko vodenje, manj pozornosti posvečajo individualni skrbi za posameznika oziroma razvoju zaposlenih. Če obrnemo, bolj ko se vodje ukvarjajo s posamezniki, manjša je potreba po transakcijskem vodenju.

4.2.4 Rezultati vodenja in stališča zaposlenih

Rezultate vodenja predstavljajo spremenljivke uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem in dodatna motivacija. Stališča zaposlenih pa predstavljajo spremenljivke državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost in zadovoljstvo z delom.

4.2.4.1 Rezultati vodenja

Uspešnost vodenja, zadovoljstvo z vodenjem, dodatna motivacija in skupni indeks *rezultati vodenja* so bili izračunani na podlagi trditev MLQ vprašalnika. V tabeli 4.30 so predstavljeni koeficienti Cronbach alpha, tabela 4.31 predstavlja deskriptivno statistiko, slika 4.5 predstavlja porazdelitev indeksa, v tabeli 4.32 so predstavljene srednje vrednosti rezultatov vodenja po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.33 pa so srednje vrednosti za rezultate vodenja razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.30: Cronbach alpha za rezultate vodenja

FAKTOR/INDEKS	ŠT. TRDITEV	CRONBACH ALPHA
Uspešnost vodenja	4	0.88
Zadovoljstvo z vodenjem	2	0.92
Dodatna motivacija	3	0.95
Rezultati vodenja – indeks	9	

Tabela 4.31: Rezultati vodenja - opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Uspešnost vodenja	430	1.00	5.00	3.3163	1.03182
Zadovoljstvo z vodenjem	430	1.00	5.00	3.1581	1.26154
Dodatna motivacija	430	1.00	5.00	2.9682	1.20164
Rezultati vodenja – indeks	430	1.00	5.00	3.1651	1.10255

Najvišja srednja vrednost je pri uspešnosti vodenja (3.31), najnižja pa pri dodatni motivaciji (2.96).

Slika 4.5: Grafični prikaz porazdelitve za indeks rezultati vodenja

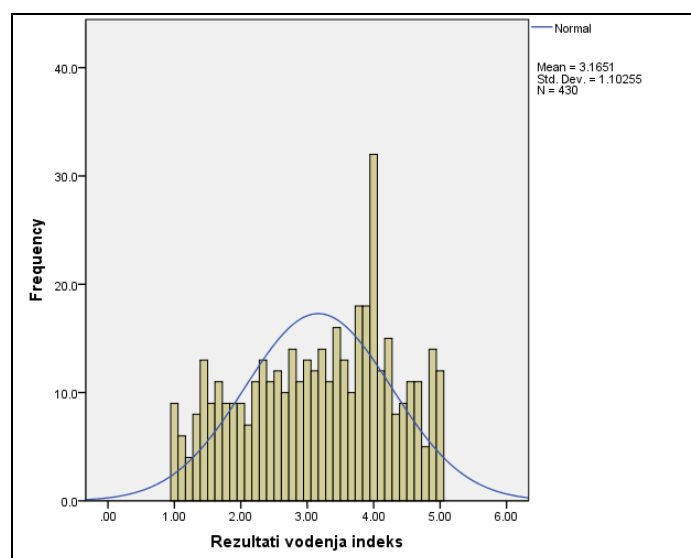


Tabela 4.32: Rezultati vodenja po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Uspešnost vodenja	3.40	3.16	3.34
Zadovoljstvo z vodenjem	3.23	2.98	3.24
Dodatna motivacija	3.04	2.84	2.98
Rezultati vodenja – indeks	3.24	3.01	3.20
	N = 214	N = 127	N = 89

Indeks rezultati vodenja je višji na lokalni in državni ravni (3.24, 3.20) kot na regionalni ravni (3.01). Srednja vrednost za uspešnost vodenja je najvišja na lokalni ravni (3.40), za zadovoljstvo z vodenjem na državni ravni (3.24), za dodatno motivacijo pa na lokalni ravni (3.04). Medtem ko so podatki za lokalno in državno raven približno enaki, lahko opazimo, da so srednje vrednosti za vse tri dimenzije in indeks nižje na regionalni ravni.

Tabela 4.33: Rezultati vodenja po demografskih spremenljivkah

		Uspešnost vodenja	Zadovoljstvo z vodenjem	Dodatna motivacija	Rezultati vodenja	N
Spol	Moški	3.36	3.22	3.02	3.22	348
	Ženski	3.06	2.93	2.70	2.91	40
Starost	Do 35 let	3.28	3.09	2.96	3.13	101
	Od 36 do 45 let	3.37	3.21	2.98	3.20	204
	Nad 45 let	3.31	3.27	3.06	3.21	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	3.25	3.10	2.82	3.08	141
	Visoka šola	3.42	3.28	3.12	3.29	189
	Podiplomska izobrazba	3.22	3.09	2.97	3.11	58
Delovne izkušnje v policiji	Do 20 let	3.36	3.19	2.99	3.20	198
	Od 21 do 30 let	3.31	3.19	2.99	3.17	160
	Nad 30 let	3.22	3.17	3.02	3.14	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	3.21	3.04	2.82	3.04	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	3.45	3.31	3.17	3.32	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	3.45	3.50	3.07	3.33	15

Razlike med spoloma pri zaznavanju rezultatov vodenja so velike za vse tri dimenzije in indeks. Pri starostni kategoriji nad 45 let je najvišja srednja vrednost za indeks (3.21) in za zadovoljstvo z vodenjem (3.27) in dodatno motivacijo (3.06). Najvišja srednja vrednost za uspešnost vodenja pa je pri starostni kategoriji od 36 do 45 let (3.37). Od izobrazbenih kategorij z najvišjimi vrednostmi pri vseh dimenzijah in indeksu odstopa kategorija anketirancev z visokošolsko izobrazbo (3.42, 3.28, 3.12, 3.29), najnižje vrednosti pa so značilne za kategorijo anketirancev s srednješolsko in višješolsko izobrazbo (3.25, 3.10, 2.82, 3.08). Anketiranci s podiplomsko izobrazbo imajo najnižjo vrednost pri zadovoljstvu z vodenjem (3.09). Anketiranci z delovnimi izkušnjami do 20 let imajo najvišjo vrednost pri indeksu (3.20) in pri uspešnosti vodenja (3.36). Dodatna motivacija je najnižja (2.82) pri policistih in kriminalistih, prav tako so najnižje vrednosti za vse druge elemente in za indeks pri policistih in kriminalistih. Policijski in kriminalistični inšpektorji imajo najvišje vrednosti pri uspešnosti vodenja (3.45) in pri dodatni motivaciji (3.17). Policijski in kriminalistični svetniki imajo najvišjo vrednost pri indeksu (3.33). Vodenje zaznavajo kot uspešno (3.45) in izražajo najvišje zadovoljstvo z njim (3.50).

4.2.4.2 Državljsko vedenje

Državljsko vedenje tvorijo dimenzije *medsebojna pomoč*, *individualna iniciativa*, *osebna zavzetost* in *lojalnost do organizacije*. V tabeli 4.34 so predstavljeni koeficienti Cronbach alpha za posamezne dimenzije.

Tabela 4.34: Cronbach alpha za dimenzije državljskega vedenja

FAKTOR/INDEKS	ŠT. TRDITEV	CRONBACH ALPHA
Medsebojna pomoč	3	0.71
Individualna iniciativa	3	0.79
Osebna zavzetost	2	0.44
Lojalnost do organizacije	3	0.87
Državljsko vedenje – indeks	11	

Tabela 4.35 predstavlja opisno statistiko, slika 4.6 ponazarja porazdelitev indeksa, v tabeli 4.36 so predstavljene srednje vrednosti državljskega vedenja po organizacijskih ravneh. V tabeli 4.37 so srednje vrednosti državljskega vedenja razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.35: Državljsko vedenje – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Medsebojna pomoč	396	1.00	5.00	4.2567	.54090
Individualna iniciativa	396	1.00	5.00	4.1465	.61887
Osebna zavzetost	396	1.00	5.00	4.2702	.62559
Lojalnost do organizacije	396	1.00	5.00	3.8165	.97045
Državljsko vedenje – indeks	396	1.00	5.00	4.1225	.49829

Najvišja srednja vrednost vzorca je pri dimenzijah osebna zavzetost (4.27) in medsebojna pomoč (4.25), najnižja pa pri dimenziji lojalnost do organizacije (3.81).

Slika 4.6: Grafični prikaz porazdelitve za indeks državljsko vedenje

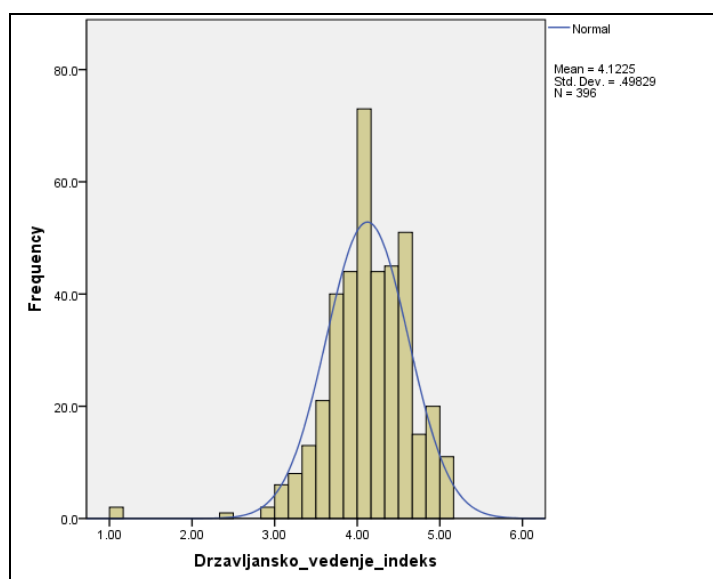


Tabela 4.36: Državljanstvo vedenje po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Medsebojna pomoč	4.22	4.28	4.30
Individualna iniciativa	4.14	4.11	4.22
Osebna zavzetost	4.26	4.28	4.28
Lojalnost do organizacije	3.71	3.92	3.92
Državljanstvo vedenje – indeks	4.08	4.15	4.18
	N = 192	N = 120	N = 84

Vrednosti indeksa državljanstvo vedenje so na državni in regionalni ravni (4.18, 4.15) malo večje kot na lokalni ravni (4.08). Iz tabele je razvidno, da so vrednosti vseh posameznih dimenzij najvišje na državni ravni. Na lokalni ravni ima najvišjo srednjo vrednost osebna zavzetost (4.26), najnižjo pa lojalnost do organizacije (3.71). Na regionalni ravni sta najvišji vrednosti pri medsebojni pomoči in osebni zavzetosti (4.28), najnižja pa pri lojalnosti do organizacije (3.92). Tudi na državni ravni je najvišja vrednost pri medsebojni pomoči (4.30) in najnižja pri lojalnosti do organizacije (4.18).

Tabela 4.37: Državljanstvo vedenje po demografskih spremenljivkah

		Medsebojna pomoč	Individualna iniciativa	Osebna zavzetost	Lojalnost do organizacije	Državljanstvo vedenje	N
Spol	Moški	4.26	4.16	4.27	3.85	4.14	348
	Ženski	4.24	4.07	4.29	3.52	4.03	40
Starost	Do 35 let	4.22	4.08	4.27	3.41	3.99	101
	Od 36 do 45 let	4.26	4.17	4.27	3.93	4.16	204
	Nad 45 let	4.29	4.22	4.29	4.05	4.21	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	4.24	4.09	4.16	3.68	4.04	141
	Visoka šola	4.25	4.17	4.32	3.86	4.15	189
	Podiplomska izobrazba	4.32	4.26	4.41	4.03	4.25	58
Delovne izkušnje v policiji	Do 20 let	4.27	4.18	4.31	3.66	4.10	198
	Od 21 do 30 let	4.25	4.11	4.25	3.98	4.15	160
	Nad 30 let	4.22	4.23	4.18	4.01	4.16	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	4.22	4.10	4.15	3.62	4.02	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	4.27	4.18	4.39	4.00	4.21	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	4.51	4.49	4.43	4.27	4.43	15

Značilne razlike med moškim in ženskim spolom se kažejo pri dimenzijah individualna iniciativa (4.16, 4.07) in lojalnost do organizacije (3.85, 3.52). Pri starostni kategoriji z najvišjimi srednjimi vrednostmi pri vseh dimenzijah in indeksu izstopa kategorija anketirancev nad 45 let. Tudi izobrazbena kategorija podiplomska izobrazba izstopa z najvišjimi srednjimi vrednostmi pri vseh

dimenzijah in indeksu. Najnižje vrednosti pri vseh dimenzijah in indeksu so pri anketirancih s srednješolsko in višješolsko izobrazbo. Anketiranci z do 20 let delovnih izkušenj imajo najnižjo srednjo vrednost pri indeksu (4.10), toda višje vrednosti pri dimenzijah medsebojna pomoč (4.27) in osebna zavzetost (4.31). Možna interpretacija je, da imajo kandidati, ki začenjajo kariero v policiji, na začetku idealizirano predstavo o poklicu in zato izražajo višjo stopnjo medsebojne pomoči in osebne zavzetosti. Pozneje, ko izkusijo realnost medsebojnih odnosov in organizacijske kulture, se ta predstava spremeni. Anketiranci z delovnimi izkušnjami nad 30 let izražajo višje vrednosti pri individualni iniciativi (4.10) in lojalnosti do organizacije (4.01). Pri uradniških nazivih so vse vrednosti dimenzij in indeksa (4.02) nižje pri kategoriji policistov in kriminalistov, višje pa pri kategoriji policijskih in kriminalističnih svetnikov (4.43).

4.2.4.3 Organizacijska pripadnost

Organizacijsko pripadnost predstavljajo tri oblike pripadnosti: *čustvena pripadnost*, *kalkulativna pripadnost* in *normativna pripadnost*. V tabeli 4.38 so predstavljeni koeficienti Cronbach alpha, tabela 4.39 predstavlja opisno statistiko. Na sliki 4.7 je grafična predstavitev porazdelitve za indeks. V tabeli 4.40 so predstavljene srednje vrednosti treh oblik organizacijske pripadnosti po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.41 pa so srednje vrednosti oblik organizacijske pripadnosti razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.38: Cronbach alpha za organizacijsko pripadnost

FAKTOR/INDEKS	ŠT. TRDITEV	CRONBACH ALPHA
Čustvena pripadnost	3	0.83
Kalkulativna pripadnost	3	0.72
Normativna pripadnost	3	0.70
Organizacijska pripadnost – indeks	9	

Tabela 4.39: Organizacijska pripadnost – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Čustvena pripadnost	396	1.00	5.00	3.4966	1.05048
Kalkulativna pripadnost	396	1.00	5.00	3.1869	1.01265
Normativna pripadnost	396	1.00	5.00	2.7921	.93124
Organizacijska pripadnost – indeks	396	1.00	5.00	3.1585	.85456

Najvišja srednja vrednost je pri čustveni pripadnosti (3.49), najnižja pa pri normativni pripadnosti (2.79).

Slika 4.7: Grafični prikaz porazdelitve za indeks organizacijska pripadnost

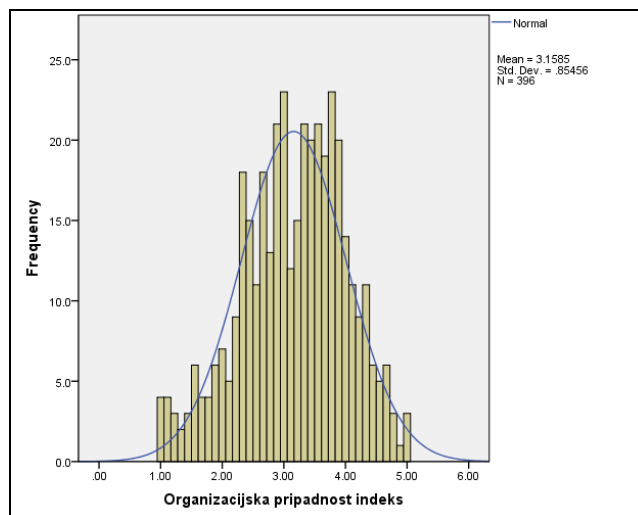


Tabela 4.40: Organizacijska pripadnost po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Čustvena pripadnost	3.44	3.54	3.57
Kalkulativna pripadnost	3.21	3.21	3.10
Normativna pripadnost	2.70	2.86	2.89
Organizacijska pripadnost – indeks	3.12	3.20	3.19
	N = 192	N = 120	N = 84

Srednje vrednosti indeksa organizacijska pripadnost po organizacijskih ravneh se med seboj bistveno ne razlikujejo. Na vseh treh organizacijskih ravneh je zaporedje srednjih vrednosti od najvišje do najmanjše enaka, najvišja je pri čustveni pripadnosti, sledi kalkulativna pripadnost in na zadnjem mestu normativna pripadnost. Srednja vrednost za kalkulativno pripadnost je nekoliko višja na lokalni in regionalni ravni (3.21, 3.21) kot na državni ravni (3.10). Vrednost čustvene pripadnosti je najvišja na državni ravni (3.57).

Tabela 4.41: Organizacijska pripadnost po demografskih spremenljivkah

		Čustvena pripadnost	Kalkulativna pripadnost	Normativna pripadnost	Organizacijska pripadnost	N
Spol	Moški	3.54	3.22	2.81	3.19	348
	Ženski	3.23	2.98	2.64	2.95	40
Starost	Do 35 let	3.09	2.92	2.57	2.86	101
	Od 36 do 45 let	3.58	3.21	2.80	3.20	204
	Nad 45 let	3.84	3.50	3.06	3.46	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	3.38	3.26	2.73	3.12	141
	Visoka šola	3.58	3.16	2.81	3.18	189
	Podiplomska izobrazba	3.56	3.17	2.89	3.21	58
Delovne izkušnje v policiji	Do 20 let	3.34	3.03	2.61	2.99	198
	Od 21 do 30 let	3.67	3.35	2.96	3.33	160
	Nad 30 let	3.73	3.52	3.11	3.46	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	3.31	3.18	2.68	3.05	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	3.69	3.22	2.91	3.27	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	3.82	3.16	2.93	3.30	15

Med moškimi in ženskami obstajajo razlike srednjih vrednosti pri čustveni, kalkulativni in normativni pripadnosti. Iz tabele je mogoče razbrati, da indeks organizacijske pripadnosti narašča z višanjem starostnih kategorij. Najnižje vrednosti za vse tri oblike pripadnosti in indeks so pri starostni kategoriji do 35 let (2.86), najvišje pa pri starostni kategoriji nad 45 let (3.46). Indeks organizacijske pripadnosti je najvišji (3.21) pri anketirancih s podiplomsko izobrazbo. Najvišjo čustveno pripadnost izražajo anketiranci z visoko izobrazbo (3.58), najvišjo kalkulativno pripadnost pa anketiranci s srednješolsko in višješolsko izobrazbo (3.26). Normativna pripadnost je najvišja pri anketirancih s podiplomsko izobrazbo (2.89). S pridobivanjem delovnih izkušenj narašča organizacijska pripadnost. Najnižje srednje vrednosti so pri starostni kategoriji z do 20 let delovnih izkušenj (2.99), najvišje pa pri starostni kategoriji nad 30 let. Anketiranci z najmanj delovnih izkušenj imajo najnižje srednje vrednosti pri čustveni in kalkulativni pripadnosti (3.34, 3.03). Napredovanje v višje uradniške nazive je povezano z naraščanjem organizacijske pripadnosti. Indeks je najvišji pri policijskih in kriminalističnih svetnikih (3.30), najnižji pa pri policistih in kriminalistih (3.05).

4.2.4.4 Odtujenost od dela

Odtujenost od dela ali alienacijo sestavljajo *osebna odtujenost*, *socialna odtujenost* in *poklicna odtujenost*. Tabela 4.42 predstavlja koeficiente Cronbach alpha, tabela 4.43 predstavlja opisno statistiko, slika 4.8 predstavlja porazdelitev za indeks. V tabeli 4.44 so predstavljene

srednje vrednosti odtujenosti po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.45 so pa srednje vrednosti odtujenosti razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.42: Cronbach alpha za odtujenost od dela

FAKTOR/INDEKS	ŠT. TRDITEV	CRONBACH ALPHA
Osebna odtujenost	2	0.67
Socialna odtujenost	2	0.58
Poklicna odtujenost	2	0.52
Odtujenost od dela - indeks	6	

Tabela 4.43: Odtujenost od dela – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Osebna odtujenost	396	1.00	5.00	2.5013	1.00347
Socialna odtujenost	396	1.00	5.00	2.6654	.95721
Poklicna odtujenost	396	1.00	5.00	2.6780	.92394
Odtujenost od dela – indeks	396	1.00	5.00	2.6338	.80301

V vzorcu je najnižja srednja vrednost pri osebni odtujenosti (2.50) in nekoliko višja pri socialni in poklicni odtujenosti (2.66, 2.67).

Slika 4.8: Grafični prikaz porazdelitve za indeks odtujenost od dela

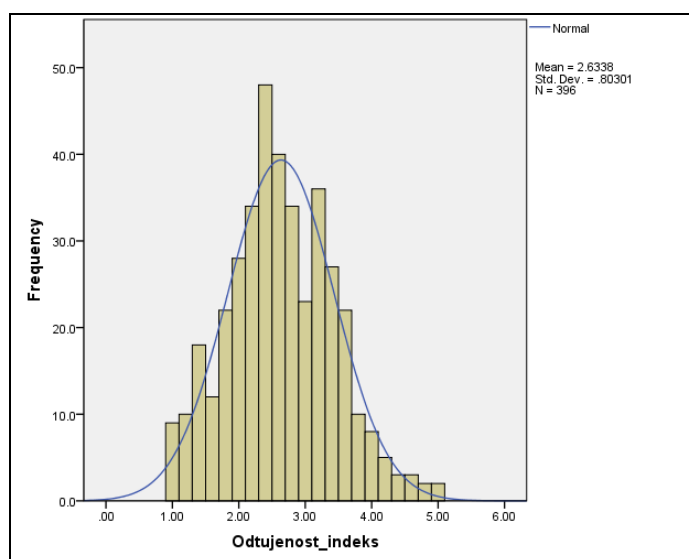


Tabela 4.44: Odtujenost od dela po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Osebna odtujenost	2.58	2.55	2.25
Socialna odtujenost	2.59	2.75	2.70
Poklicna odtujenost	2.76	2.72	2.42
Odtujenost od dela – indeks	2.65	2.70	2.52
	N = 192	N = 120	N = 84

Srednja vrednost za indeks odtujenost od dela je najvišja na regionalni ravni (2.70). Vrednosti za osebno in poklicno odtujenost sta najvišji na lokalni ravni (2.58, 2.76), srednja vrednost za socialno odtujenost pa je najvišja na regionalni ravni (2.75). Na državni ravni so najnižje vrednosti za osebno in poklicno odtujenost (2.25, 2.42), vrednost za socialno odtujenost pa je primerljiva z vrednostjo na regionalni ravni (2.70).

Tabela 4.45: Odtujenost po demografskih spremenljivkah

		Osebna odtujenost	Socialna odtujenost	Poklicna odtujenost	Odtujenost od dela	N
Spol	Moški	2.49	2.64	2.64	2.61	348
	Ženski	2.69	2.89	2.93	2.88	40
Starost	Do 35 let	2.62	2.72	2.92	2.75	101
	Od 36 do 45 let	2.50	2.59	2.63	2.58	204
	Nad 45 let	2.40	2.79	2.47	2.62	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	2.51	2.59	2.82	2.63	141
	Visoka šola	2.48	2.67	2.60	2.62	189
	Podiplomska izobrazba	2.59	2.84	2.55	2.70	58
Delovne izkušnje v policiji	Do 20 let	2.53	2.64	2.73	2.64	198
	Od 21 do 30 let	2.47	2.69	2.62	2.62	160
	Nad 30 let	2.52	2.67	2.53	2.64	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	2.55	2.61	2.84	2.66	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	2.48	2.71	2.51	2.62	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	2.23	2.80	2.53	2.56	15

Med moškimi in ženskami obstajajo razlike v zaznavanju in doživljanju vseh treh oblik odtujenosti od dela. Srednje vrednosti za osebno (2.69), socialno (2.89) in poklicno (2.93) odtujenost so višje pri ženskah. Vrednost indeksa odtujenosti od dela je najvišja pri starostni kategoriji do 35 let (2.75). Anketiranci s podiplomsko izobrazbo dosegajo najvišje vrednosti pri indeksu odtujenosti od dela (2.70) in pri osebni in socialni odtujenosti (2.59, 2.84). Najvišja srednja vrednost za poklicno odtujenost je pri anketirancih s srednješolsko in višješolsko izobrazbo (2.82). Indeks odtujenosti od dela je približno enak za vse kategorije delovnih izkušenj

(2.6). Osebna odtujenost je najvišja pri anketirancih z delovnimi izkušnjami do 20 let (2.53), socialna odtujenost je najvišja pri anketirancih z delovnimi izkušnjami od 21 do 30 let (2.69). Anketiranci v nižjih uradniških nazivih doživljajo večjo stopnjo odtujenosti od dela, kot pa anketiranci v višjih uradniških nazivih. Policisti in kriminalisti imajo najvišje vrednosti pri osebni odtujenosti (2.55), policijski in kriminalistični svetniki pa pri socialni odtujenosti (2.80). Poklicna odtujenost je najvišja pri policistih in kriminalistih (2.84).

4.2.4.5 Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom smo izračunali iz petih trditev o zadovoljstvu z delom (Lambert in drugi 2006) (koeficient Cronbach alpha 0.87). Tabela 4.46 predstavlja opisno statistiko, na sliki 4.9 je prikazana porazdelitev indeksa, v tabeli 4.47 so predstavljene srednje vrednosti zadovoljstva z delom po organizacijskih ravneh, v tabeli 4.48 pa so srednje vrednosti zadovoljstva z delom razčlenjene po demografskih spremenljivkah.

Tabela 4.46: Zadovoljstvo z delom – opisna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
Zadovoljstvo z delom – indeks	396	1.00	5.00	3.7727	.80458

Slika 4.9: Grafični prikaz porazdelitve za zadovoljstvo z delom

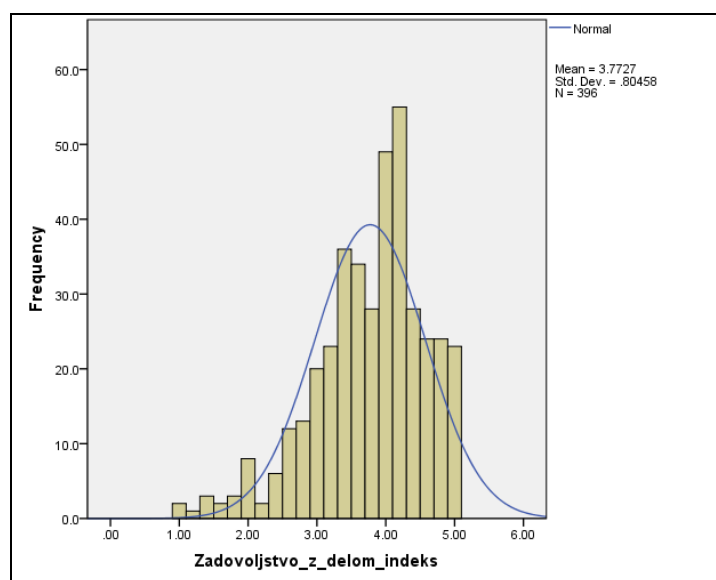


Tabela 4.47: Zadovoljstvo z delom po organizacijskih ravneh

	LOKALNA RAVEN	REGIONALNA RAVEN	DRŽAVNA RAVEN
Zadovoljstvo z delom – indeks	3.65	3.76	4.07
	N = 192	N = 120	N = 84

Zadovoljstvo z delom narašča z organizacijsko ravno in je najvišje na državni ravni (4.07).

Tabela 4.48: Zadovoljstvo z delom po demografskih spremenljivkah

		Zadovoljstvo z delom	N
Spol	Moški	3.79	348
	Ženski	3.67	40
Starost	Do 35 let	3.65	101
	Od 36 do 45 let	3.75	204
	Nad 45 let	4.00	83
Izobrazba	Srednja in višja šola	3.66	141
	Visoka šola	3.84	189
	Podiplomska izobrazba	3.85	58
Delovne izkušnje v policiji	Do 20 let	3.74	198
	Od 21 do 30 let	3.78	160
	Nad 30 let	4.04	30
Uradniški naziv	Policisti in kriminalisti	3.62	192
	Policijski in kriminalistični inšpektorji	3.91	181
	Policijski in kriminalistični svetniki	4.17	15

Moški so v povprečju bolj zadovoljni kot ženske. Podatki o starostnih kategorijah kažejo, da je zadovoljstvo z delom višje pri starejših starostnih kategorijah. Z naraščanjem stopnje izobrazbe narašča tudi zadovoljstvo z delom. Prav tako lahko rečemo za delovne izkušnje in uradniške nazive.

V tabeli 4.49 so Pearsonovi korelacijski koeficienti med vsemi spremenljivkami rezultatov vodenja in stališč zaposlenih.

Tabela 4.49: Rezultati vodenja in stališča zaposlenih – korelacije

Correlations		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1. Uspešnost vodenja	Pearson Correlation	1	.896**	.908**	.974**	.084	.151**	.166**	.370**	.302**	.430**	.247**	.347**	.400**	-.333**	-.207**	-.390**	-.344**	.431**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.093	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
2. Zadovoljstvo z vodenjem	Pearson Correlation	.896**	1	.901**	.954**	.046	.144**	.137**	.352**	.272**	.412**	.214**	.337**	.376**	-.354**	-.214**	-.351**	-.353**	.415**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.357	.004	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
3. Dodatna motivacija	Pearson Correlation	.908**	.901**	1	.970**	.079	.174**	.152**	.401**	.318**	.441**	.228**	.397**	.415**	-.348**	-.190**	-.394**	-.349**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.118	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
4. Rezultati vodenja indeks	Pearson Correlation	.974**	.954**	.970**	1	.076	.163**	.159**	.389**	.310**	.443**	.240**	.374**	.412**	-.355**	-.210**	-.395**	-.359**	.454**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.134	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
5. Medsebojna pomoč	Pearson Correlation	.084	.046	.079	.076	1	.483**	.435**	.268**	.688**	.177**	.146**	.096	.165**	-.064	-.015	-.169**	-.064	.335**
	Sig. (2-tailed)	.093	.357	.118	.134		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.057	.001	.207	.760	.001	.201	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
6. Individualna iniciativa	Pearson Correlation	.151**	.144**	.174**	.163**	.483**	1	.421**	.274**	.707**	.211**	.179**	.098	.193**	-.104*	.010	-.120*	-.066	.285**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.050	.000	.038	.838	.017	.187	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
7. Osebna zavzetost	Pearson Correlation	.166**	.137**	.152**	.159**	.435**	.421**	1	.338**	.727**	.244**	.289**	.227**	.297**	-.052	.054	-.155**	-.018	.318**
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.002	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.302	.283	.002	.717	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
8. Lojalnost do organizacije	Pearson Correlation	.370**	.352**	.401**	.389**	.268**	.274**	.338**	1	.751**	.729**	.498**	.587**	.708**	-.403**	-.183**	-.511**	-.416**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
9. Državljsko vedenje indeks	Pearson Correlation	.302**	.272**	.318**	.310**	.688**	.707**	.727**	.751**	1	.545**	.428**	.414**	.543**	-.262**	-.073	-.380**	-.246**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.147	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
10. Čustvena pripadnost	Pearson Correlation	.430**	.412**	.441**	.443**	.177**	.211**	.244**	.729**	.545**	1	.607**	.597**	.866**	-.543**	-.249**	-.537**	-.516**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
11. Kalkulativna pripadnost	Pearson Correlation	.247**	.214**	.228**	.240**	.146**	.179**	.289**	.498**	.428**	.607**	1	.592**	.859**	-.217**	-.014	-.327**	-.174**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.786	.000	.001	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
12. Normativna pripadnost	Pearson Correlation	.347**	.337**	.397**	.374**	.096	.098	.227**	.587**	.414**	.597**	.592**	1	.842**	-.332**	-.084	-.424**	-.295**	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.057	.050	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.094	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
13. Organizacijska pripadnost indeks	Pearson Correlation	.400**	.376**	.415**	.412**	.165**	.193**	.297**	.708**	.543**	.866**	.859**	.842**	1	-.429**	.138**	.503**	.387**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.006	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
14. Osebna odtujenost	Pearson Correlation	-.333**	-.354**	-.348**	-.355**	-.064	-.104*	-.052	-.403**	-.543**	-.217**	-.332**	-.429**	1	.483**	.467**	.858**	-.537**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.207	.038	.302	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
15. Socialna odtujenost	Pearson Correlation	-.207**	-.214**	-.190**	-.210**	-.015	.010	.054	-.183**	-.073	-.249**	-.014	-.084	-.138**	.483**	1	.240**	.808**	-.226**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.760	.838	.283	.000	.147	.000	.786	.094	.006	.000		.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
16. Poklicna odtujenost	Pearson Correlation	-.390**	-.351**	-.394**	-.395**	-.169**	-.120*	-.155**	-.511**	-.380**	-.537**	-.327**	-.424**	-.503**	.467**	.240**	1	.580**	-.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.017	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
17. Odtujenost indeks	Pearson Correlation	-.344**	-.353**	-.349**	-.359**	-.064	-.066	-.018	-.416**	-.246**	.516**	-.174**	.295**	.387**	.858**	.808**	.580**	1	-.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000

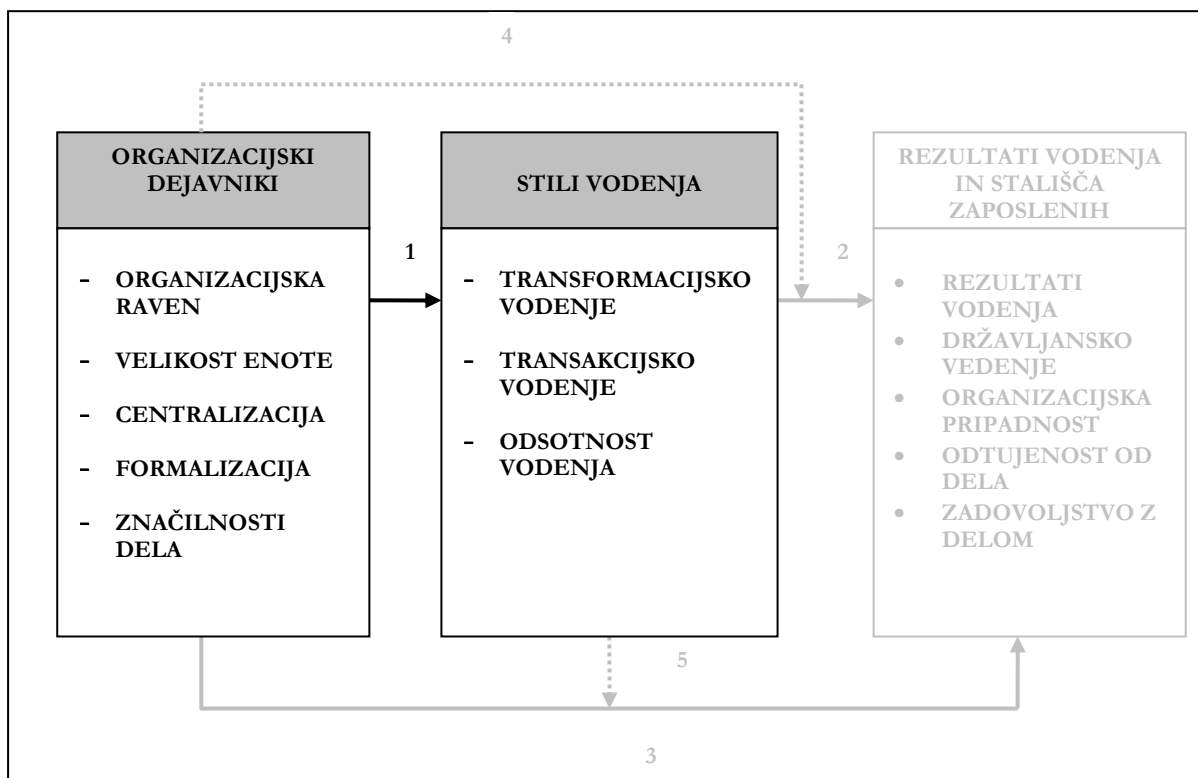
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.201	.187	.717	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
18. Zadovoljstvo z delom indeks	Pearson Correlation	.431**	.415**	.466**	.454**	.335**	.285**	.318**	.540**	.542**	.656**	.397**	.488**	.603**	-.537**	.226**	.557**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																		

Indeks rezultati vodenja je statistično značilno pozitivno povezan z indeksi državljansko vedenje (.310), organizacijsko pripadnostjo (.412) in zadovoljstvom z delom (.454). Statistično značilno pa je negativno povezan z indeksom odtujenosti od dela (-.359). Indeks državljansko vedenje je, pozitivno povezan z rezultati vodenja in še z organizacijsko pripadnostjo (.543) in zadovoljstvom z delom (.542). Negativno je povezan z odtujenostjo od dela (-.246). Organizacijska pripadnost je prav tako pozitivno povezana z rezultati vodenja (.412) in z zadovoljstvom pri delu (.603), negativno pa je povezana z odtujenostjo od dela (-.387). Indeks odtujenosti od dela je torej statistično značilno negativno povezan z vsemi drugimi indeksi, indeks zadovoljstvo z delom pa je pozitivno povezan z vsemi indeksi, razen z odtujenostjo od dela. Iz tabele je razvidno, da obstajajo statistično značilne pozitivne in negativne povezave med posameznimi indeksi, vključno z njihovimi posameznimi dimenzijami. Uspešnost vodenja je močnejše pozitivno povezana s čustveno pripadnostjo (.430) in zadovoljstvom z delom (.431). Zadovoljstvo z vodenjem je prav tako pozitivno povezano s čustveno pripadnostjo (.412) in z zadovoljstvom z delom (.415). Dodatna motivacija je pozitivno povezana z lojalnostjo do organizacije (.401), normativno pripadnostjo (.441) in zadovoljstvom z delom (.466). Dimenzija državljanskega vedenja lojalnost do organizacije je pozitivno povezana s čustveno pripadnostjo (.729), kalkulatивно pripadnostjo (.498), normativno pripadnostjo (.587) in zadovoljstvom z delom (.540). Čustvena pripadnost je zelo pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom (.656). Med osebno odtujenostjo in čustveno pripadnostjo ter zadovoljstvom z delom obstaja negativna povezava (-.543, -.537). Poklicna odtujenost je prav tako negativno povezana s čustveno pripadnostjo (-.537) in zadovoljstvom z delom (-.557).

4.3 NEPOSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV NA STILE VODENJA

Neposredne vplive organizacijskih dejavnikov na stile vodenja v našem raziskovalnem modelu predstavlja model 1, kot je razvidno iz slike 4.10. V prvem modelu so predstavljeni rezultati raziskave, ki se nanašajo na prvo raziskovalno vprašanje in pripadajoče hipoteze.

Slika 4.10: Model 1 – vpliv organizacijskih dejavnikov na stile vodenja



Kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja?

H1: Organizacijska raven je pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem. Transformacijsko vodenje je bolj izraženo na višjih organizacijskih ravneh (regionalni in državni) kot na nižjih organizacijskih ravneh (lokalni).

H2: Velikost enot je negativno povezana s transformacijskim vodenjem. V večjih organizacijskih enotah je transformacijsko vodenje manj izraženo kot v manjših organizacijskih enotah.

H3: Centralizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem. Višja stopnja centralizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja.

H4: Formalizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Višja stopnja formalizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja.

H5: Značilnosti dela so pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem in negativno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Visoko obogatena dela (visok NMP) spodbujajo izražanje transformacijskega vodenja in zmanjšujejo izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja.

4.3.1 Transformacijsko vodenje

V tabeli 4.50 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) s transformacijskim vodenjem (odvisna spremenljivka). Na levi strani tabele so navedene spremenljivke organizacijskih dejavnikov in demografske spremenljivke. Na desni strani so v stolpcih oziroma regresijskih modelih predstavljeni podatki za posamezne korake, in sicer za multivariatne analize posameznih sklopov med organizacijskimi in demografskimi spremenljivkami in transformacijskim vodenjem (model 1), multivariatne analize med organizacijskimi spremenljivkami in transformacijskim vodenjem (model 2) ter multivariatne analize med organizacijskimi spremenljivkami, demografskimi spremenljivkami in transformacijskim vodenjem (model 3). R Square (R^2) oziroma popravljeni R Square (adj. R^2) pove, koliko % variabilnosti odvisne spremenljivke je pojasnjene z napovednimi spremenljivkami. V stolpcih so prikazane vrednosti standardiziranih regresijskih koeficientov Beta (β) in njihova statistična značilnost (Sig.). Napovedne spremenljivke, kjer je vrednost Sig. < 0,05, statistično značilno vplivajo na neodvisno spremenljivko. Statistično značilni regresijski koeficienti so v tabeli tudi poudarjeni. N predstavlja število enot (anketirancev), vključenih v posamezno analizo.

Tabela 4.50: Multivariatna analiza povezanosti med transformacijskim vodenjem in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

	Model 1	Model 2	Model 3
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN			
- Državna raven	.084 (.131)	.010 (.837)	.019 (.712)
- Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-
- Lokalna raven	.118 (.036)	.022 (.637)	.042 (.445)
R ² (adj. R ²)	.011 (.006)		
N	429		
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI			
- Velikost enote			
Do 30 zaposlenih	.013 (.771)	.018 (.704)	.012 (.814)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	.110 (.016)	.112 (.016)	.105 (.034)
- Centralizacija	-.367 (.000)	-.365 (.000)	-.373 (.000)
- Formalizacija	.198 (.000)	.194 (.000)	.207 (.000)
- Značilnosti dela	.254 (.000)	.254 (.000)	.255 (.000)
R ² (adj. R ²)	.364 (.356)	.364 (.353)	
N	429	429	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI			
- Spol (temeljna kategorija = ženski)	.078 (.134)		.007 (.874)
- Starost			
Od 26 do 35 let	-.018 (.773)		-.031 (.545)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-		-
Nad 45 let	.006 (.925)		.025 (.654)
- Izobrazba			
Srednja in višja šola	.039 (.618)		.043 (.506)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-		-
Podiplomska izobrazba	-.054 (.337)		-.040 (.387)
- Delovne izkušnje			
Do 20 let	.054 (.337)		.044 (.421)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-		-
Nad 30 let	.004 (.941)		-.027 (.584)
- Uradniški naziv			
Policisti in kriminalisti	-.191 (.022)		-.083 (.242)
Polijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-		-
Polijski in kriminalistični svetniki	.004 (.945)		-.054 (.238)
R ² (adj. R ²)	.030 (.007)		.383 (.356)
N	387		387

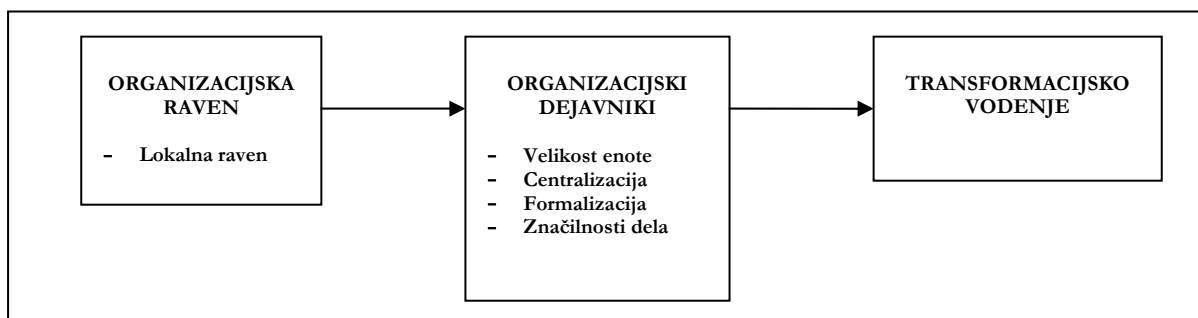
Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da je od desetih regresijskih koeficientov statistično značilnih šest. Statistično značilni regresijski koeficienti so pri spremenljivkah: lokalna raven ($\beta = .118$), velikost enote – nad 70 zaposlenih ($\beta = .110$),

centralizacija ($\beta = -.367$), formalizacija ($\beta = .198$), značilnosti dela ($\beta = .254$) in uradniški naziv – policisti in kriminalisti ($\beta = -.191$). Pri vseh statistično značilnih pozitivnih regresijskih koeficientih to pomeni, da se s povišanjem vrednosti spremenljivke poveča tudi odvisna spremenljivka, če se ostale neodvisne spremenljivke ne spremenijo. Pri statistično značilnih negativnih regresijskih koeficientih pa to pomeni, da se s povišanjem negativne vrednosti spremenljivke zmanjša odvisna spremenljivka, če se ostale neodvisne spremenljivke ne spremenijo. Podatki analiz kažejo pozitivne povezave med lokalno ravno in transformacijskim vodenjem, kar pomeni, da je na lokalni ravni večja prisotnost transformacijskega vodenja, kot pa na višjih organizacijskih ravneh. V večjih enotah je večja prisotnost transformacijskega vodenja. Večja, kot je stopnja centralizacije, manj je izraženo transformacijsko vodenje. Večja, kot je stopnja formalizacije, bolj je izraženo transformacijsko vodenje. Bolj kot so ugodne značilnosti dela (višji nivo motivacijskega potenciala), večja je prisotnost transformacijskega vodenja. Obstaja tudi negativna povezava med uradniškimi nazivi policistov in kriminalistov s transformacijskim vodenjem.

Rezultati multivariatne analize (model 2) pokažejo, da pri združitvi spremenljivk organizacijska raven in vseh drugih spremenljivk organizacijskih dejavnikov v eden model lokalna raven izgubi svoj neposredni vpliv na transformacijsko vodenje. Vpliv organizacijske ravni na transformacijsko vodenje poteka preko organizacijskih dejavnikov, saj organizacijska raven predstavlja strukturno spremenljivko, ki značilno določa naravo posameznih organizacijskih spremenljivk (velikost enote, centralizacija, formalizacija, značilnosti dela) na različnih organizacijskih ravneh.

Ko vključimo v analizo še demografske spremenljivke (model 3), lahko opazimo, da vpliv uradniškega naziva – policisti in kriminalisti – ni več statistično značilen. Demografski dejavniki ne vplivajo na povezavo med organizacijskimi spremenljivkami in transformacijskim vodenjem, saj ostanejo regresijski koeficienti za organizacijske dejavnike nespremenjeni oziroma se malo povečajo. Slika 4.11 predstavlja neposredni vpliv organizacijskih dejavnikov na transformacijsko vodenje.

Slika 4.11: Neposredni vpliv organizacijskih dejavnikov na transformacijsko vodenje



Kako organizacijska raven izgubi neposreden vpliv na transformacijsko vodenje oziroma kateri organizacijski dejavnik prevzame nase vpliv organizacijske ravni, je razvidno iz tabele 4.51 in iz tabel opisne statistike ter korelacijske matrike organizacijskih dejavnikov v točki 4.2.2. Stopnja formalizacije je največja na lokalni ravni (3.68) in upada na višjih organizacijskih ravneh (tabela 4.13), kar se odraža tudi v statistično negativni zvezi med organizacijsko ravno in formalizacijo (-.263) (tabela 4.19). Torej višja stopnja formalizacije na lokalni ravni je dejavnik, ki pojasni zmanjšanje neposrednega vpliva organizacijske ravni na transformacijsko vodenje.

Tabela 4.51 združuje podatke o organizacijskih dejavnikih in transformacijskem vodenju in bolj celovito prikazuje dinamiko med organizacijskimi dejavniki in transformacijskim vodenjem.

Tabela 4.51: Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje

		Organizacijska raven								
		LOKALNA RAVEN			REGIONALNA RAVEN			DRŽAVNA RAVEN		
Velikost enote	Do 30 zaposlenih	65	34.8 %		84	44.9 %		38	20.3 %	
	Od 30 do 70 zaposlenih	112	58.0 %		41	21.2 %		40	20.7 %	
	Nad 70 zaposlenih	105	46.3 %		59	26.0 %		63	27.8 %	
Centralizacija				2.97			3.20			2.91
Formalizacija				3.68			3.36			3.14
Značilnosti dela				42.37			39.95			44.56
Transformacijsko vodenje				3.21			2.99			3.19

Hipotezo 1: Organizacijska raven je pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem. Transformacijsko vodenje je bolj izraženo na višjih organizacijskih ravneh (regionalna in državna) kot na nižjih organizacijskih ravneh (lokalna) zavrnamo. Iz podatkov opisne statistike je razvidno, da je transformacijsko vodenje najbolj izraženo na lokalni ravni (3.21) in obstaja statistično značilna pozitivna povezava med lokalno ravno in transformacijskim vodenjem ($\beta = .118$). Ker organizacijska raven vpliva na transformacijsko vodenje preko drugih organizacijskih dejavnikov, lahko razloge za izraženost transformacijskega vodenja na lokalni ravni interpretiramo s pomočjo podatkov o drugih organizacijskih dejavnikih iz tabele 4.51. Iz tabele je razvidno, da je na lokalni ravni največja frekvenca organizacijskih enot z nad 70 zaposlenih (105), centralizacija (2.97) je nižja kot na regionalni ravni, stopnja formalizacije (3.68) je najvišja na lokalni ravni in delovno okolje (42.37) je bolj ugodno kot na regionalni ravni. Zaključimo lahko, da spremenljivka organizacijska raven sama po sebi enoznačno ne določa pogojev za izraženost transformacijskega vodenja. Organizacijska raven predstavlja strukturno spremenljivko, ki značilno določa naravo posameznih organizacijskih spremenljivk. Te spremenljivke lahko pozitivno (velikost enote,

formalizacija, značilnosti dela) ali negativno (centralizacija) vplivajo na izraženost transformacijskega vodenja na določeni organizacijski ravni.

Hipotezo 2: Velikost enot je negativno povezana s transformacijskim vodenjem. V večjih organizacijskih enotah je transformacijsko vodenje manj izraženo kot v manjših organizacijskih enotah zavrnamo. Statistično značilen pozitiven regresijski koeficient pri spremenljivki velikost enote – nad 70 zaposlenih ($\beta = .110$) pomeni, da se z večanjem velikosti enote poveča tudi spremenljivka transformacijsko vodenje, kar pomeni, da je transformacijsko vodenje bolj izraženo v večjih kot v manjših enotah. Tabela 4.52 predstavlja srednje vrednosti za indeks transformacijsko vodenje in pet komponent transformacijskega vodenja

Tabela 4.52: Velikost enote in transformacijsko vodenje

		Idealizirani vpliv (atributi)	Idealizirani vpliv (vedenje)	Inspiracijska motivacija	Intelektualna stimulacija	Individualna skrb	Transformacijsko vodenje
Velikost enote	Do 30 zaposlenih	2.73	3.29	3.17	3.12	2.98	3.09
	Od 30 do 70 zaposlenih	2.76	3.20	3.15	3.05	2.94	3.04
	Nad 70 zaposlenih	3.08	3.35	3.35	3.29	3.16	3.28

Iz tabele je razvidno, da večje organizacijske enote predstavljajo strukturno spremenljivko, ki omogoča izražanje vseh dimenzij transformacijskega vodenja. Idealizirano vplivanje (atributi in vedenje) je verjetno učinkovitejše, ko vodja vpliva na večje število zaposlenih in sočasno poziva k skupnemu poslanstvu in vrednotam (inspiracijska motivacija). V večjih enotah, kjer je tudi več razpoložljivih kadrovskega virov, vodja lažje spodbuja reševanje problemov in inovativnost (intelektualna stimulacija). Na podlagi podatkov o individualni skrbi, ki so primerljivi za vse tri kategorije velikosti enot, lahko sklepamo, da večja enota kot strukturna spremenljivka ne spodbuja čim več dela s posamezniki, razen če ima vodja večje število pomočnikov in se lahko ob svojem delu posveti tudi posameznikom.

Hipotezo 3: Centralizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem. Višja stopnja centralizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja potrdimo v delu, ki se nanaša na transformacijsko vodenje. Statistično značilen negativen regresijski koeficient za spremenljivko centralizacija ($\beta = - .373$) pomeni, da se z višanjem centralizacije manjša spremenljivka transformacijsko vodenje. To pomeni, da prisotnost centralizacije negativno vpliva na izraženost

transformacijskega vodenja. Osnovni dimenziji centralizacije sta sodelovanje pri odločanju in avtonomno odločanje. Če je narava dela kot strukturna komponenta takšna, da ne dopušča ali predvideva sodelovanja zaposlenih pri odločanju in avtonomnega odločanja zaposlenih, to pomeni, da ti pogoji predstavljajo objektivno omejitev vodji, da lahko uporablja nekatere stile transformacijskega vodenja. Vprašanje pa je, koliko so vodje, ne glede na strukturne pogoje, pripravljeni vključevati zaposlene v odločanje in jim delegirati naloge, pri katerih lahko avtonomno odločajo.

Hipotezo 4: Formalizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Višja stopnja formalizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja zavrne v delu, ki se nanaša na transformacijsko vodenje. Iz tabele 4.53 je razvidno, da obstaja za spremenljivko formalizacija statistično značilen pozitiven regresijski koeficient ($\beta = .207$), kar pomeni, da se s povišanjem formalizacije poveča tudi prisotnost transformacijskega vodenja. Kateri elementi formalizacije so pozitivno povezani s transformacijskim vodenjem, je razvidno iz korelacijske matrike v tabeli 4.53.

Tabela 4.53: Korelacijska matrika med formalizacijo in transformacijskim vodenjem

		Idealizirani vpliv (atributi)	Idealizirani vpliv (vedenje)	Inspiracijska motivacija	Intelektualna stimulacija	Individualna skrb	Transformacijsko vodenje
Formalizacija	Pearson Correlation	.130**	.259**	.191**	.190**	.160**	.207**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.001	.000
	N	430	430	430	430	430	430
Obstoj pisnih navodil ...	Pearson Correlation	.015	.152**	.064	.067	.046	.076
	Sig. (2-tailed)	.762	.002	.183	.166	.341	.117
	N	430	430	430	430	430	430
Poudarjanje uporabe pravil	Pearson Correlation	.114*	.181**	.167**	.131**	.089	.153**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.001	.007	.064	.001
	N	430	430	430	430	430	430
Obstoj opisov delovnih mest	Pearson Correlation	.173**	.266**	.214**	.241**	.231**	.251**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430

Iz tabele je razvidno, da je indeks formalizacije pozitivno povezan z vsemi komponentami transformacijskega vodenja. Najvišji koeficient je pri idealiziranem vplivanju – vedenje. Obstoj pisnih navodil, priročnikov ali postopkov je pozitivno povezan z idealiziranim vplivom –

vedenjem, poudarjanje uporabe pravil in navodil je pozitivno povezano z idealiziranim vplivom – vedenje, inspiracijsko motivacijo in intelektualno stimulacijo, obstoj podrobnih opisov delovnih mest pa je povezan z vsemi komponentami transformacijskega vodenja. Sklepamo lahko, da v proučevani organizaciji ustvarja formalizacija kot strukturna spremenljivka pogoje, v katerih lahko vodja izraža idealizirani vpliv – vedenje, inspiracijsko motivacijo in intelektualno stimulacijo. Za izražanje idealiziranega vpliva je pomembno, da ima vodja visoko stopnjo integritete, da predstavlja zgled, in predvsem, da sam s svojim vedenjem izraža upoštevanje pravil in navodil. Iz podatkov je razvidno, da lahko vodja poudarjanje organizacijskih pravil in navodil poveže z inspiracijsko motivacijo tako, da s pozivanjem k skupni viziji, ciljem in vrednotam dodatno motivira zaposlene. Vodje, ki demonstrirajo visoke etične in moralne standarde, dosežejo pri vodenih občudovanje, spoštovanje in zaupanje. Povezavo med obstojem opisov delovnih mest in transformacijskim vodenjem lahko interpretiramo tako, da predstavljajo v okolju "redoljubov" jasna pravila o tem, kdo je za kaj pristojen in kako naj se dela, zaželeno komponento, ki pomeni najprej sprejemanje formalne avtoritete (pozicijske moči) in v nadaljevanju tudi priznavanje neformalne avtoritete (osebne moči) vodij.

Hipotezo 5: Značilnosti dela so pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem in negativno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Visoko obogatena dela (visok NMP) spodbujajo izražanje transformacijskega vodenja in zmanjšujejo izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja potrdimo v delu, ki se nanaša na transformacijsko vodenje. Statistično značilen pozitiven regresijski koeficient za spremenljivko značilnosti dela oziroma nivo motivacijskega potenciala – NMP ($\beta = .255$) pomeni, da bolj kot so ugodnejši delovni pogoji, večja je prisotnost transformacijskega vodenja. Tabela 4.54 predstavlja korelacijsko matriko med komponentami značilnosti dela in transformacijskega vodenja.

Tabela 4.54: Korelacijska matrika med značilnostmi dela in transformacijskim vodenjem

		Idealizirani vpliv (atributi)	Idealizirani vpliv (vedenje)	Inspiracijska motivacija	Intelektualna stimulacija	Individualna skrb	Transformacijsko vodenje
Značilnosti dela	Pearson Correlation	.431**	.394**	.420**	.429**	.455**	.479**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430
Raznolikost	Pearson Correlation	.076	.125**	.151**	.100*	.073	.119*
	Sig. (2-tailed)	.117	.009	.002	.037	.130	.014
	N	430	430	430	430	430	430
Zaokroženost	Pearson Correlation	.216**	.222**	.195**	.214**	.247**	.247**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430
Samostojnost	Pearson Correlation	.278**	.242**	.278**	.267**	.289**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430
Pomembnost	Pearson Correlation	.108*	.121*	.100*	.130**	.105*	.137**
	Sig. (2-tailed)	.026	.012	.039	.007	.029	.004
	N	430	430	430	430	430	430
Povratna informacija	Pearson Correlation	.464**	.445**	.451**	.477**	.513**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430

Indeks značilnosti dela je pozitivno povezan z vsemi komponentami transformacijskega vodenja. Raznolikost dela je povezana z izražanjem idealiziranega vpliva (vedenje) in inspiracijske motivacije. Pomembnost dela je povezana z intelektualno stimulacijo, komponente zaokroženost, samostojnost in povratna informacija pa so pozitivno povezane z vsemi elementi transformacijskega vodenja. Sklepamo lahko, da ugodno delovno okolje (čim višji nivo motivacijskega potenciala) predstavlja okoliščine, ugodne za pojav in izražanje transformacijskega vodenja. Vendar moramo biti pri tej interpretaciji previdni, saj kljub temu, da komponente značilnosti dela merijo "moje delo", na zaznavanje določenih elementov "mojega dela" lahko vpliva vodja s svojim vedenjem oziroma poudarjanjem pomembnosti dela, delegiranjem pristojnosti za odločanje in z aktivnim dajanjem povratne informacije (poleg povratne informacije, ki jo ponujata delo ali sodelavci). Ne glede na to indeks značilnosti dela oziroma nivo

motivacijskega potenciala predstavlja strukturno komponento, ki podaja dokaj objektivno sliko o delovnem okolju, ki onemogoča ali omogoča izražanje transformacijskega vodenja.

4.3.2 Transakcijsko vodenje

V tabeli 4.55 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) s transakcijskim vodenjem (odvisna spremenljivka).

Tabela 4.55: Multivariatna analiza povezanosti med transakcijskim vodenjem in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

	Model 1	Model 2	Model 3
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN			
- Državna raven	-.036 (.406)	.008 (.879)	-.001 (.983)
- Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-
- Lokalna raven	.082 (.141)	.071 (.207)	.089 (.172)
R ² (adj. R ²)	.013 (.008)		
N	429		
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI			
- Velikost enote			
Do 30 zaposlenih	.007 (.892)	.021 (.704)	.010 (.866)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	.035 (.519)	.043 (.429)	.042 (.474)
- Centralizacija	.229 (.000)	.235 (.000)	.271 (.000)
- Formalizacija	.214 (.000)	.198 (.000)	.172 (.001)
- Značilnosti dela	.019 (.736)	.022 (.695)	.040 (.504)
R ² (adj. R ²)	.092 (.082)	.096 (.081)	
N	429	429	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI			
- Spol (temeljna kategorija = ženski)	.052 (.313)		.061 (.232)
-Starost			
Od 26 do 35 let	.116 (.067)		.121 (.046)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-		-
Nad 45 let	.122 (.068)		.145 (.026)
- Izobrazba			
Srednja in višja šola	.010 (.903)		-.019 (.806)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-		-
Podiplomska izobrazba	.084 (.131)		.079 (.146)
- Delovne izkušnje			
Do 20 let	-.076 (.257)		-.053 (.417)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-		-
Nad 30 let	-.093 (.118)		-.100 (.081)
- Uradniški naziv			
Policisti in kriminalisti	.132 (.109)		.038 (.654)
Polijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-		-
Polijski in kriminalistični svetniki	-.050 (.352)		.003 (.962)
R ² (adj. R ²)	.044 (.021)		.133 (.096)
N	387		387

Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da so le trije regresijski koeficienti statistično značilni: centralizacija ($\beta = .229$), formalizacija ($\beta = .214$) in starost – od 26 do 35 let ($\beta = .116$) ter nad 45 let ($\beta = .122$). Med organizacijskimi dejavniki imata

centralizacija in formalizacija statistično značilni pozitivni vpliv na prisotnost transakcijskega vodenja. Z drugimi besedami, višja, kot je stopnja centralizacije in formalizacije, večja je prisotnost transakcijskega vodenja. Med demografskimi spremenljivkami obstaja zelo šibka statistično značilna pozitivna povezava med starostjo in transakcijskim vodenjem, kar pomeni, da najmlajša in najstarejša kategorija anketirancev bolj zaznavata transakcijsko vodenje v primerjavi s kategorijo anketirancev od 36 do 45 let.

Rezultati multivariatne analize (model 2) pokažejo, da si pri združitvi organizacijske ravni in spremenljivke organizacijskih dejavnikov v en model regresijski koeficient centralizacije poveča ($\beta = .235$), regresijski koeficient formalizacije pa zniža ($\beta = .198$).

Ko v analizo vključimo še demografske spremenljivke (model 3), lahko opazimo, da se vpliv centralizacije ($\beta = .271$) in starosti ($\beta = .121$, $\beta = .121$) statistično značilno pozitivno poveča, zmanjša pa se vpliv formalizacije ($\beta = .172$). Zaključimo lahko, da imata med organizacijskimi dejavniki največji vpliv na transakcijsko vodenje centralizacija in formalizacija, sledi pa jima demografska spremenljivka starost (slika 4.12).

Slika 4.12: Neposredni vpliv organizacijskih dejavnikov na transakcijsko vodenje

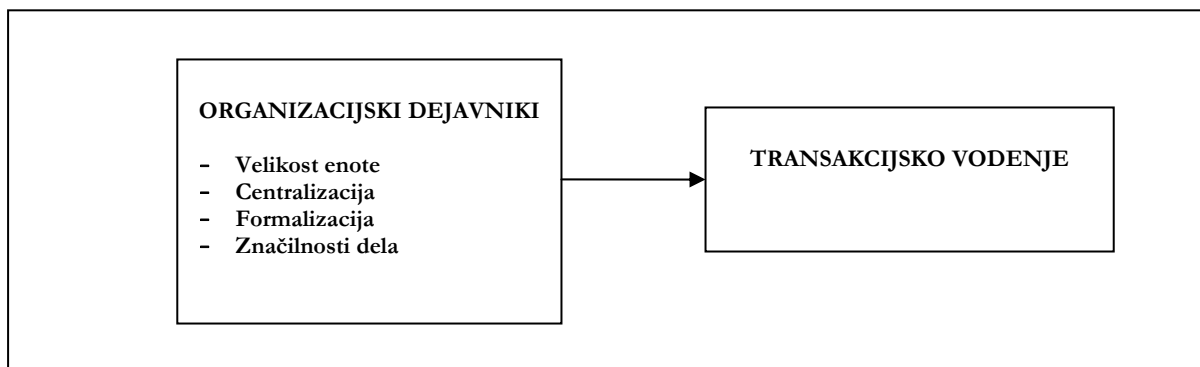


Tabela 4.56 združuje podatke o organizacijskih dejavnikih in transakcijskem vodenju.

Tabela 4.56: Organizacijski dejavniki in transakcijsko vodenje

		Organizacijska raven								
		LOKALNA RAVEN			REGIONALNA RAVEN			DRŽAVNA RAVEN		
Velikost enote	Do 30 zaposlenih	65	34,8 %		84	44,9 %		38	20,3 %	
	Od 30 do 70 zaposlenih	112	58,0 %		41	21,2 %		40	20,7 %	
	Nad 70 zaposlenih	105	46,3 %		59	26,0 %		63	27,8 %	
Centralizacija				2.97			3.20			2.91
Formalizacija				3.68			3.36			3.14
Značilnosti dela				42.37			39.95			44.56
Transakcijsko vodenje				3.28			3.14			3.05

Iz tabele je razvidno, da je srednja vrednost za indeks transakcijsko vodenje najvišja na lokalni ravni, dejavnika, ki značilno vplivata na transakcijsko vodenje, sta centralizacija in formalizacija.

Hipotezo 3: Centralizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem. Višja stopnja centralizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja potrdimo v delu, ki se nanaša na transakcijsko vodenje. Statistično značilen pozitiven regresijski koeficient za spremenljivko centralizacija ($\beta = .271$) pomeni, da se z višanjem centralizacije poveča spremenljivka transakcijsko vodenje, kar pomeni, da prisotnost centralizacije pozitivno vpliva na prisotnost transakcijskega vodenja. Tabela 4.57 predstavlja korelacijsko matriko med komponentami centralizacije in transakcijskim vodenjem.

Tabela 4.57: Korelacijska matrika med centralizacijo in transakcijskim vodenjem

		Pogojno nagrajevanje	Menedžment z izjemami –aktivni	Menedžment z izjemami – pasivni	Transakcijsko vodenje
Centralizacija	Pearson Correlation	-.530**	.215**	.395**	.215**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430
Sodelovanje pri odločanju	Pearson Correlation	.515**	-.112*	-.337**	-.112*
	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.000	.020
	N	430	430	430	430
Avtonomno odločanje	Pearson Correlation	.351**	-.247**	-.311**	-.247**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	430	430	430	430

Iz tabel je razvidno, da je indeks centralizacije negativno povezan s pogojnim nagrajevanjem in pozitivno z menedžmentom z izjemami – aktivnim in pasivnim. Višja stopnja centralizacije predstavlja strukturne pogoje za izražanje menedžmenta z izjemami. Sodelovanje pri odločanju je pozitivno povezano s pogojnim nagrajevanjem in negativno z menedžmentom z izjemami – pasivnim. Avtonomno odločanje je pozitivno povezano s pogojnim nagrajevanjem in negativno z obema oblikama menedžmenta z izjemami. Strukturna centralizacija torej ustvarja pogoje, v katerih vodje praviloma odločajo sami in so bolj osredotočeni na spremljanje procesa dela, ugotavljanje doseganja standardov in napak. Centralizacija prav tako ustvarja okoliščine, ki ne omogočajo veliko konstruktivnih transakcij oziroma dogovorov kot razumen in učinkovit način motiviranja zaposlenih za doseganje visokih rezultatov.

Hipotezo 4: Formalizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Višja stopnja formalizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja potrdimo v delu, ki se nanaša na transakcijsko vodenje. Za spremenljivko formalizacija obstaja statistično značilen pozitiven regresijski koeficient ($\beta = .172$), kar pomeni, da se s povišanjem formalizacije poveča tudi prisotnost transakcijskega vodenja. Tabela 4.58 predstavlja korelacijsko matriko med komponentami formalizacije in transakcijskim vodenjem.

Tabela 4.58: Korelacijska matrika med formalizacijo in transakcijskim vodenjem

		Pogojno nagrajevanje	Menedžment z izjemami – aktivni	Menedžment z izjemami – pasivni	Transakcijsko vodenje
Formalizacija	Pearson Correlation	.213**	.210**	-.050	.210**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.300	.000
	N	430	430	430	430
Za večino nalog, ki jih opravljam, obstajajo pisna navodila, priročniki ali opis postopkov.	Pearson Correlation	.081	.181**	.045	.181**
	Sig. (2-tailed)	.095	.000	.351	.000
	N	430	430	430	430
V naši enoti se zelo poudarja uporaba pravil in navodil.	Pearson Correlation	.165**	.259**	-.092	.259**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.057	.000
	N	430	430	430	430
Za večino delovnih mest v moji enoti obstajajo podrobni opisi delovnih mest.	Pearson Correlation	.249**	.059	-.075	.059
	Sig. (2-tailed)	.000	.223	.122	.223
	N	430	430	430	430

Indeks formalizacije je pozitivno povezan s pogojnim nagrajevanjem in aktivnim menedžmentom z izjemami. Obstoj pisnih navodil je povezan z aktivnim menedžmentom z izjemami, poudarjanje pravil je pozitivno povezano s pogojnim nagrajevanjem in aktivnim menedžmentom z izjemami, podrobni opisi delovnih mest pa so povezani s pogojnim nagrajevanjem. Iz predstavljenega lahko sklepamo, da formalizacija predstavlja temeljne strukturne pogoje za izvajanje transakcijskega vodenja. Če ima vodja dovolj možnosti za pogojno nagrajevanje, je ta komponenta lahko močnejše izražena, če pa nima dovolj možnosti za pogojno nagrajevanje, pa formalizacija predstavlja "idealne" pogoje za aktivni menedžment z izjemami. Formalizacija torej predstavlja strukturne pogoje za izvajanje osnovnih funkcij menedžmenta. Zanimivo pa je, da formalizacija sočasno, kot kažejo podatki v tabeli 4.53, predstavlja tudi strukturne pogoje za transformacijsko vodenje. Od vodij je odvisno, kateri pristop bodo več uporabljali pri delu z ljudmi.

Hipotezo 5: Značilnosti dela so pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem in negativno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Visoko obogatena dela (visok NMP) spodbujajo izražanje transformacijskega vodenja in zmanjšujejo izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja zavrtnemo v delu, ki se nanaša na transakcijsko vodenje. Rezultati multivariatne analize niso pokazali statistično značilnih povezav med značilnostmi dela in transakcijskim vodenjem. Strukturno bogato delovno okolje ne ustvarja okoliščin za pojav transakcijskega vodenja, Narava dela že sama po sebi motivira zaposlene k bolj zavzetemu delu in doseganju delovnih rezultatov.

4.3.3 Odsotnost vodenja

V tabeli 4.59 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) z odsotnostjo vodenja (odvisna spremenljivka).

Tabela 4.59: Multivariatna analiza povezanosti med odsotnostjo vodenja in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

	Model 1	Model 2	Model 3
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN			
- Državna raven	-.111 (.048)	-.029 (.571)	-.045 (.427)
- Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-
- Lokalna raven	-.132 (.019)	-.067 (.197)	-.069 (.248)
R ² (adj. R ²)	.015 (.010)		
N	429		
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI			
- Velikost enote			
Do 30 zaposlenih	.021 (.680)	.007 (.887)	-.003 (.958)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	-.108 (.032)	-.113 (.026)	-.120 (.028)
- Centralizacija			
- Formalizacija	.377 (.000)	.370 (.000)	.382 (.000)
- Značilnosti dela	-.117 (.025)	-.118 (.025)	-.142 (.012)
R ² (adj. R ²)	.229 (.219)	.232 (.219)	
N	429	429	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI			
- Spol (temeljna kategorija = ženski)			
	-.036 (.493)		.015 (.742)
- Starost			
Od 26 do 35 let	.000 (.995)		.006 (.909)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-		-
Nad 45 let	.009 (.894)		-.002 (.968)
- Izobrazba			
Srednja in višja šola	-.021 (.796)		-.024 (.734)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-		-
Podiplomska izobrazba	.031 (.581)		.016 (.725)
- Delovne izkušnje			
Do 20 let	-.027 (.693)		-.014 (.813)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-		-
Nad 30 let	.041 (.495)		.052 (.331)
- Uradniški naziv			
Policisti in kriminalisti	.127 (.131)		.025 (.331)
Polijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-		-
Polijski in kriminalistični svetniki	.009 (.876)		.076 (.133)
R ² (adj. R ²)	.014 (-.010)		.258 (.225)
N	387		387

Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da je pet regresijskih koeficientov statistično značilnih: državna raven ($\beta = -.111$), lokalna raven ($\beta = -.132$), velikost enote nad 70 zaposlenih ($\beta = -.108$), centralizacija ($\beta = .377$) in značilnosti dela ($\beta = -.117$).

Organizacijska raven je negativno povezana z odsotnostjo vodenja. V večjih organizacijskih enotah je odsotnost vodenja nižja. Večja, kot je stopnja centralizacije, bolj je izražena odsotnost vodenja. Bolj kot so ugodne značilnosti dela (višji nivo motivacijskega potenciala), manjše je zaznavanje odsotnosti vodenja.

Rezultati multivariatne analize (model 2) so podobni kot pri transformacijskem vodenju, saj pri združitvi spremenljivk organizacijske ravni in vseh drugih spremenljivk organizacijskih dejavnikov v model, organizacijska raven izgubi neposreden vpliv na odsotnost vodenja. Vpliv organizacijske ravni na odsotnost vodenja poteka preko organizacijskih dejavnikov. V modelu dva se regresijska koeficienta za velikost enote ($\beta = -.113$) in značilnosti dela ($\beta = -.118$) povečata, za centralizacijo pa se zniža ($\beta = .370$).

Ko v analizo vključimo še demografske spremenljivke (model 3), lahko opazimo, da te ne vplivajo na povezavo med organizacijskimi spremenljivkami in odsotnostjo vodenja. Centralizacija ima največji neposredni pozitivni vpliv na odsotnost vodenja ($\beta = .382$), velikost enote ($\beta = -.120$) in značilnosti dela ($\beta = -.142$) pa negativno vplivata na odsotnost vodenja (slika 4.13).

Slika 4.13: Neposredni vpliv organizacijskih dejavnikov na odsotnost vodenja

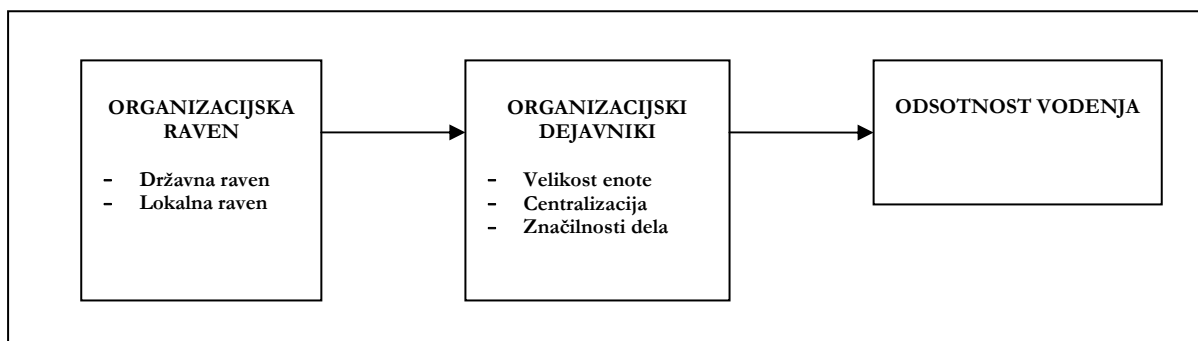


Tabela 4.60 združuje podatke o organizacijskih dejavnikih in odsotnosti vodenja.

Tabela 4.60: Organizacijski dejavniki in odsotnost vodenja

		Organizacijska raven								
		LOKALNA RAVEN			REGIONALNA RAVEN			DRŽAVNA RAVEN		
Velikost enote	Do 30 zaposlenih	65	34.8 %		84	44.9 %		38	20.3 %	
	Od 30 do 70 zaposlenih	112	58.0 %		41	21.2 %		40	20.7 %	
	Nad 70 zaposlenih	105	46.3 %		59	26.0 %		63	27.8 %	
Centralizacija				2.97			3.20			2.91
Formalizacija				3.68			3.36			3.14
Značilnosti dela				42.37			39.95			44.56
Odsotnost vodenja				2.40			2.67			2.39

Iz do zdaj predstavljenih rezultatov in podatkov iz tabele lahko ponovno sklepamo, da predstavlja organizacijska raven strukturno spremenljivko, ki značilno določa naravo posameznih organizacijskih spremenljivk. Te spremenljivke imajo lahko negativen (velikost enote, značilnosti dela) ali pozitiven (centralizacija) vpliv na izraženost odsotnosti vodenja na določeni organizacijski ravni.

Hipotezo 4: Formalizacija je negativno povezana s transformacijskim vodenjem in pozitivno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Višja stopnja formalizacije omejuje izražanje transformacijskega vodenja in spodbuja izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja zavrne v delu, ki se nanaša na odsotnost vodenja. Formalizacija ni statistično značilno povezana z odsotnostjo vodenja.

Hipotezo 5: Značilnosti dela so pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem in negativno s transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Visoko obogatena dela (visok NMP) spodbujajo izražanje transformacijskega vodenja in zmanjšujejo izražanje transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja potrdimo v delu, ki se nanaša na odsotnost vodenja. Statistično značilen negativen regresijski koeficient za spremenljivko značilnosti dela oziroma nivo motivacijskega potenciala – NMP ($\beta = -.142$) pomeni, da bolj, kot so ugodni delovni pogoji, manjša je odsotnost vodenja. Z drugimi besedami, pri boljših pogojih dela zaposleni ne pogrešajo aktivnejše vloge vodje. Tabela 4.61 predstavlja korelacijsko matriko med komponentami značilnosti dela in odsotnostjo vodenja.

Tabela 4.61: Korelacijska matrika med značilnostmi dela in odsotnostjo vodenja

		Značilnosti dela	Raznolikost	Zaokroženost	Pomembnost	Samostojnost	Povratna informacija
Odsotnost vodenja	Pearson Correlation	-.338**	-.086	-.139**	-.112*	-.179**	-.374**
	Sig. (2-tailed)	.000	.075	.004	.020	.000	.000
	N	430	430	430	430	430	430

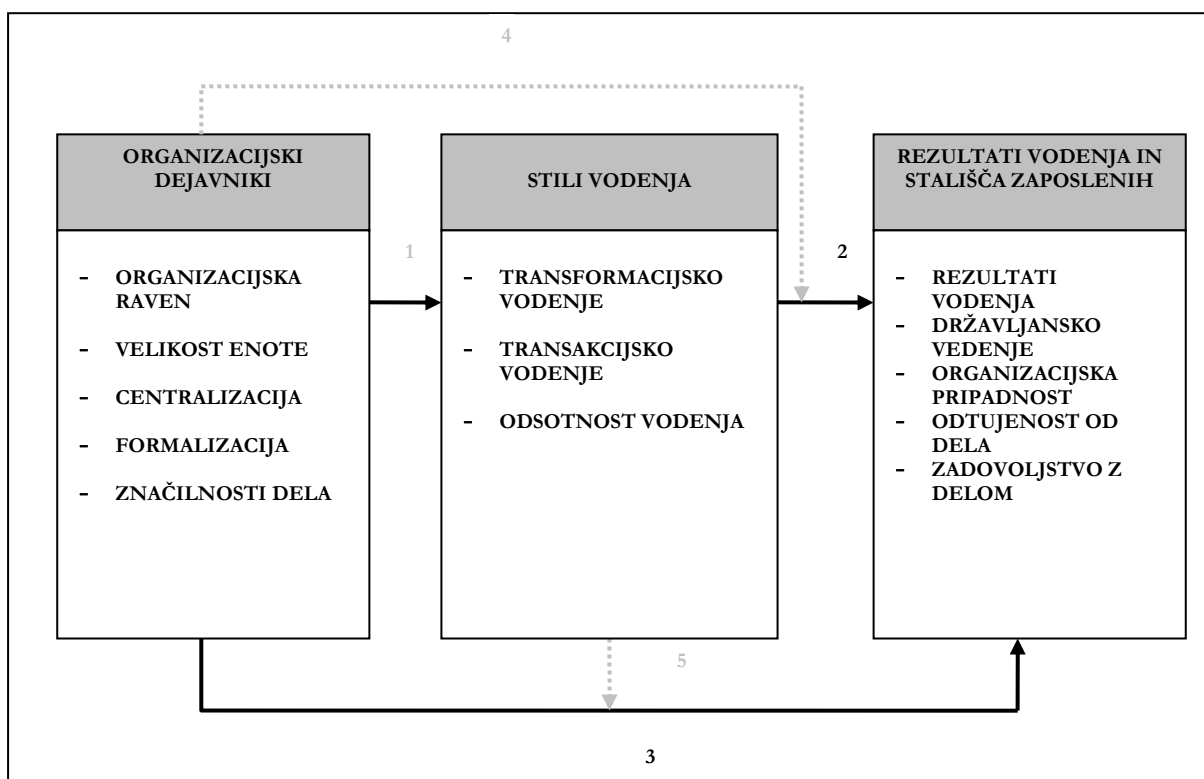
Iz tabele je razvidno, da elementi zaokroženost, samostojnost in povratna informacija predstavljajo strukturne pogoje, ki vplivajo na odsotnost vodenja. Z drugimi besedami, bolj kot so ugodne delovne okoliščine, pri katerih je delo zaokroženo, zaposleni samostojno odločajo in večina povratnih informacij izhaja iz dela samega, manjša je potreba po aktivni vlogi vodje v smislu usmerjanja. Delovno okolje lahko nadomešča funkcijo vodenja.

4.4 NEPOSREDNI IN POSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH

Posredni vpliv predstavlja posebno konceptualizacijo mehanizma ali procesa, po katerem lahko neodvisna spremenljivka vpliva na odvisno spremenljivko. Ta vpliv ni neposreden, ampak poteka po intervenirajočem procesu, ki ga prestavlja mediacijska spremenljivka oziroma mediator. Raziskovalec ugotavlja, koliko je učinek neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko neposreden ali posreden po mediatorju. Predpostavlja se, da po posredni poti neodvisna spremenljivka pomaga napovedati in razložiti variabilnost mediatorja, ki v nadaljevanju pomaga napovedati in razložiti variabilnost odvisne spremenljivke (Iacobucci 2008, 1–2).

Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih v našem raziskovalnem modelu predstavljata modela 2 in 3, kot je razvidno iz slike 4.14. V tem delu so predstavljeni rezultati raziskave, ki se nanašajo na drugo in tretje raziskovalno vprašanje in pripadajoče hipoteze.

Slika 4.14: Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih



Model 2: Kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih?

H6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno povezano z odtujenostjo od dela.

H7: Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja in odtujenostjo od dela ter negativno povezano z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom.

H8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela in negativno z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom.

Model 3: Kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih?

H9: Organizacijska raven je pozitivno povezana z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Na višjih organizacijskih ravneh (regionalni, državni) so boljši rezultati vodenja, večja stopnja državljskega vedenja in večje zadovoljstvo z delom ter manjša stopnja odtujenosti od dela kot na nižjih ravneh.

H10: Velikost enote ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela in zadovoljstvom z delom.

H11: Centralizacija je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela in negativno z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja centralizacije negativno vpliva na izražanje državljskega vedenja, znižuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter povečuje odtujenost od dela.

H12: Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo in negativno z državljskim vedenjem in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja formalizacije spodbuja organizacijsko pripadnost, znižuje izražanje državljskega vedenja in znižuje zadovoljstvo z delom.

H13: Značilnosti dela so pozitivno povezane z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Visoko obogatena dela (visok NMP) povečujejo državljsko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom in znižujejo odtujenost od dela.

4.4.1 Rezultati vodenja

V tabeli 4.62 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) z rezultati vodenja (odvisna spremenljivka).

Tabela 4.62: Multivariatna analiza povezanosti med rezultati vodenja in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

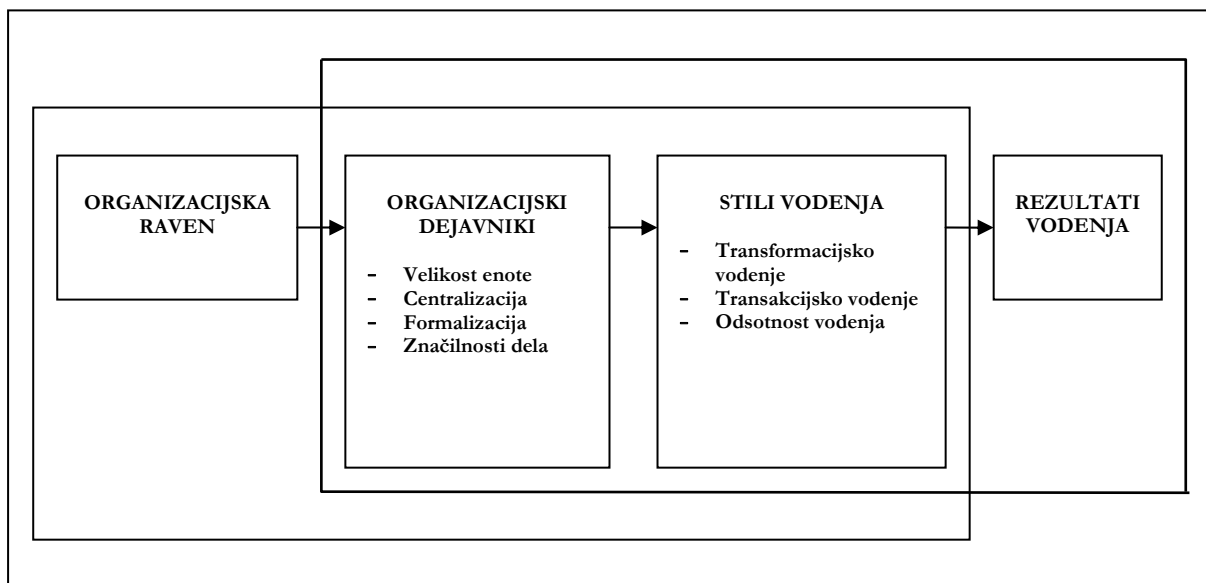
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN				
Državna raven	.069 (.217)	-.007 (.879)	-.018 (.382)	-.013 (.564)
Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Lokalna raven	.106 (.060)	.019 (.690)	-.003 (.902)	-.021 (.385)
R ² (adj. R ²)	.009 (.004)			
N	429			
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI				
Velikost enote				
Do 30 zaposlenih	.037 (.413)	.041 (.383)	.029 (.156)	.028 (.198)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	.126 (.006)	.129 (.006)	.028 (.166)	.028 (.198)
Centralizacija	-.374 (.000)	-.373 (.000)	-.019 (.403)	-.024 (.338)
Formalizacija	.180 (.000)	.173 (.000)	.023 (.218)	.036 (.069)
Značilnosti dela	.243 (.000)	.245 (.000)	.028 (.199)	.032 (.169)
R ² (adj. R ²)	.356 (.348)	.356 (.346)		
N	429	429		
STILI VODENJA				
Transformacijsko vodenje	.836 (.000)		.802 (.000)	.785 (.000)
Transakcijsko vodenje	-.066 (.000)		-.066 (.000)	-.075 (.000)
Odsotnost vodenja	-.118 (.000)		-.123 (.000)	-.135 (.000)
R ² (adj. R ²)	.876 (.876)		.879 (.876)	
N	429		429	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI				
Spol (temeljna kategorija = ženski)	.091 (.080)			.021 (.262)
Starost				
Od 26 do 35 let	-.003 (.965)			.018 (.425)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 45 let	.017 (.800)			.022 (.358)
Izobrazba				
Srednja in višja šola	.036 (.651)			.004 (.886)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-			-
Podiplomska izobrazba	-.085 (.133)			-.032 (.112)
Delovne izkušnje				
Do 20 let	.064 (.346)			.014 (.572)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 30 let	-.011 (.851)			-.021 (.334)
Uradniški naziv				
Policisti in kriminalisti	-.192 (.021)			.001 (.979)
Policijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-			-
Policijski in kriminalistični svetniki	.012 (.823)			.005 (.788)
R ² (adj. R ²)	.034 (.011)			.883 (.877)
N	387			387

Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da obstajajo statistično značilne pozitivne in negativne povezave med organizacijskimi dejavniki in rezultati vodenja ter med stili vodenja in rezultati vodenja. Statistično značilni regresijski koeficienti so pri spremenljivkah: lokalna raven ($\beta = .106$), velikost enote – nad 70 zaposlenih ($\beta = .126$), centralizacija ($\beta = -.374$), formalizacija ($\beta = .180$), značilnosti dela ($\beta = .243$), transformacijsko vodenje ($\beta = .836$), transakcijsko vodenje ($\beta = -.066$), odsotnost vodenja ($\beta = -.118$) in uradniški naziv – policisti in kriminalisti ($\beta = -.192$).

Rezultati multivariatne analize (model 2) pokažejo statistično značilne povezave med organizacijskimi dejavniki in rezultati vodenja. V literaturi ne obstajajo teoretične razlage neposrednega vpliva organizacijskih dejavnikov na rezultate vodenja, saj so rezultati vodenja v največ odvisni od stilov vodenja. To se nam empirično potrди, ko vključimo v model (model 3) stile vodenja, saj je kar 87 % variabilnosti rezultatov vodenja (odvisne spremenljivke) pojasnjene z napovednimi spremenljivkami oziroma stili vodenja.

Ko v analizo vključimo še demografske spremenljivke (model 4), lahko opazimo, da te nimajo statistično značilnega vpliva. Najmočnejša povezava je med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja ($\beta = .785$), transakcijsko vodenje ($\beta = -.075$) in odsotnost vodenja ($\beta = -.135$) pa sta negativno šibko povezana z rezultati vodenja. Slika 4.15 predstavlja neposredne in posredne vplive organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja.

Slika 4.15: Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja



Hipotezo 6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od

dela potrdimo v delu, ki se nanaša na rezultate vodenja. Transformacijsko vodenje je statistično značilno pozitivno povezano z rezultati vodenja. Rezultati analize potrjujejo teoretične predpostavke, da je transformacijsko vodenje statistično značilno pozitivno povezano z rezultati vodenja.

Hipotezo 7: Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja in odtujenostjo od dela ter negativno z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom zavrne v delu, ki se nanaša na rezultate vodenja. Transakcijsko vodenje je v našem primeru šibko statistično značilno negativno povezano z rezultati vodenja. Ob tem se nam postavlja vprašanje, ali je negativna povezava transakcijskega vodenja in rezultatov vodenja povezana z načinom izvajanja tega vodenja.

Hipotezo 8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela ter negativno z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom potrdimo v delu, ki se nanaša na rezultate vodenja. Odsotnost vodenja je statistično značilno negativno povezana z rezultati vodenja.

4.4.2 Državljsko vedenje

V tabeli 4.63 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) z državljskim vedenjem (odvisna spremenljivka).

Tabela 4.63: Multivariatna analiza povezanosti med državljskim vedenjem in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN				
Državna raven	.027 (.646)	-.002 (.978)	-.003 (.963)	-.846 (.398)
Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Lokalna raven	-.064 (.271)	-.105 (.059)	-.108 (.048)	-.063 (.304)
R ² (adj. R ²)	.007 (.001)			
N	395			
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI				
Velikost enote				
Do 30 zaposlenih	.121 (.028)	.101 (.070)	.093 (.088)	.083 (.137)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	.057 (.298)	.044 (.431)	.028 (.608)	.013 (.815)
Centralizacija	-.010 (.856)	-.018 (.746)	.009 (.887)	.040 (.527)
Formalizacija	.122 (.010)	.148 (.002)	.075 (.136)	.072 (.152)
Značilnosti dela	.367 (.000)	.362 (.000)	.299 (.000)	.303 (.000)
R ² (adj. R ²)	.169 (.158)	.179 (.164)		
N	395	395		
STILI VODENJA				
Transformacijsko vodenje	.518 (.000)		.329 (.000)	.307 (.000)
Transakcijsko vodenje	.061 (.200)		.084 (.082)	.074 (.132)
Odsotnost vodenja	.252 (.001)		.198 (.008)	.180 (.018)
R ² (adj. R ²)	.132 (.126)		.220 (.200)	
N	395		395	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI				
Spol (temeljna kategorija = ženski)	.059 (.250)			.010 (.836)
Starost				
Od 26 do 35 let	-.135 (.030)			-.157 (.006)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 45 let	.077 (.238)			.079 (.196)
Izobrazba				
Srednja in višja šola	.031 (.690)			.014 (.842)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-			-
Podiplomska izobrazba	.050 (.367)			.046 (.371)
Delovne izkušnje				
Do 20 let	.096 (.149)			.085 (.164)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 30 let	-.029 (.617)			-.072 (.180)
Uradniški naziv				
Policisti in kriminalisti	-.174 (.033)			-.075 (.343)
Polijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-			-
Polijski in kriminalistični svetniki	.054 (.307)			.061 (.229)
R ² (adj. R ²)	.071 (.049)			.248 (.209)
N	387			387

Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da obstajajo statistično značilne pozitivne povezave med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi spremenljivkami z državljskim vedenjem. Statistično značilni regresijski koeficienti so pri spremenljivkah: velikost enote – do 30 zaposlenih ($\beta = .121$), formalizacija ($\beta = .122$), značilnosti dela ($\beta = .367$), transformacijsko vodenje ($\beta = .518$), odsotnost vodenja ($\beta = .252$), starost - od 26 do 35 let ($\beta = -.135$), in uradniški naziv – policisti in kriminalisti ($\beta = -$

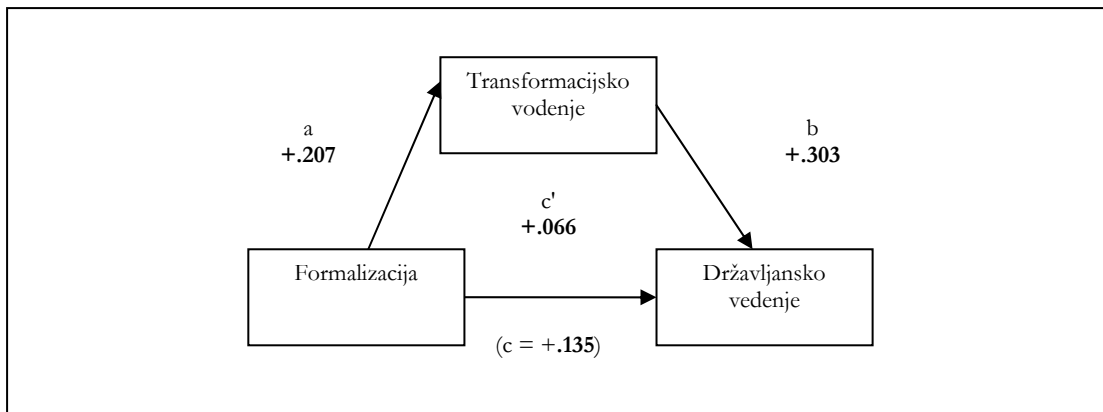
.174). Med organizacijskimi dejavniki so z državljskim vedenjem pozitivno povezane spremenljivke velikost enote, formalizacija in značilnosti dela. Najmočnejši vpliv na državljsko vedenje ima transformacijsko vodenje, prav tako pa obstaja pozitivna povezava med odsotnostjo vodenja in državljskim vedenjem. Na eni strani imamo zelo aktivno transformacijsko vodenje, ki spodbuja zaposlene k državljskemu vedenju, na drugi strani pa odsotnost vodenja najbrž vpliva na aktivno prevzemanje iniciative pri zaposlenih. Med demografskimi spremenljivkami pa sta statistično značilno pozitivno povezani z državljskim vedenjem spremenljivki starost in uradniški naziv. Najnižja oziroma najmlajša starostna kategorija in najnižji uradniški nazivi so negativno povezani z državljskim vedenjem.

Rezultati multivariatne analize (model 2) povezanosti organizacijske ravni in organizacijskih dejavnikov z državljskim vedenjem, pokažejo statistično značilno negativno povezavo med lokalno ravno in državljskim vedenjem ($\beta = -.105$) ter statistično značilno pozitivno povezanost med formalizacijo ($\beta = .148$) in značilnostmi dela ($\beta = .362$) z državljskim vedenjem. Velikost enote – do 30 zaposlenih najverjetneje izgubi svoj vpliv zaradi večjega števila večjih organizacijskih enot – nad 70 zaposlenih na lokalni ravni.

Ko vključimo v analizo stile vodenja (model 3), vpliv lokalne ravni ostane ($\beta = -.108$), se izgubi vpliv formalizacije, poveča pa se vpliv značilnosti dela ($\beta = .303$). Najmočnejši pozitivni vpliv ima transformacijsko vodenje ($\beta = .307$), nekoliko šibkejši vpliv pa ima spremenljivka odsotnost vodenja ($\beta = .180$). Ko vključimo v analizo še demografske spremenljivke (model 4), vpliva organizacijske ravni ni več, obstaja pa statistično značilna pozitivna povezava med starostno kategorijo od 26 do 35 let ($\beta = -.157$) in državljskim vedenjem. Možna interpretacija vpliva organizacijske ravni in starosti na državljsko vedenje bi lahko bila v generacijskih razlikah v vrednotah med mlajšimi, ki delajo na nižjih organizacijskih ravneh, in starejšimi, ki jih je več na višjih organizacijskih ravneh.

Na podlagi rezultatov v tabeli 4.63 smo z regresijsko metodo izvedli še analizo mediacije, iz katere je razvidno, kako transformacijsko vodenje nastopa v vlogi mediatorja med organizacijskimi dejavniki in državljskim vedenjem. Slika 4.16 prikazuje statistično značilne standardizirane regresijske koeficiente med formalizacijo, transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem, slika 4.17 pa prikazuje statistično značilne standardizirane regresijske koeficiente med značilnostmi dela, transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem.

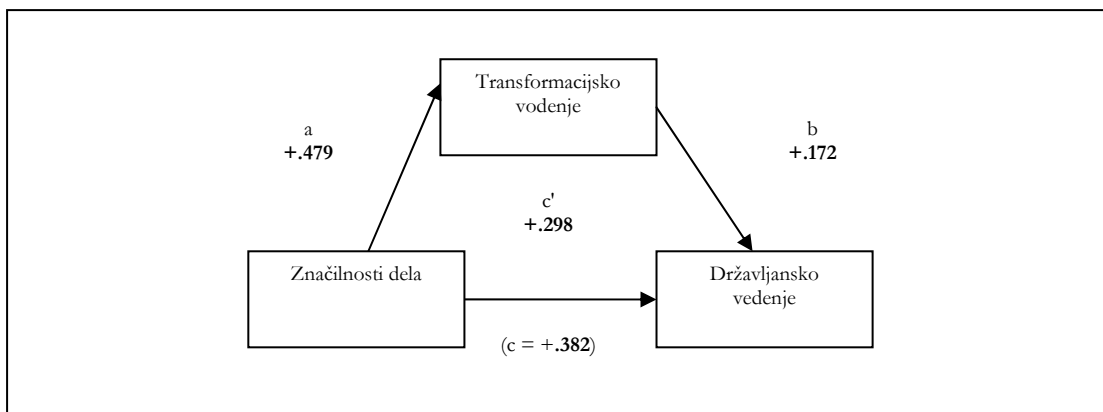
Slika 4.16: Analiza mediacije: formalizacija, transformacijsko vodenje, državljansko vodenje



C' ni statistično značilen .066 (.177).

Iz rezultatov mediacijske analize je razvidno, da neposredna statistično značilna pozitivna povezava med formalizacijo in državljanskim vedenjem v celoti izgine, ko vključimo v analizo transformacijsko vodenje. To pomeni, da transformacijsko vodenje deluje kot mediator ali da formalizacija učinkuje na državljansko vodenje po transformacijskem vodenju.

Slika 4.17: Analiza mediacije: značilnosti dela, transformacijsko vodenje, državljansko vodenje



Iz rezultatov mediacijske analize je razvidno, da se neposredna statistično značilna pozitivna povezava med značilnostmi dela in državljanskim vedenjem značilno zniža, ko vključimo v analizo transformacijsko vodenje, kar pomeni, da gre za delno (parcialno) mediacijo transformacijskega vodenja med značilnostmi dela in državljanskim vedenjem.

Hipotezo 6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljanskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela potrdimo v delu, ki se nanaša na državljansko vodenje. Transformacijsko vodenje je

statistično značilno pozitivno povezano z državljskim vedenjem. Transformacijsko vodenje deluje tudi kot mediator med formalizacijo in državljskim vedenjem.

Hipotezo 8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezano z odtujenostjo od dela in negativno z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom zavrmeno v delu, ki se nanaša na državljsko vedenje. Odsotnost vodenja je statistično značilno pozitivno povezano z državljskim vedenjem. Z drugimi besedami, bolj, kot so vodje pasivni, bolj zaposleni izražajo državljsko vedenje. Interpretacija bi lahko bila, da zaposleni razumejo pasivnost vodje, kot znak, da so lahko bolj samoiniciativni in imajo bolj proste roke pri vplivanju na druge sodelavce.

Hipotezo 9: Organizacijska raven je pozitivno povezana z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Na višjih organizacijskih ravneh (regionalni, državni) so boljši rezultati vodenja, večja stopnja državljskega vedenja in večje zadovoljstvo z delom ter manjša stopnja odtujenosti od dela kot na nižjih ravneh zavrmeno v delu, ki se nanaša na državljsko vedenje. Iz regresijskih modelov je razvidno, da negativni vpliv lokalne ravni na državljsko vedenje izničijo značilnosti dela, stili vodenja in starost.

Hipotezo 10: Velikost enote ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela in zadovoljstvom z delom potrđimo v delu, ki se nanaša na državljsko vedenje. Velikost enote je sicer statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, ampak tega vpliva ni več, ko v analizo vključimo še druge organizacijske dejavniki in stile vodenja.

Hipotezo 11: Centralizacija je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela in negativno z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja centralizacije negativno vpliva na izražanje državljskega vedenja, znižuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter povečuje odtujenost od dela zavrmeno v delu, ki se nanaša na državljsko vedenje. Centralizacija ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem.

Hipotezo 12: Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo in negativno z državljskim vedenjem in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja formalizacije spodbuja organizacijsko pripadnost, znižuje izražanje državljskega vedenja in znižuje zadovoljstvo z delom zavrmeno v delu, ki se nanaša na državljsko vedenje. Rezultati mediacijske analize kažejo na statistično značilno pozitivni vpliv formalizacije na državljsko vedenje, vendar se ta vpliv v celoti izniči, ko v analizo vključimo transformacijsko vodenje.

Hipotezo 13: Značilnosti dela so pozitivno povezane z državljanskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Visoko obogatena dela (visok NMP) povečujejo državljansko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom in znižujejo odtujenost od dela potrdimo v delu, ki se nanaša na državljansko vedenje. Značilnosti dela so statistično značilno pozitivno povezane z državljanskim vedenjem. Analiza mediacije pa pokaže, da transformacijsko vodenje delno moderira povezavo med značilnostmi dela in državljanskim vedenjem.

4.4.3 Organizacijska pripadnost

V tabeli 4.64 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) z organizacijsko pripadnostjo (odvisna spremenljivka).

Tabela 4.64: Multivariatna analiza povezanosti med organizacijsko pripadnostjo in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN				
Državna raven	-.008 (.888)	-.047 (.392)	-.051 (.339)	-.060 (.286)
Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Lokalna raven	-.050 (.390)	-.116 (.038)	-.125 (.022)	-.130 (.029)
R ² (adj. R ²)	.002 (.003)			
N	395			
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI				
Velikost enote				
Do 30 zaposlenih	.090 (.102)	.066 (.234)	.058 (.281)	.024 (.658)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	.067 (.226)	.056 (.314)	.026 (.626)	-.002 (.966)
Centralizacija	-.167 (.003)	-.178 (.002)	-.087 (.148)	-.071 (.254)
Formalizacija	.169 (.000)	.187 (.000)	.110 (.028)	.095 (.053)
Značilnosti dela	.239 (.000)	.238 (.000)	.155 (.006)	.175 (.002)
R ² (adj. R ²)	.169 (.158)	.178 (.163)		
N	395	395		
STILI VODENJA				
Transformacijsko vodenje	.522 (.000)		.356 (.000)	.330 (.000)
Transakcijsko vodenje	.012 (.792)		.033 (.490)	.018 (.699)
Odsotnost vodenja	.130 (.082)		.087 (.241)	.052 (.482)
R ² (adj. R ²)	.183 (.177)		.233 (.213)	
N	395		395	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI				
Spol (temeljna kategorija = ženski)	.071 (.163)			.021 (.658)
Starost				
Od 26 do 35 let	-.109 (.080)			-.118 (.035)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 45 let	.098 (.135)			.088 (.139)
Izobrazba				
Srednja in višja šola	.074 (.335)			.073 (.293)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-			-
Podiplomska izobrazba	.013 (.806)			.019 (.696)
Delovne izkušnje				
Do 20 let	-.074 (.267)			-.095 (.111)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 30 let	.014 (.815)			-.016 (.767)
Uradniški naziv				
Policisti in kriminalisti	-.129 (.112)			-.003 (.967)
Polijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-			-
Polijski in kriminalistični svetniki	-.028 (.591)			-.035 (.484)
R ² (adj. R ²)	.077 (.055)			.283 (.246)
N	387			387

Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da obstajajo statistično značilne pozitivne in negativne povezave med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi spremenljivkami z organizacijsko pripadnostjo. Statistično značilni regresijski koeficienti so pri spremenljivkah: centralizacija ($\beta = -.167$), formalizacija ($\beta = .169$), značilnosti dela ($\beta = .239$), transformacijsko vodenje ($\beta = .522$), starost – od 26 do 35 let ($\beta = -.109$). Med organizacijskimi dejavniki centralizacija negativno vpliva na organizacijsko pripadnost,

formalizacija in značilnosti dela pa pozitivno. Najmočnejši vpliv na organizacijsko pripadnost ima transformacijsko vodenje. Med demografskimi spremenljivkami pa na organizacijsko pripadnost negativno vpliva le starost.

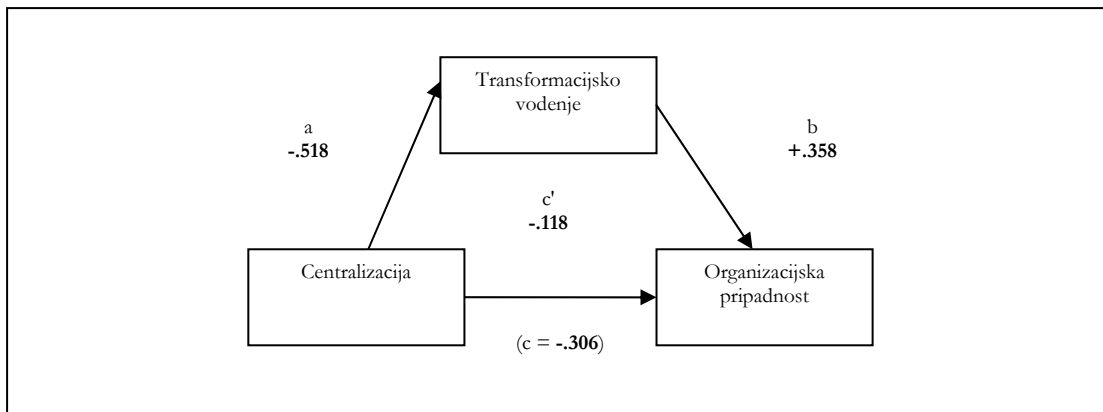
Rezultati multivariatne analize (model 2) povezanosti organizacijske ravni in organizacijskih dejavnikov z državljskim vedenjem pokažejo statistično značilno negativno povezavo med lokalno ravno in organizacijsko pripadnostjo ($\beta = -.116$), statistično značilno negativno povezanost centralizacije ($\beta = .178$) ter pozitivno povezanost formalizacije ($\beta = .187$) in značilnosti dela ($\beta = .238$) z organizacijsko pripadnostjo.

Ko v analizo vključimo stile vodenja (model 3), negativni vpliv lokalne ravni ostane ($\beta = -.125$), izgubi se vpliv centralizacije, zmanjšata se vpliva formalizacije ($\beta = .110$) in značilnosti dela ($\beta = .155$), najmočnejši pozitiven vpliv pa ima transformacijsko vodenje ($\beta = .356$).

Ko pa v analizo vključimo tudi demografske spremenljivke (model 4), vidimo, da negativni vpliv lokalne ravni ostane ($\beta = -.130$), prav tako ostane pozitiven vpliv formalizacije ($\beta = .095$), značilnosti dela ($\beta = .175$) in transformacijskega vodenja ($\beta = .330$). Pojavi se tudi statistično značilen negativni vpliv spremenljivke starost – od 26 do 35 let ($\beta = -.118$). Podobno kot pri državljskem vedenju bi lahko vpliv organizacijske ravni in starosti na organizacijsko pripadnost interpretirali z medgeneracijskimi razlikami v vrednotah med mlajšimi, ki delajo na nižjih organizacijskih ravneh, in starejšimi, ki jih je več na višjih organizacijskih ravneh.

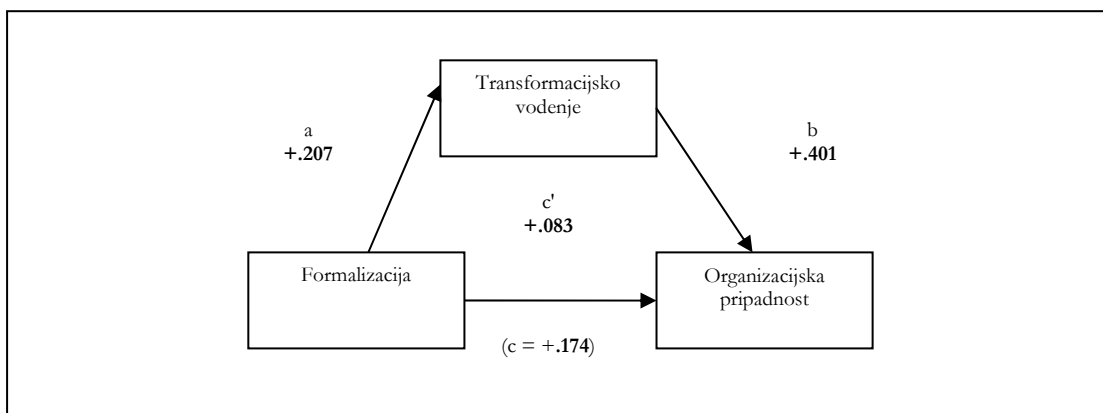
Na podlagi rezultatov v tabeli 4.64 smo z regresijsko metodo izvedli še analizo mediacije, iz katere je razvidno, kako transformacijsko vodenje nastopa v vlogi mediatorja med organizacijskimi dejavniki in organizacijsko pripadnostjo. Slika 4.18 prikazuje statistično značilne standardizirane regresijske koeficiente med centralizacijo, transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo, slika 4.19 prikazuje statistično značilne standardizirane regresijske koeficiente med formalizacijo, transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo, slika 4.20 pa prikazuje statistično značilne standardizirane regresijske koeficiente med značilnostmi dela, transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo.

Slika 4.18: Analiza mediacije: centralizacija, transformacijsko vodenje, organizacijska pripadnost



Iz rezultatov mediacijske analize je razvidno, da se direktna statistično značilna negativna povezava med centralizacijo in organizacijsko pripadnostjo značilno zniža, ko vključimo v analizo transformacijsko vodenje. To pomeni, da gre za delno (parcialno) mediacijo transformacijskega vodenja med centralizacijo in organizacijsko pripadnostjo. Z drugimi besedami, transformacijsko vodenje predstavlja mehanizem, ki blaži negativne učinke centralizacije na organizacijsko pripadnost. Lahko bi rekli, da v proučevanem kontekstu, če vodje ne uporabljajo transformacijskega vodenja oziroma ne vključujejo zaposlenih v odločanje in ne spodbujajo avtonomnega odločanja, ta okoliščina (visoka stopnja centralizacije) negativno vpliva na organizacijsko pripadnost. Če pa vodje, ne glede na obstoj strukturne centralizacije, uporabljajo elemente transformacijskega vodenja, vodje blažijo negativni učinek centralizacije na organizacijsko pripadnost.

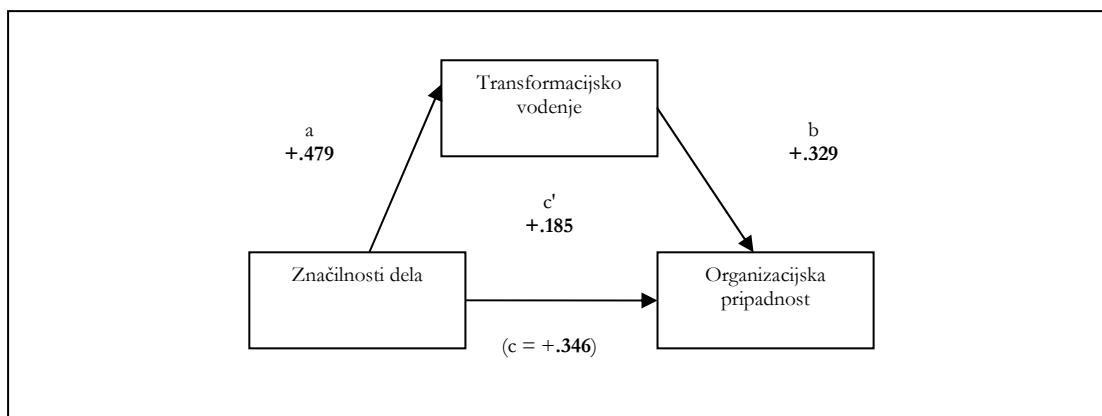
Slika 4.19: Analiza mediacije: formalizacija, transformacijsko vodenje, organizacijska pripadnost



C' ni statistično značilen .083 (.079).

Iz rezultatov mediacijske analize je razvidno, da se neposredna statistično značilna pozitivna povezava med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo v celoti izgubi, ko v analizo vključimo transformacijsko vodenje. To pomeni, da transformacijsko vodenje deluje kot mediator ali da formalizacija v celoti učinkuje na organizacijsko pripadnost po transformacijskem vodenju. V proučevanem kontekstu formalizacija predstavlja ugodne strukturne okoliščine za razvoj organizacijske pripadnosti. Prav tako predstavlja formalizacija ugodne strukturne pogoje za transformacijsko vodenje, ki deluje kot mehanizem, ki povečuje organizacijsko pripadnost.

Slika 4.20: Analiza mediacije: značilnosti dela, transformacijsko vodenje, organizacijska pripadnost



Iz rezultatov mediacijske analize je razvidno, da se neposredna statistično značilna pozitivna povezava med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo značilno zniža, ko vključimo v analizo transformacijsko vodenje, kar pomeni, da gre za delno (parcialno) mediacijo transformacijskega vodenja med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo. To lahko pomeni, da vsebuje spremenljivka značilnosti dela elemente, ki neodvisno od vodenja pozitivno vplivajo na organizacijsko pripadnost.

Hipotezo 6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela potrdimo v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Transformacijsko vodenje je statistično značilno pozitivno povezano z organizacijsko pripadnostjo. Transformacijsko vodenje, kot kažejo rezultati mediacijskih analiz, predstavlja mehanizem, po katerem organizacijski dejavniki (centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) vplivajo na organizacijsko pripadnost.

Hipotezo 7: Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja in odtujenostjo od dela ter negativno z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom zavrnilo v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Transakcijsko vodenje ni statistično značilno povezano z organizacijsko pripadnostjo.

Hipotezo 8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezano z odtujenostjo od dela in negativno z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom zavrmeno v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Odsotnost vodenja ni statistično značilno povezana z organizacijsko pripadnostjo. Pasivnost vodij torej ne vpliva negativno na organizacijsko pripadnost, kar bi lahko pomenilo, da obstaja visoka identifikacija zaposlenih s poklicem in organizacijo, v kateri delajo. Če obstajajo ugodni delovni pogoji (višja stopnja formalizacije in značilnosti dela) in transformacijsko vodenje, organizacijska pripadnost narašča.

Hipotezo 9: Organizacijska raven je pozitivno povezana z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Na višjih organizacijskih ravneh (regionalni, državni) so boljši rezultati vodenja, večja stopnja državljskega vedenja in večje zadovoljstvo z delom ter manjša stopnja odtujenosti od dela kot na nižjih ravneh zavrmeno v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Rezultati so pokazali statistično značilen negativni vpliv lokalne ravni na organizacijsko pripadnost. Mediacijska analiza ni pokazala statistično značilne povezave med lokalno ravno in organizacijsko pripadnostjo. Najverjetneje, kot smo to ugotovili pri analizi vpliva organizacijskih dejavnikov na stile vodenja, organizacijska raven vpliva na organizacijsko pripadnost po drugih organizacijskih dejavnikih (centralizaciji, formalizaciji, značilnostih dela).

Hipotezo 10: Velikost enote ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela in zadovoljstvom z delom potrdimo v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Velikost enote ni statistično značilno povezana z organizacijsko pripadnostjo. Najverjetneje je v proučevani organizaciji organizacijska pripadnost bolj povezana z lojalnostjo do poklica in organizacije kot s pripadnostjo skupini.

Hipotezo 11: Centralizacija je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela in negativno z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja centralizacije negativno vpliva na izražanje državljskega vedenja, znižuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter povečuje odtujenost od dela zavrmeno v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Rezultati analize sicer pokažejo statistično značilen negativen vpliv centralizacije na organizacijsko pripadnost, ampak se ta vpliv izniči, ko vključimo v regresijski model stile vodenja. Analiza mediacije potrjuje, da transformacijsko vodenje blaži negativne učinke centralizacije na organizacijsko pripadnost.

Hipotezo 12: Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo ter negativno z državljskim vedenjem in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja formalizacije spodbuja organizacijsko pripadnost, znižuje izražanje državljskega vedenja ter znižuje zadovoljstvo z

delom potrdimo v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Formalizacija je statistično značilno pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo, vendar, kot pokaže analiza mediacije, ta učinek poteka po transformacijskem vodenju.

Hipotezo 13: Značilnosti dela so pozitivno povezane z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Visoko obogatena dela (visok NMP) povečujejo državljsko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom ter znižujejo odtujenost od dela potrdimo v delu, ki se nanaša na organizacijsko pripadnost. Značilnosti dela so statistično značilno pozitivno povezane z organizacijsko pripadnostjo. Delna mediacija tega učinka poteka po transformacijskem vodenju.

4.4.4 Odtujenost od dela

V tabeli 4.65 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) z odtujenostjo od dela (odvisna spremenljivka).

Tabela 4.65: Multivariatna analiza povezanosti med odtujenostjo od dela in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN				
Državna raven	-.092 (.116)	-.028 (.613)	-.024 (.666)	-.065 (.261)
Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Lokalna raven	-.032 (.586)	.019 (.744)	.026 (.634)	.085 (.169)
R ² (adj. R ²)	.006 (.001)			
N	395			
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI				
Velikost enote				
Do 30 zaposlenih	-.035 (.532)	-.032 (.572)	-.033 (.547)	-.041 (.459)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	-.091 (.102)	-.086 (.126)	-.066 (.233)	-.070 (.213)
Centralizacija	.176 (.002)	.176 (.002)	.067 (.274)	.094 (.143)
Formalizacija	-.061 (.200)	-.072 (.146)	-.078 (.129)	-.080 (.115)
Značilnosti dela	-.237 (.000)	-.233 (.000)	-.207 (.000)	-.224 (.000)
R ² (adj. R ²)	.147 (.136)	.149 (.133)		
N	395	395		
STILI VODENJA				
Transformacijsko vodenje	-.179 (.018)		-.003 (.969)	.000 (.997)
Transakcijsko vodenje	.134 (.005)		.114 (.019)	.114 (.021)
Odsotnost vodenja	.186 (.015)		.210 (.006)	.215 (.005)
R ² (adj. R ²)	.146 (.139)		.197 (.176)	
N	395		395	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI				
Spol (temeljna kategorija = ženski)	-.097 (.064)			-.082 (.090)
Starost				
Od 26 do 35 let	.095 (.138)			.095 (.102)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 45 let	.007 (.913)			-.002 (.969)
Izobrazba				
Srednja in višja šola	-.031 (.697)			-.032 (.656)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-			-
Podiplomska izobrazba	.048 (.398)			.045 (.383)
Delovne izkušnje				
Do 20 let	-.059 (.388)			-.028 (.645)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 30 let	-.012 (.835)			.012 (.820)
Uradniški naziv				
Policisti in kriminalisti	.051 (.541)			-.112 (.159)
Policijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-			-
Policijski in kriminalistični svetniki	-.011 (.838)			.035 (.500)
R ² (adj. R ²)	.021 (-.003)			.234 (.194)
N	387			387

Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da obstajajo statistično značilne pozitivne in negativne povezave med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi spremenljivkami z odtujenostjo od dela. Statistično značilni regresijski koeficienti so pri spremenljivkah: centralizacija ($\beta = .176$), značilnosti dela ($\beta = -.237$), transformacijsko vodenje ($\beta = -.179$), transakcijsko vodenje ($\beta = .134$), odsotnost vodenja ($\beta = .186$) in ženski spol ($\beta = -.097$). Med organizacijskimi dejavniki centralizacija pozitivno vpliva

na odtujenost od dela, značilnosti dela pa negativno. Torej, manj, kot so zaposleni vključeni v odločanje, večja je odtujenost od dela, ugodni delovni pogoji pa odpravljajo odtujenost od dela. Transformacijsko vodenje odpravlja odtujenost od dela, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja pa spodbujata odtujenost od dela. Med moškimi in ženskami obstajajo razlike v zaznavanju in doživljanju odtujenosti od dela, ženske so bolj odtujene od dela kot moški.

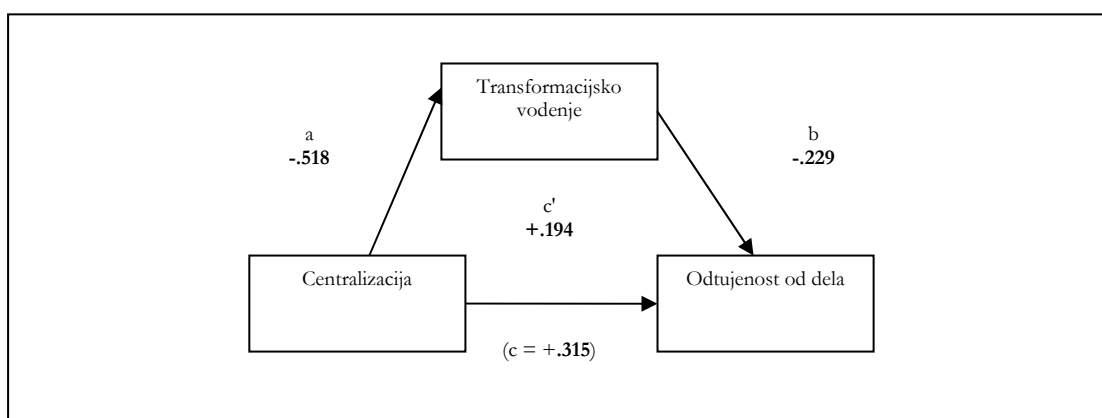
Rezultati multivariatne analize (model 2) povezanosti organizacijske ravni in organizacijskih dejavnikov z odtujenostjo od dela pokažejo statistično značilno pozitivno povezavo med centralizacijo in odtujenostjo od dela ($\beta = .176$) in statistično značilno negativno povezanost med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela ($\beta = -.233$).

Ko v analizo vključimo stile vodenja (model 3), centralizacija izgubi vpliv. Ostane negativni vpliv značilnosti dela ($\beta = -.207$), pojavi pa se pozitivni vpliv transakcijskega vodenja ($\beta = .114$) in odsotnosti vodenja ($\beta = .209$) na odtujenost od dela.

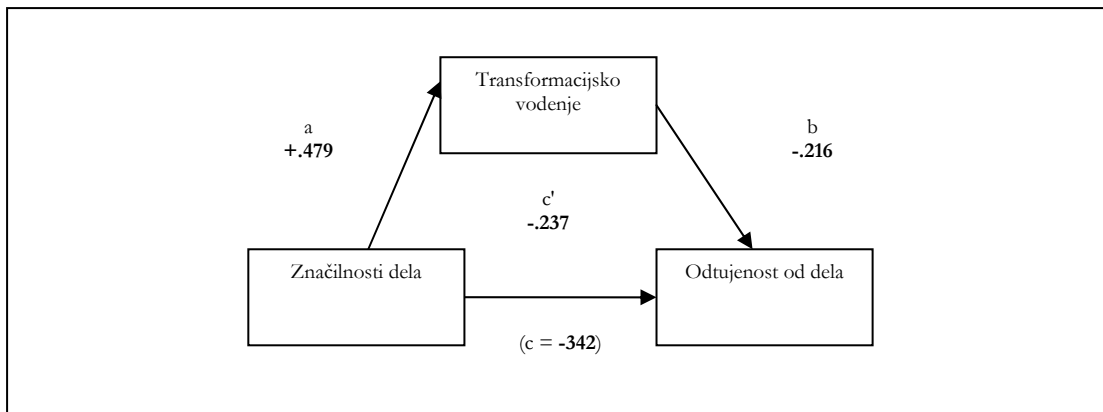
Ko pa v analizo vključimo še demografske spremenljivke (model 4), vidimo, da se poleg organizacijskih dejavnikov (značilnosti dela) in stilov vodenja (transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja) izgubi vpliv spola na odtujenost od dela.

Na podlagi rezultatov v tabeli 4.65 smo z regresijsko metodo izvedli še analizo mediacije, iz katere je razvidna dinamika med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in odtujenostjo od dela. Sliki 4.21 in 4.22 prikazujeta mediacijsko vlogo transformacijskega vodenja med organizacijskimi dejavniki in odtujenostjo od dela, sliki 4.23 in 4.24 prikazujeta mediacijsko vlogo transakcijskega vodenja med organizacijskimi dejavniki in odtujenostjo od dela, sliki 4.25 in 4.26 pa prikazujeta mediacijsko vlogo odsotnosti vodenja med organizacijskimi dejavniki in odtujenostjo od dela.

Slika 4.21: Analiza mediacije: centralizacija, transformacijsko vodenje, odtujenost od dela

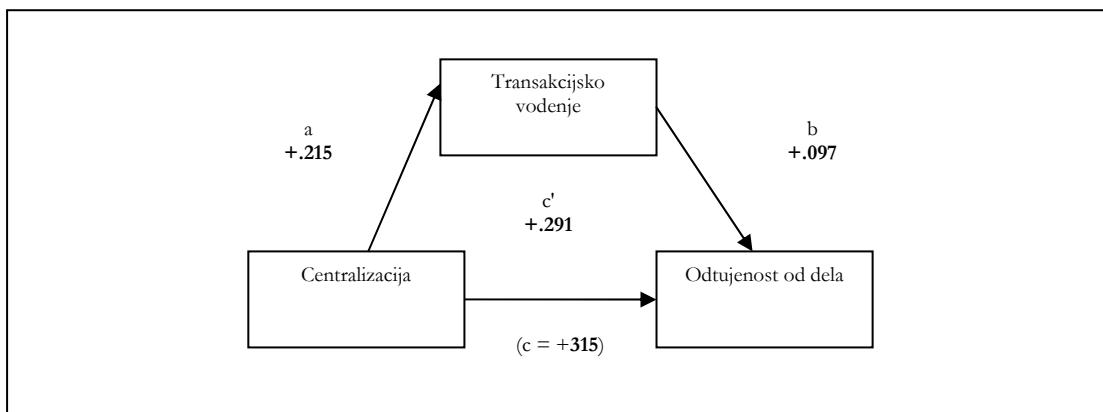


Slika 4.22: Analiza mediacije: značilnosti dela, transformacijsko vodenje, odtujenost od dela

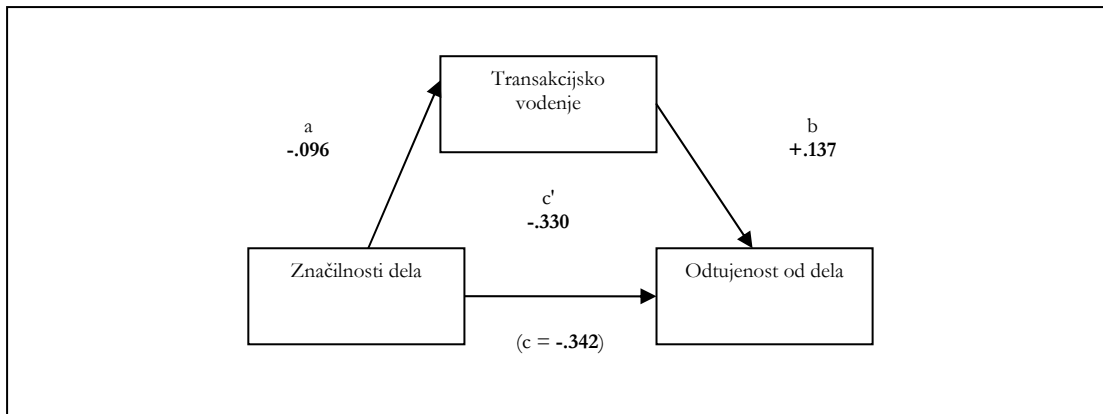


Iz slik 4.21 in 4.22 je razvidno, da centralizacija pozitivno vpliva na odtujenost od dela in da značilnosti dela vplivajo negativno na odtujenost od dela. V obeh primerih deluje transformacijsko vodenje kot delni (parcialni) mediator. Pri vplivu centralizacije na odtujenost od dela transformacijsko vodenje blaži negativne učinke, saj se statistično značilna povezava značilno zniža. Pri vplivu značilnosti dela na odtujenost pa vidimo, da ta vpliv delno (parcialno) poteka po transformacijskem vodenju. V obeh primerih torej velja, da imajo strukturni dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) neodvisen vpliv na odtujenost od dela. Prav tako pa velja, da transformacijsko vodenje, če je prisotno, značilno posega v to dinamiko.

Slika 4.23: Analiza mediacije: centralizacija, transakcijsko vodenje, odtujenost od dela

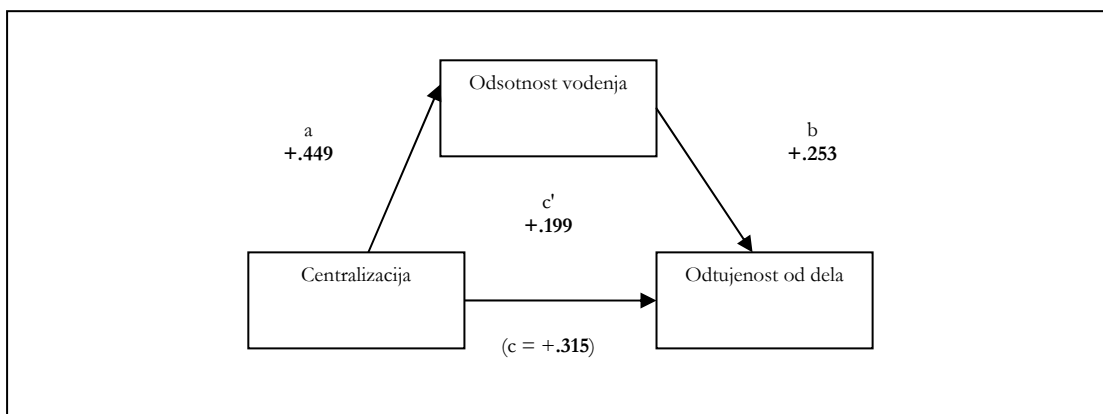


Slika 4.24: Analiza mediacije: značilnosti dela, transakcijsko vodenje, odtujenost od dela

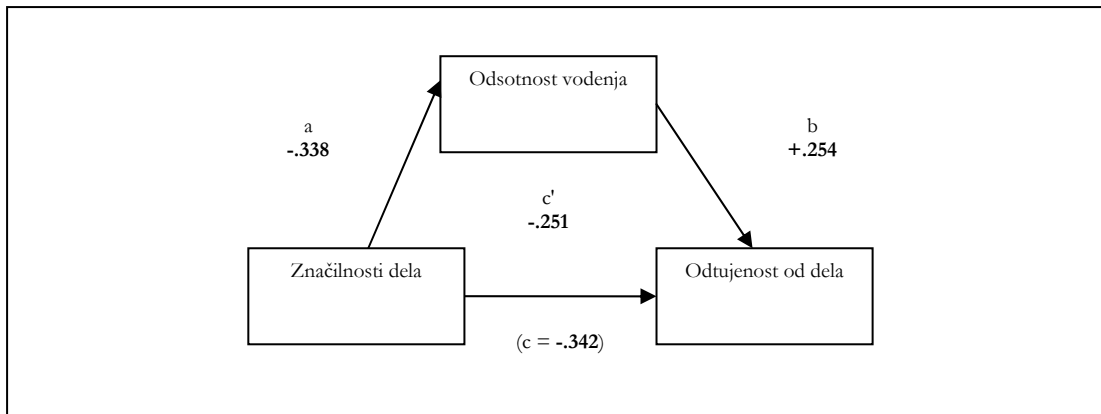


Iz slik 4.23 in 4.24 je razvidno, da transakcijsko vodenje tudi nastopa kot delni (parcialni) mediator, vendar drugače kot transformacijsko vodenje. Pri centralizaciji transakcijsko vodenje ne blaži negativnih učinkov centralizacije na odtujenost od dela, pri značilnostih dela pa transakcijsko vodenje rahlo znižuje oziroma odpravlja vpliv ugodnih delovnih razmer na odtujenost od dela. Centralizacija, kot smo ugotovili že prej pri analizi vpliva organizacijskih dejavnikov na stile vodenja, predstavlja ugoden strukturni kontekst za transakcijsko vodenje, prav tako pa neodvisno od stilov vodenja vpliva na odtujenost od dela. Pri značilnostih dela vidimo, da lahko transakcijsko vodenje ta vpliv zniža kljub ugodnim vplivom značilnosti dela na odtujenost od dela, če vodje neustrezno uporabljajo transakcijsko vodenje v kontekstih bogatega delovnega okolja. Z drugimi besedami, transakcijsko vodenje ni primerno v okoliščinah, kjer značilnosti dela, same po sebi, vplivajo na motivacijo in delovne rezultate zaposlenih.

Slika 4.25: Analiza mediacije: centralizacija, odsotnost vodenja, odtujenost od dela



Slika 4.26: Analiza mediacije: značilnosti dela, odsotnost vodenja, odtujenost od dela



Iz slik 4.25 in 4.26 je razvidno, da tudi odsotnost vodenja nastopa kot delni (parcialni) mediator med organizacijskimi dejavniki in odtujenostjo od dela. Pri vplivu centralizacije je razvidno, da odsotnost vodenja deluje kot mehanizem oziroma proces učinka centralizacije na odtujenost od dela, saj se ta značilno zniža. Po drugi strani odsotnost vodenja (podobno kot transakcijsko vodenje) odpravlja oziroma znižuje pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela.

Hipotezo 6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela delno potrdimo v delu, ki se nanaša na odtujenost od dela. Transformacijsko vodenje ni statistično značilno povezano z odtujenostjo od dela, ko v model vključimo organizacijske dejavnike. Rezultati analize pokažejo statistično značilno negativno povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela (model1). Ko pa v regresijski model vključimo še organizacijske in demografske spremenljivke pa neposrednega vpliva transformacijskega vodenja ni več. Mediacijske analize pokažejo, da transformacijsko vodenje deluje kot značilen mediator, saj blaži negativne učinke centralizacije na odtujenost od dela in posreduje med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela.

Hipotezo 7: Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja in odtujenostjo od dela ter negativno z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom potrdimo v delu, ki se nanaša na odtujenost od dela. Transakcijsko vodenje je statistično značilno pozitivno povezano z odtujenostjo od dela. Predstavlja most med centralizacijo in odtujenostjo od dela ter odpravlja pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela.

Hipotezo 8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela ter negativno z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom potrdimo v delu, ki se nanaša na odtujenost od dela. Odsotnost vodenja je statistično značilno pozitivno povezana z odtujenostjo od dela. Odsotnost vodenja prav tako deluje kot most med

centralizacijo in odtujenostjo od dela ter odpravlja pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela.

Hipotezo 9: Organizacijska raven je pozitivno povezana z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Na višjih organizacijskih ravneh (regionalni, državni) so boljši rezultati vodenja, večja stopnja državljskega vedenja in večje zadovoljstvo z delom ter manjša stopnja odtujenosti od dela kot na nižjih ravneh zavrne v delu, ki se nanaša na odtujenost od dela. Organizacijska raven ni statistično značilno povezana z odtujenostjo od dela.

Hipotezo 10: Velikost enote ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela in zadovoljstvom z delom potrdimo v delu, ki se nanaša na odtujenost od dela. Velikost enote ni statistično značilno povezana z odtujenostjo od dela.

Hipotezo 11: Centralizacija je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela ter negativno z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja centralizacije negativno vpliva na izražanje državljskega vedenja, znižuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter povečuje odtujenost od dela zavrne v delu, ki se nanaša na odtujenost od dela. Rezultati analize kažejo na statistično značilno pozitivno povezavo med centralizacijo in odtujenostjo od dela, ampak se ta vpliv izgubi, ko v regresijski model vključimo stile vodenja in demografske spremenljivke. Analize mediacije pokažejo, da centralizacija vpliva na odtujenost od dela predvsem pri transakcijskem vodenju in odsotnosti vodenja.

Hipotezo 13: Značilnosti dela so pozitivno povezane z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Visoko obogatena dela (visok NMP) povečujejo državljsko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom ter znižujejo odtujenost od dela potrdimo v delu, ki se nanaša na odtujenost od dela. Značilnosti dela so statistično značilno negativno povezane z odtujenostjo od dela. Stili vodenja delujejo kot delni mediatorji med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela.

4.4.5 Zadovoljstvo z delom

V tabeli 4.66 so predstavljeni podatki večkratne ali multiple regresije o povezanosti med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi dejavniki (napovedne spremenljivke) z zadovoljstvom z delom (odvisna spremenljivka).

Tabela 4.66: Multivariatna analiza povezanosti med zadovoljstvom z delom in pojasnjevalnimi spremenljivkami (multipla regresija)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)	β (sig.)
ORGANIZACIJSKA RAVEN				
Državna raven	.157 (.006)	.093 (.079)	.090 (.075)	.099 (.069)
Regionalna raven (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Lokalna raven	-.065 (.254)	-.109 (.042)	-.108 (.037)	-.112 (.053)
R ² (adj. R ²)	.039 (.034)			
N	395			
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI				
Velikost enote				
Do 30 zaposlenih	.119 (.026)	.101 (.059)	.094 (.067)	.094 (.074)
Od 30 do 70 zaposlenih (temeljna kategorija)	-	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	.133 (.013)	.110 (.039)	.084 (.100)	.087 (.098)
Centralizacija	-.155 (.005)	-.159 (.003)	-.031 (.581)	-.019 (.747)
Formalizacija	.036 (.434)	.084 (.071)	.023 (.626)	.019 (.687)
Značilnosti dela	.337 (.000)	.322 (.000)	.239 (.000)	.253 (.000)
R ² (adj. R ²)	.218 (.208)	.246 (.232)		
N	395	395		
STILI VODENJA				
Transformacijsko vodenje	.552 (.000)		.397 (.000)	.379 (.000)
Transakcijsko vodenje	-.132 (.004)		-.088 (.052)	-.094 (.043)
Odsotnost vodenja	.144 (.048)		.117 (.096)	.100 (.162)
R ² (adj. R ²)	.220 (.214)		.312 (.295)	
N	395		395	
DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI				
Spol (temeljna kategorija = ženski)	.056 (.278)			.037 (.000)
Starost				
Od 26 do 35 let	-.032 (.608)			-.030 (.581)
Od 36 do 45 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 45 let	.115 (.083)			.111 (.056)
Izobrazba				
Srednja in višja šola	.045 (.559)			.036 (.595)
Visoka šola (temeljna kategorija)	-			-
Podiplomska izobrazba	-.025 (.656)			-.021 (.668)
Delovne izkušnje				
Do 20 let	.077 (.251)			.032 (.585)
Od 21 do 30 let (temeljna kategorija)	-			-
Nad 30 let	.035 (.555)			-.003 (.958)
Uradniški naziv				
Policisti in kriminalisti	-.208 (.011)			.013 (.859)
Policijski in kriminalistični inšpektorji (temeljna kategorija)	-			-
Policijski in kriminalistični svetniki	.042 (.432)			-.011 (.822)
R ² (adj. R ²)	.059 (.037)			.322 (.287)
N	387			387

Regresijske analize po posameznih sklopih spremenljivk (model 1) pokažejo, da obstajajo statistično značilne pozitivne in negativne povezave med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in demografskimi spremenljivkami z zadovoljstvom z delom. Statistično značilni regresijski koeficienti so pri spremenljivkah: državna raven ($\beta = .157$), velikost enote (do 30 zaposlenih, nad 70 zaposlenih ($\beta = .119$, $\beta = .133$), centralizacija ($\beta = -.155$), značilnosti dela ($\beta = .337$), transformacijsko vodenje ($\beta = .552$), transakcijsko vodenje ($\beta = -.132$), odsotnost vodenja (β

= .144), uradniški naziv – policisti in kriminalisti ($\beta = -.208$). Najvišje zadovoljstvo z delom doživljajo zaposleni na državni ravni. Med organizacijskimi dejavniki centralizacija negativno vpliva na zadovoljstvo z delom, velikost enot in značilnosti dela pa pozitivno. Torej, manj, kot so zaposleni vključeni v odločanje, nižje bo zadovoljstvo z delom, ugodni delovni pogoji pa povečujejo zadovoljstvo z delom. Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z zadovoljstvom z delom, transakcijsko vodenje pa negativno. Zanimiv je podatek o pozitivni povezavi med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom. Možna interpretacija bi lahko bila, da v hierarhični organizaciji, v kateri prevladuje transakcijsko vodenje, lahko zaposleni odsotnost vodenja zaznavajo tudi kot odsotnost (negativnega) transakcijskega vodenja in so bolj zadovoljni z delom. Obstaja tudi statistično značilna pozitivna povezava med uradniškim nazivom – policisti in kriminalisti in zadovoljstvom z delom.

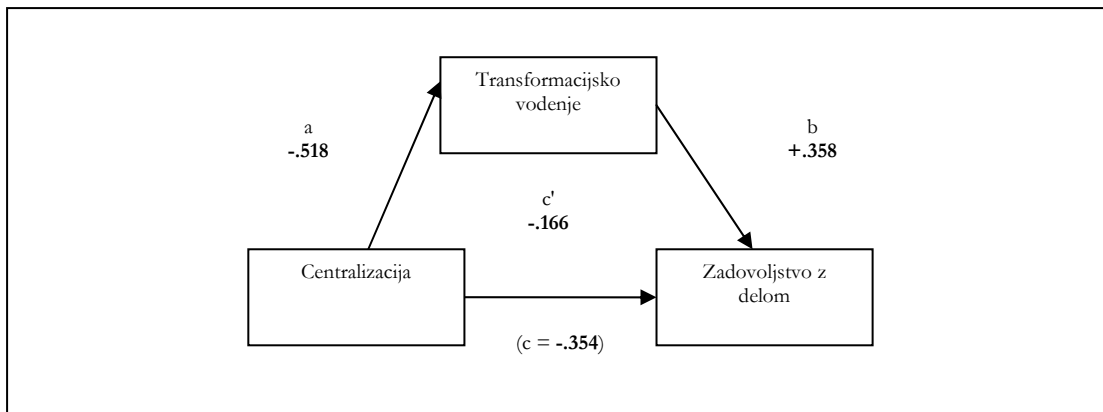
Rezultati multivariatne analize (model 2) povezanosti organizacijske ravni in organizacijskih dejavnikov z zadovoljstvom z delom pokažejo statistično značilno negativno povezavo med lokalno ravno ($\beta = -.109$), velikostjo enote (do 30 zaposlenih, nad 70 zaposlenih) ($\beta = .101$, $\beta = .110$) in zadovoljstvom z delom, statistično značilno negativno povezavo med centralizacijo ($\beta = -.159$) in zadovoljstvom z delom in statistično značilno pozitivno povezanost med značilnostmi dela ($\beta = .322$) in zadovoljstvom z delom.

Ko v analizo vključimo stile vodenja (model 3), ostane negativni vpliv lokalne ravni ($\beta = -.108$), velikost enote in centralizacija izgubita svoj vpliv, ostane pa pozitiven vpliv značilnosti dela ($\beta = .239$). Transformacijsko vodenje statistično značilno pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom ($\beta = .397$), transakcijsko vodenje pa šibko negativno ($\beta = -.088$).

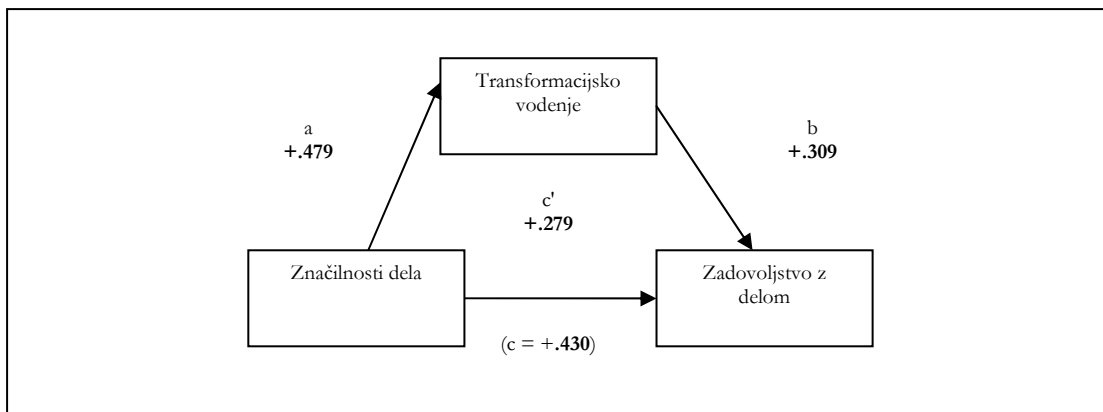
Ko pa v analizo vključimo še demografske spremenljivke (model 4), demografski spremenljivki spol ($\beta = .037$) in starost – nad 45 let ($\beta = .111$) statistično značilno pozitivno vplivata na zadovoljstvo z delom. Na zadovoljstvo z delom najmočnejše vplivata transformacijsko vodenje ($\beta = .379$) in značilnosti dela ($\beta = .253$), negativen vpliv pa lahko pripišemo organizacijski ravni ($\beta = -.112$) in transakcijskemu vodenju ($\beta = -.094$).

Na podlagi rezultatov v tabeli 4.66 smo z regresijsko metodo izvedli še analizo mediacije, iz katere je razvidna dinamika med organizacijskimi dejavniki, stili vodenja in zadovoljstvom z delom. Sliki 4.27 in 4.28 prikazujeta mediacijsko vlogo transformacijskega vodenja med organizacijskimi dejavniki in zadovoljstvom z delom, sliki 4.29 in 4.30 prikazujeta mediacijsko vlogo odsotnosti vodenja med organizacijskimi dejavniki in zadovoljstvom z delom.

Slika 4.27: Analiza mediacije: centralizacija, transformacijsko vodenje, zadovoljstvo z delom

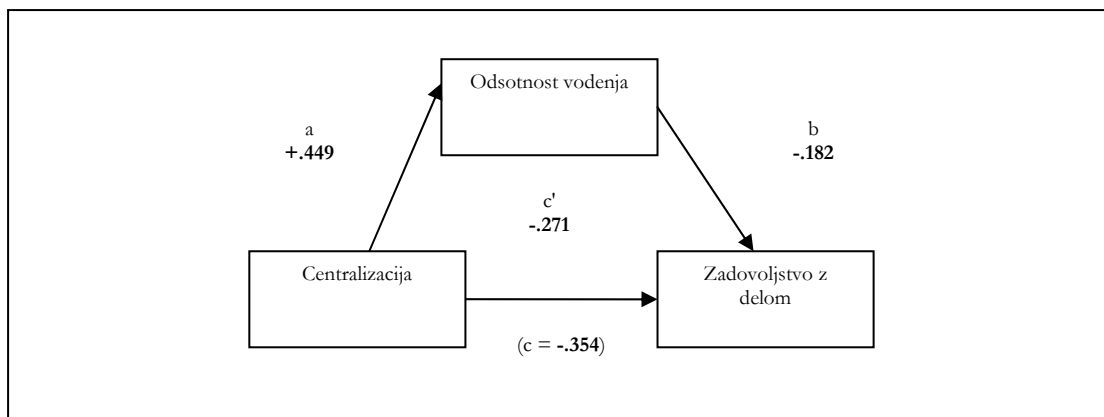


Slika 4.28: Analiza mediacije: značilnosti dela, transformacijsko vodenje, zadovoljstvo z delom

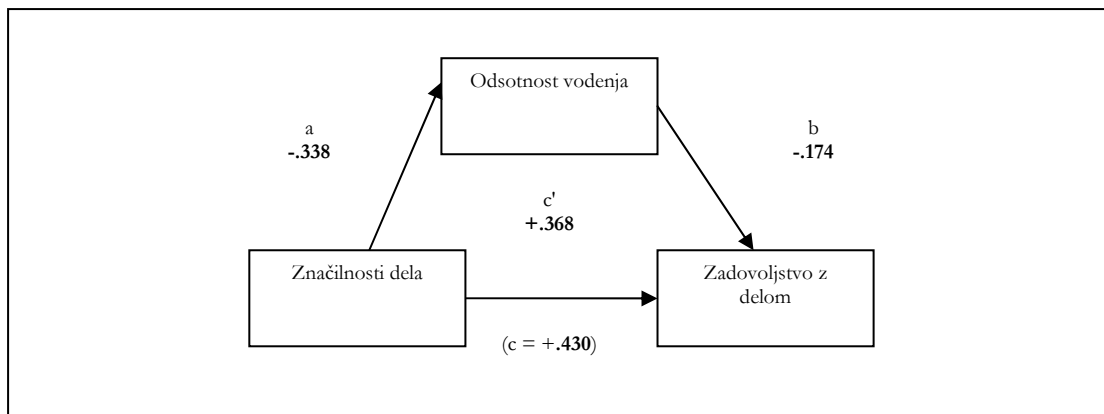


Iz slik 4.27 in 4.28 je razvidno, da transformacijsko vodenje deluje kot delni (parcialni) mediator med centralizacijo in zadovoljstvom z delom ter med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. Pri centralizaciji transformacijsko vodenje značilno znižuje negativni vpliv centralizacije na zadovoljstvo z delom. Pri vplivu značilnosti dela na zadovoljstvo z vodenjem pa lahko rečemo, da transformacijsko vodenje predstavlja delni mehanizem, po katerem poteka ta proces oziroma vpliv.

Slika 4.29: Analiza mediacije: centralizacija, odsotnost vodenja, zadovoljstvo z delom



Slika 4.30: Analiza mediacije: značilnosti dela, odsotnost vodenja, zadovoljstvo z delom



Tudi odsotnost vodenja deluje kot delni (parcialni) mediator med organizacijskimi dejavniki in zadovoljstvom z delom. Pri vplivu centralizacije na zadovoljstvo z delom, ta vpliv delno poteka po odsotnosti vodenja. Pri vplivu značilnosti dela na zadovoljstvo z delom odsotnost vodenja prav tako predstavlja delni mehanizem, po katerem poteka ta vpliv.

Hipotezo 6: Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela potrdimo v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Transformacijsko vodenje je statistično značilno pozitivno povezano z zadovoljstvom z delom. Poleg neposrednih vplivov na zadovoljstvo z delom, transformacijsko vodenje deluje tudi kot mediator med organizacijskimi dejavniki (centralizacijo in značilnostmi dela) in zadovoljstvom z delom.

Hipotezo 7: Transakcijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja in odtujenostjo od dela ter negativno z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom potrdimo v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Transakcijsko vodenje je statistično značilno negativno povezano z zadovoljstvom z delom. Če ta rezultat primerjamo z rezultati prejšnjih analiz

(negativna povezava transakcijskega vodenja z rezultati vodenja in pozitivna povezava transakcijskega vodenja z odtujenostjo od dela), lahko sklepamo, da ima transakcijsko vodenje več negativnih kot pa pozitivnih učinkov.

Hipotezo 8: Odsotnost vodenja je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela ter negativno z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom zavrmeno v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Rezultati analize pokažejo statistično značilno pozitivno povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstva z delom. Ko pa vključimo v regresijski model še organizacijske spremenljivke in demografske spremenljivke, neposrednega vpliva odsotnosti vodenja ni več.

Hipotezo 9: Organizacijska raven je pozitivno povezana z rezultati vodenja, državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Na višjih organizacijskih ravneh (regionalni, državni) so boljši rezultati vodenja, večja stopnja državljskega vedenja in večje zadovoljstvo z delom ter manjša stopnja odtujenosti od dela kot na nižjih ravneh potrdimo v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Rezultati kažejo na večje zadovoljstvo z delom na višjih organizacijskih ravneh.

Hipotezo 10: Velikost enote ni statistično značilno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela in zadovoljstvom z delom potrdimo v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Velikost enote je sicer statistično značilno povezana z zadovoljstvom z delom, ampak ko vključimo v analizo vpliv stilov vodenja in demografskih spremenljivk, se ta vpliv izgubi.

Hipotezo 11: Centralizacija je pozitivno povezana z odtujenostjo od dela ter negativno povezana z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja centralizacije negativno vpliva na izražanje državljskega vedenja, znižuje organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter povečuje odtujenost od dela zavrmeno v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Rezultati analize kažejo na statistično značilen negativen vpliv centralizacije na zadovoljstvo z delom, toda ko je v regresijski model vključeno še vodenje, se vpliv centralizacije izgubi. Transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja delujeta kot delna mediatorja med centralizacijo in zadovoljstvom z delom.

Hipotezo 12: Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo ter negativno z državljskim vedenjem in zadovoljstvom z delom. Višja stopnja formalizacije spodbuja organizacijsko pripadnost, znižuje izražanje državljskega vedenja ter znižuje zadovoljstvo z delom zavrmeno v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Formalizacija ni statistično značilno povezana z zadovoljstvom z delom.

Hipotezo 13: Značilnosti dela so pozitivno povezane z državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom z delom ter negativno z odtujenostjo od dela. Visoko obogatena dela (visok NMP) povečujejo državljsko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom ter znižujejo odtujenost od dela potrdimo v delu, ki se nanaša na zadovoljstvo z delom. Značilnosti dela so statistično značilno pozitivno povezane z zadovoljstvom z delom. Transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja delujeta kot delna mediatorja med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom.

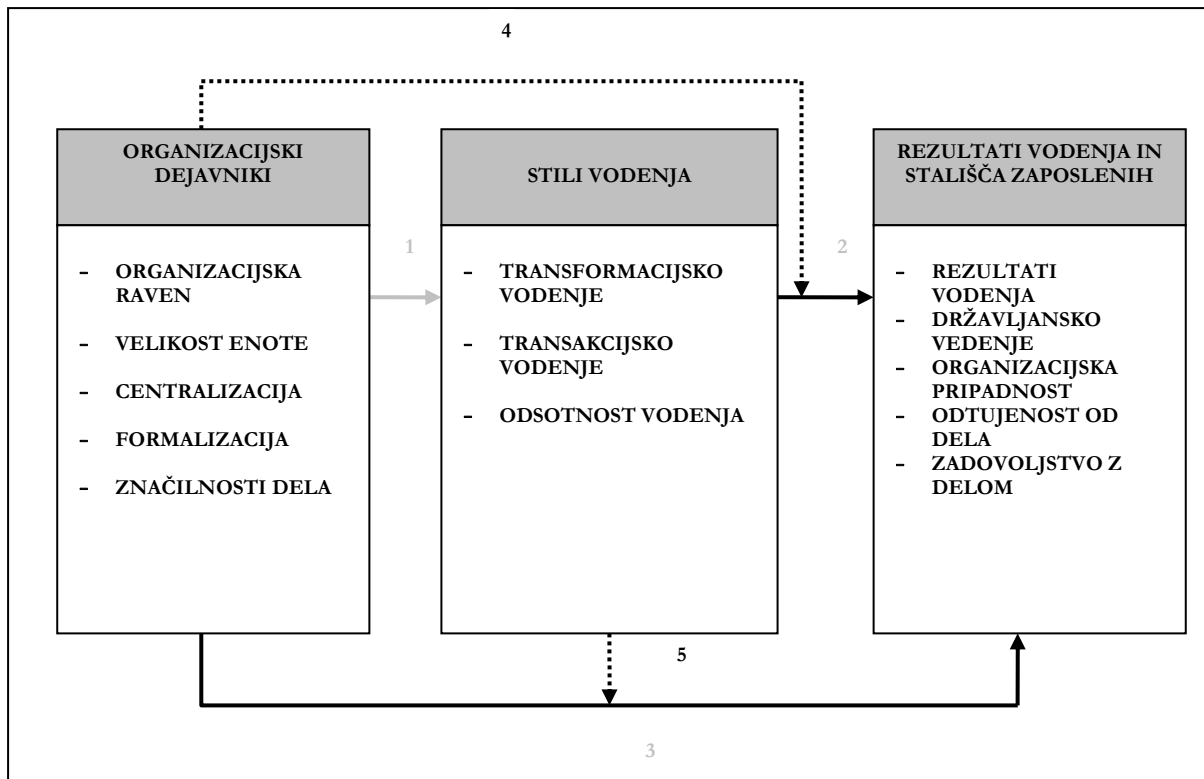
4.5 INTERAKCIJSKI UČINKI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH

Interakcijski učinek obstaja, ko se učinek neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko spreminja odvisno od vrednosti tretje spremenljivke, ki se imenuje moderacijska spremenljivka oziroma moderator. V teoriji in praksi se pojavljajo situacije, ko teoretiki zamenjujejo med seboj neodvisno spremenljivko in moderacijsko spremenljivko. To, kar je za ene moderator in neodvisna spremenljivka, je za druge obratno. Prav tako obstajajo situacije, ko se teoretiki in raziskovalci ne morejo odločiti, katere spremenljivke naj imajo status moderatorja. V obeh primerih odločitve o moderacijskih spremenljivkah izhaja iz praktične in teoretične usmerjenosti raziskovalca (Jaccard in Turrisi 2003, 3–4).

Na podlagi rezultatov pregleda raziskav smo pri oblikovanju raziskovalnega modela in hipotez izhajali iz ugotovitev, da obstajajo na teoretični ravni nasprotujoči si argumenti o povezavi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja oziroma o vplivu organizacijskih dejavnikov na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja. Na eni strani obstajajo razlage teorije substitucije vodenja, ki razlagajo, kako organizacijski dejavniki zmanjšajo ali pa celo nadomestijo pomembnost vodenja formalnih vodij v formalnih organizacijah. Na drugi strani pa so razlage o tem, kako lahko vodje vplivajo na objektivne organizacijske dejavnike, kako lahko vodje vplivajo na subjektivno zaznavanje organizacijskih dejavnikov pri vodenih in tako blažijo negativne učinke organizacijskih dejavnikov na zaposlene. Ker obstajajo empirične potrditve obeh argumentov, smo se odločili, da bomo testirali obe varianti: organizacijski dejavniki kot moderatorji in stili vodenja kot moderatorji.

Interakcijske učinke organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih v našem raziskovalnem modelu predstavljata modela 4 in 5, kot je razvidno iz slike 4.31. V tem delu so predstavljeni rezultati raziskave, ki se nanašajo na četrto in peto raziskovalno vprašanje in pripadajoče hipoteze.

Slika 4.31: Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih



Model 4: Kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih?

H14: Organizacijski dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) ne vplivajo na povezavo med vodenjem (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom).

Model 5: Kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih?

H15: Vodenje (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja) ne vpliva na povezavo med organizacijskimi dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom).

Pri analizi interakcijskih učinkov smo uporabili najpogostejši metodološki postopek ugotavljanja interakcijskih učinkov, ki je bil najprej razvit v okviru teorije substitucije vodenja (Kerr in Jermier 1978) in kasneje razširjen tudi na druge teorije vodenja (Howell in drugi 1986; Villa in drugi 2003). V literaturi je mogoče najti različna pojmovanja za metodološki postopek ugotavljanja

interakcijskih učinkov. V začetnih proučevanjih se je uporabljal termin hierarhična multipla regresija (*angl. hierarchical multiple regression – HMR*), v novejših pa se uporablja termin moderirana multipla regresija (*angl. moderated multiple regression – MMR*). V bistvu gre za uporabo zaporedne ali hierarhične metode (Warner 2013; Cohen in drugi 2003; Field 2005; Brace in drugi 2012), pri kateri raziskovalec pri vsakem koraku analize v blokih dodaja nove spremenljivke – prediktorje (metoda Enter v SPSS) in tako ugotavlja dodatno oziroma posamično spremembo variance. V naših analizah smo v prvem koraku oziroma bloku vnesli prediktor in moderator, v naslednjem koraku pa interakcijske produkte. Za vsak statistično značilni interakcijski učinek smo izdelali tudi grafični prikaz, pri čemer smo intervalne spremenljivke dihotomizirali oziroma preoblikovali v dve kategoriji: visoka stopnja in nizka stopnja. Iz grafičnih prikazov je razvidno, kako sprememba vrednosti moderatorja (visoka ali nizka stopnja) vpliva na povezavo med napovedno in odvisno spremenljivko.

V tabeli 4.67 so prikazani povzetki statistično značilnih interakcijskih učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

Tabela 4.67: Povzetek statistično značilnih interakcijskih učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

	Rezultati vodenja	Državljansko vedenje	Organizacijska pripadnost	Odtujenost od dela	Zadovoljstvo z delom
TRANSFORMACIJSKO VODENJE					
Lokalna raven	-	.474 (.018)	-	-.520 (.010)	-
Državna raven	-	-	-.376 (.044)	-.459 (.018)	-
Do 30 zaposlenih	-	-.375 (.052)	-	-	-.382 (.038)
Nad 70 zaposlenih	-	.373 (.068)	-	-	-
Centralizacija	-	-.141 (.003)	-	.110 (.020)	-
Formalizacija	-	.112 (.022)	.140 (.003)	-	.093 (.044)
Značilnosti dela	-	-	-.111 (.015)	-.105 (.026)	-.152 (.001)
TRANSAKCIJSKO VODENJE					
Lokalna raven	-	-	-	-	-
Državna raven	-	-	-	-	-
Do 30 zaposlenih	-	-	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	-	-	-	-	.471 (.046)
Centralizacija	-	-	-	-	-
Formalizacija	-	-.156 (.002)	-	-.133 (.007)	-
Značilnosti dela	-	-	-	-	-
ODSOTNOST VODENJA					
Lokalna raven	-	-.493 (.001)	-	-	-
Državna raven	-	-	-	-	-
Do 30 zaposlenih	-	-	-	-	-
Nad 70 zaposlenih	-	-	-	-	-
Centralizacija	-	.098 (.046)	-.091 (.055)	-	-
Formalizacija	-	-.152 (.002)	-.095 (.048)	-	-.102 (.035)
Značilnosti dela	-	-	.152 (.001)	-	.176 (.000)

Pri interpretaciji rezultatov analize interakcijskih učinkov smo izhajali iz že predstavljenih rezultatov neposrednih in posrednih učinkov (modeli 1, 2 in 3). Prikaz statistično značilnih rezultatov moderacijskih modelov je v nadaljevanju predstavljen posebej za organizacijske dejavnike in posebej za stile vodenja.

4.5.1 Moderacijski učinki organizacijskih dejavnikov

Pri analizi moderacijskih učinkov organizacijskih dejavnikov oziroma interakcijskih učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih smo izhajali iz vprašanja, kateri organizacijski dejavniki statistično značilno krepijo ali slabijo statistično značilne povezave med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih.

4.5.1.1 Organizacijska raven

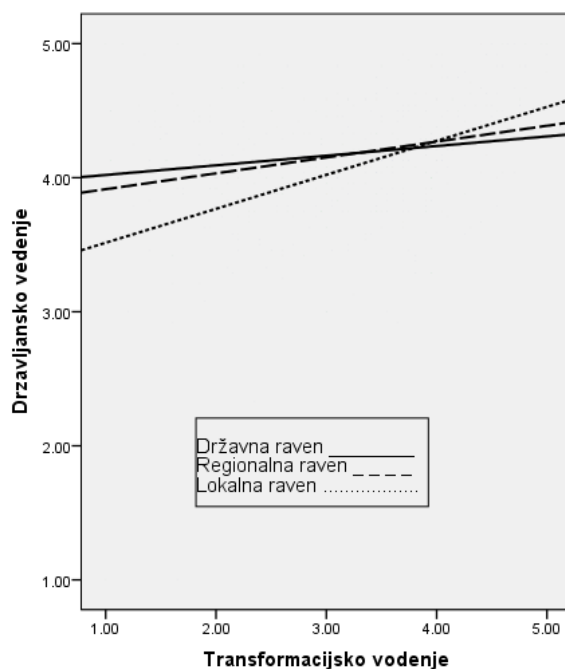
Iz tabele 4.67 je razvidno, da obstajajo štiri statistično značilni modeli interakcijskih učinkov organizacijske ravni in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Organizacijska raven moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo in odtujenostjo od dela ter med odsotnostjo od vodenja in državljskim vedenjem. V tabeli 4.68 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov organizacijske ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem.

Tabela 4.68: Interakcijski učinki organizacijske ravni in transformacijskega vodenja na državljsko vedenje

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in državljsko vedenje		
- Transformacijsko vodenje	.328 (.000)	.226 (.007)
- Lokalna raven	-.112 (.044)	-.537 (.004)
- Državna raven	-.007 (.894)	.125 (.503)
- Transformacijsko vodenje x Lokalna raven		.474 (.018)
- Transformacijsko vodenje x Državna raven		-.129 (.508)
R ²	.113	.135
Sprememba R ²	.113	.022

Iz tabele je razvidno, da obstaja med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem značilna pozitivna povezava. Med lokalno organizacijsko ravno in državljskim vedenjem obstaja značilna negativna povezava, interakcijski učinek pa ima pozitiven predznak. Iz grafične predstavitve (slika 4.32) je razviden vpliv organizacijske ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem. Čeprav lokalna raven samostojno negativno vpliva na državljsko vedenje, pa kot moderator pozitivno vpliva na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem. To pa najverjetneje zaradi tega, ker lokalna raven tudi pozitivno vpliva na transformacijsko vodenje.

Slika 4.32: Vpliv organizacijske ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vodenjem



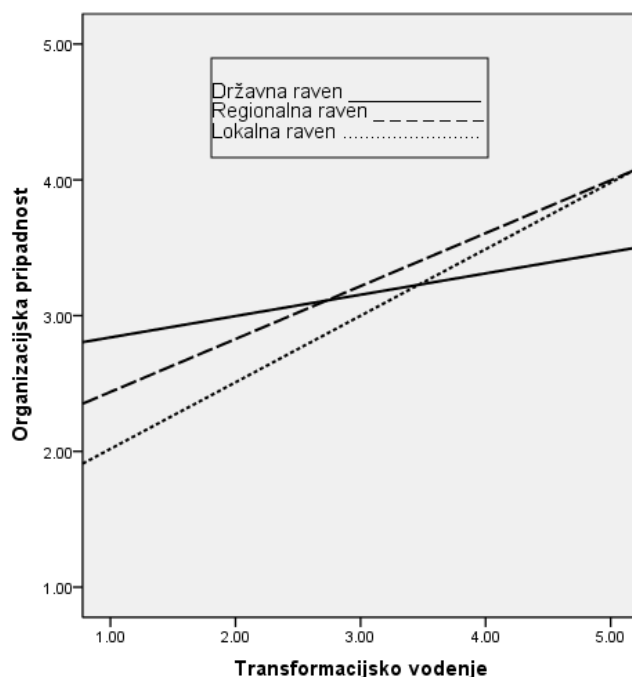
V tabeli 4.69 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov organizacijske ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo.

Tabela 4.69: Interakcijski učinki organizacijske ravni in transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in organizacijska pripadnost		
- Transformacijsko vodenje	.432 (.000)	.434 (.000)
- Lokalna raven	-.113 (.034)	-.304 (.086)
- Državna raven	-.053 (.316)	.304 (.086)
- Transformacijsko vodenje x Lokalna raven		.205 (.284)
- Transformacijsko vodenje x Državna raven		-.376 (.044)
R ²	.186	.205
Sprememba R ²	.186	.020

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.33) je razvidno, da je na državni ravni raven povezave med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo spremenjena. V tem primeru organizacijska raven slabi učinek transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost.

Slika 4.33: Vpliv organizacijske ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo



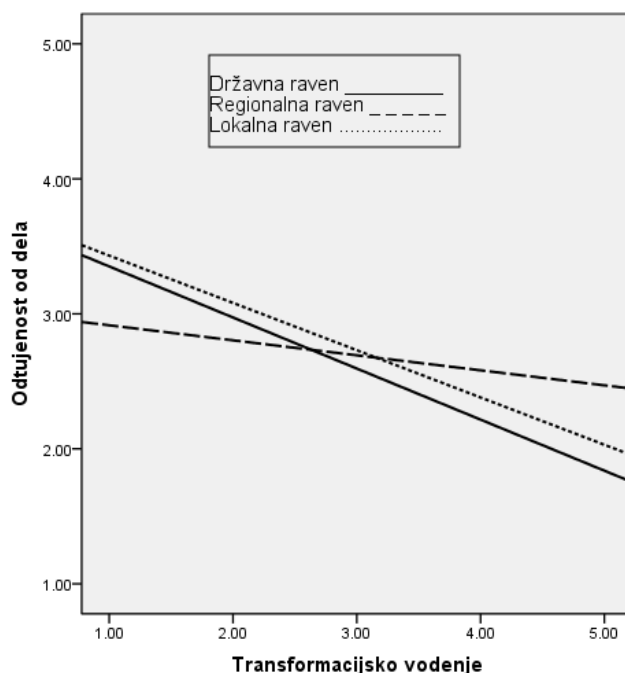
V tabeli 4.70 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov organizacijske ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela.

Tabela 4.70: Interakcijski učinki organizacijske ravni in transformacijskega vodenja na odtujenost od dela

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in odtujenost od dela		
- Transformacijsko vodenje	-.331 (.000)	-.132 (.118)
- Lokalna raven	.017 (.764)	.471 (.011)
- Državna raven	-.057 (.300)	.358 (.056)
- Transformacijsko vodenje x Lokalna raven		-.520 (.010)
- Transformacijsko vodenje x Državna raven		-.459 (.018)
R ²	.114	.133
Sprememba R ²	.114	.019

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.34) je razvidno, da je povezava med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela na lokalni in državni ravni drugačna kot na regionalni ravni. Organizacijska raven krepi značilen negativni učinek transformacijskega vodenja na odtujenost od dela.

Slika 4.34: Vpliv organizacijske ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela



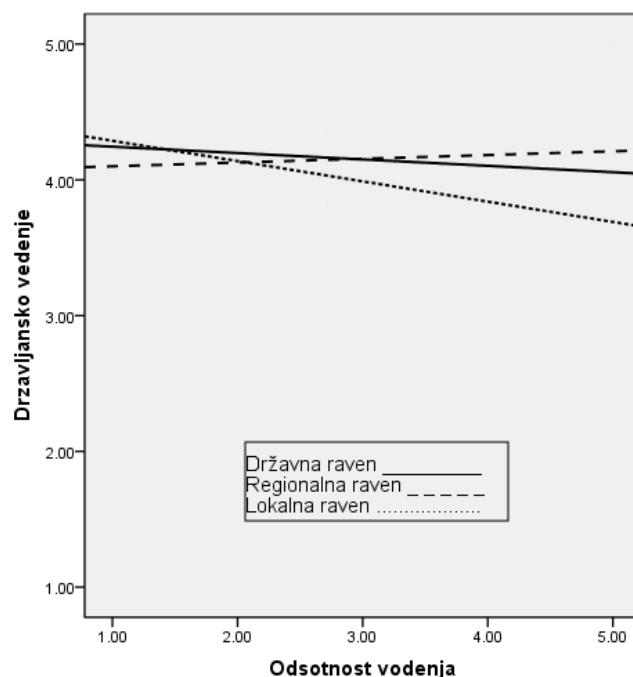
V tabeli 4.71 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov organizacijske ravni na povezavo med odsotnostjo vodenja in državljskim vedenjem.

Tabela 4.71: Interakcijski učinki organizacijske ravni in odsotnosti vodenja na državljsko vedenje

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Odsotnost vodenja in državljsko vedenje		
- Odsotnost vodenja	-.154 (.002)	.057 (.515)
- Lokalna raven	-.088 (.132)	.366 (.016)
- Državna raven	.009 (.883)	.180 (.253)
- Odsotnost vodenja x Lokalna raven		-.493 (.001)
- Odsotnost vodenja x Državna raven		-.160 (.297)
R ²	.030	.056
Sprememba R ²	.030	.026

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.35) je razvidno, da lokalna raven negativno vpliva na povezavo med odsotnostjo vodenja in državljskim vedenjem. Na lokalni ravni je negativni učinek odsotnosti vodenja na državljsko vedenje močnejši kot na regionalni in državni ravni.

Slika 4.35: Vpliv organizacijske ravni na povezavo med odsotnostjo vodenja in državljskim vedenjem



4.5.1.2 Velikost enote

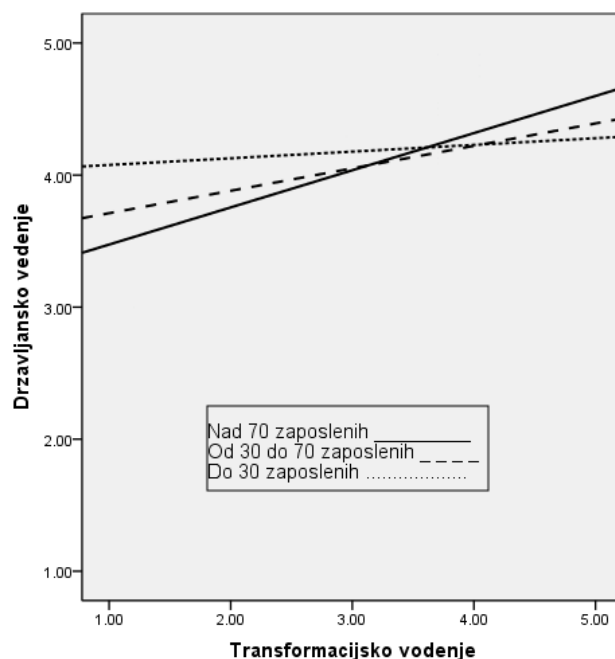
Iz tabele 4.67 je razvidno, da obstajajo trije statistično značilni modeli interakcijskih učinkov velikosti enote in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Velikost enote moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem in zadovoljstvom z delom ter med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. V tabeli 4.72 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov velikosti enote na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem.

Tabela 4.72: Interakcijski učinki velikosti enote in transformacijskega vodenja na državljsko vedenje

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in državljsko vedenje		
- Transformacijsko vodenje	.321 (.000)	.324 (.000)
- Do 30 zaposlenih	.110 (.050)	.461 (.014)
- Nad 70 zaposlenih	.017 (.766)	-.335 (.084)
- Transformacijsko vodenje x Do 30 zaposlenih		-.375 (.052)
- Transformacijsko vodenje x Nad 70 zaposlenih		.373 (.068)
R ²	.111	.144
Sprememba R ²	.111	.033

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.36) je razvidno, da velikost enote moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem. Interakcijski učinek v manjših enotah je negativen, v večjih enotah pa pozitiven. V večjih enotah je učinek transformacijskega vodenja na državljansko vedenje močnejši kot v manjših enotah.

Slika 4.36: Vpliv velikosti enote na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem



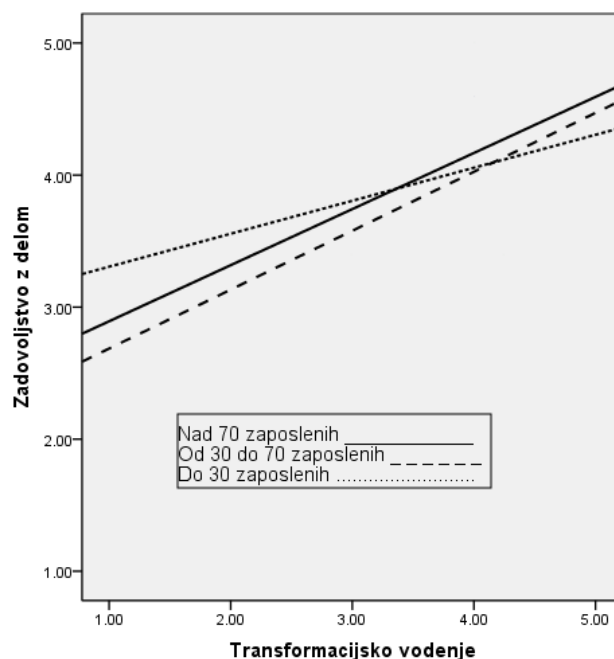
V tabeli 4.73 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov velikosti enote na povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom.

Tabela 4.73: Interakcijski učinki velikosti enote in transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in zadovoljstvo z delom		
- Transformacijsko vodenje	.440 (.000)	.527 (.000)
- Do 30 zaposlenih	.125 (.019)	.481 (.007)
- Nad 70 zaposlenih	.104 (.051)	.136 (.462)
- Transformacijsko vodenje x Do 30 zaposlenih		-.382 (.038)
- Transformacijsko vodenje x Nad 70 zaposlenih		-.044 (.820)
R ²	.211	.222
Sprememba R ²	.211	.011

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.37) je razvidno, da velikost enote moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. V manjših enotah je učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo manjši kot v večjih enotah.

Slika 4.37: Vpliv velikosti enote na povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom



V tabeli 4.74 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov velikosti enote na povezavo med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom.

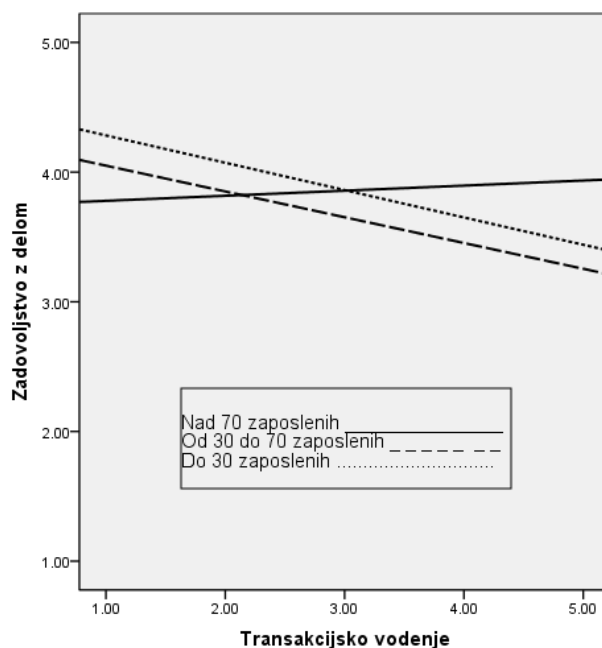
Tabela 4.74: Interakcijski učinki velikosti enote in transakcijskega vodenja na zadovoljstvo z delom

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transakcijsko vodenje in zadovoljstvo z delom		
- Transakcijsko vodenje	-.134 (.007)	-.206 (.016)
- Do 30 zaposlenih	.125 (.033)	.144 (.519)
- Nad 70 zaposlenih	.150 (.011)	-.303 (.197)
- Transakcijsko vodenje x Do 30 zaposlenih		-.023 (.917)
- Transakcijsko vodenje x Nad 70 zaposlenih		.472 (.046)
R ²	.037	.051
Sprememba R ²	.037	.014

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.38) je razvidno, da je transakcijsko vodenje značilno negativno povezano z zadovoljstvom z delom, interakcijski učinek transakcijskega vodenja in velikosti enote nad 70 zaposlenih pa ima pozitiven predznak. V manjših enotah torej obstaja

negativna povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom, v večjih enotah je ta povezava celo pozitivna. Ta rezultat lahko interpretiramo tako, da v večjih enotah zaradi velikega števila zaposlenih obstaja večja potreba po organiziranosti in transparentnosti dela.

Slika 4.38: Vpliv velikosti enote na povezavo med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom



4.5.1.3 Centralizacija

Obstajata dva statistično značilna modela interakcijskih učinkov centralizacije in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Centralizacija moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem ter med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo.

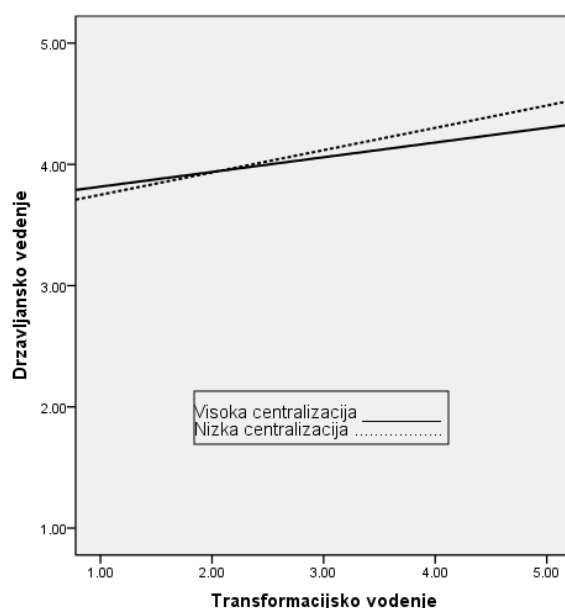
V tabeli 4.75 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov centralizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem.

Tabela 4.75: Interakcijski učinki centralizacije in transformacijskega vodenja na državljansko vedenje

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in državljansko vedenje		
- Transformacijsko vodenje	.278 (.000)	.274 (.000)
- Centralizacija	-.075 (.181)	-.093 (.096)
- Transformacijsko vodenje x Centralizacija		-.141 (.003)
R ²	.105	.125
Sprememba R ²	.105	.020

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.39) je razvidno, da je ob pogojih nizke centralizacije učinek transformacijskega vodenja na državljansko vedenje močnejši kot v pogojih visoke centralizacije. Centralizacija torej slabi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem.

Slika 4.39: Vpliv centralizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem



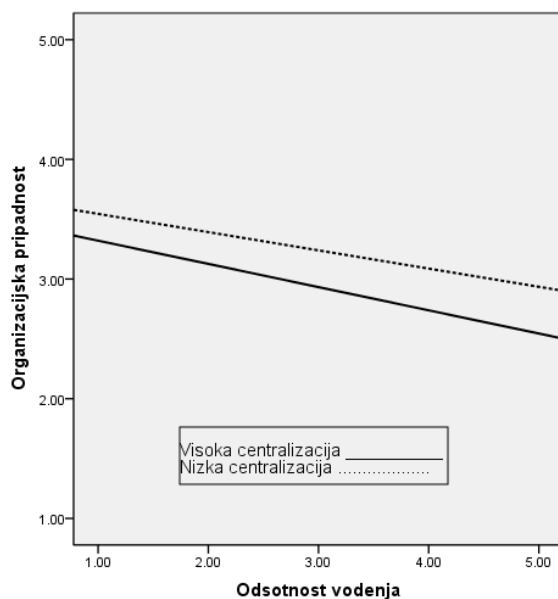
V tabeli 4.76 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov centralizacije na povezavo med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo.

Tabela 4.76: Interakcijski učinki centralizacije in odsotnosti vodenja na organizacijsko pripadnost

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Odsotnost vodenja in organizacijska pripadnost		
- Odsotnost vodenja	-.175 (.001)	-.177 (.001)
- Centralizacija	-.226 (.000)	-.220 (.000)
- Odsotnost vodenja x Centralizacija		-.091 (.055)
R ²	.118	.126
Sprememba R ²	.118	.008

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.40) je razvidno, da je ob pogojih visoke centralizacije močnejša negativna povezava med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo, v pogojih nizke centralizacije je ta povezava šibkejša.

Slika 4.40: Vpliv centralizacije na povezavo med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo



4.5.1.4 Formalizacija

Obstajajo trije statistično značilni modeli interakcijskih učinkov formalizacije in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Formalizacija moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom, med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela ter med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom.

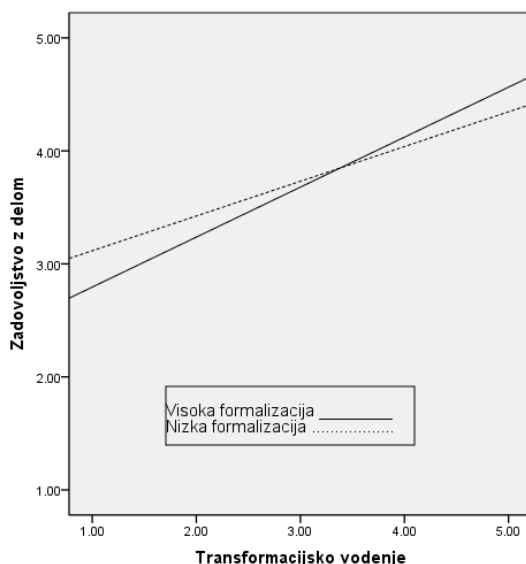
V tabeli 4.77 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov formalizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom.

Tabela 4.77: Interakcijski učinki formalizacije in transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in zadovoljstvo z delom		
- Transformacijsko vodenje	.460 (.000)	.465 (.000)
- Formalizacija	-.065 (.161)	-.046 (.330)
- Transformacijsko vodenje x Formalizacija		.093 (.044)
R ²	.202	.210
Sprememba R ²	.202	.008

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.41) je razvidno, da je v pogojih visoke formalizacije učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom močnejši, v pogojih nizke formalizacije pa je učinek transformacijskega vodenja šibkejši.

Slika 4.41: Vpliv formalizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom



V tabeli 4.78 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov formalizacije na povezavo med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela.

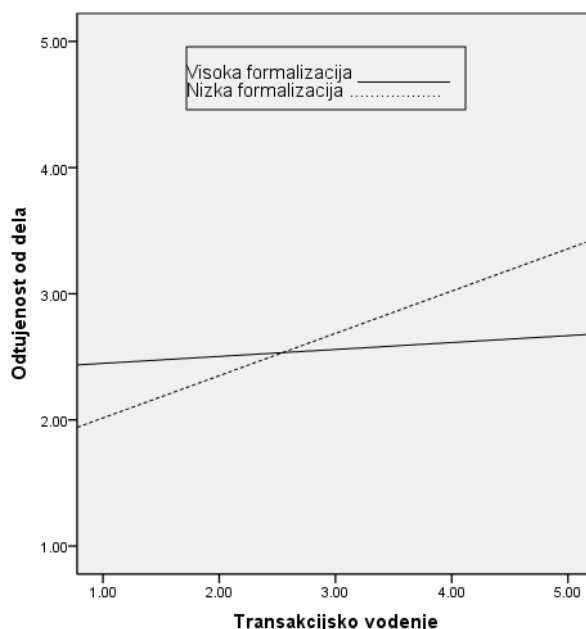
Tabela 4.78: Interakcijski učinki formalizacije in transakcijskega vodenja na odtujenost od dela

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transakcijsko vodenje in odtujenost od dela		
- Transakcijsko vodenje	.188 (.000)	.196 (.000)
- Formalizacija	-.104 (.040)	-.101 (.044)
- Transakcijsko vodenje x Formalizacija		-.133 (.007)
R ²	.038	.056
Sprememba R ²	.038	.018

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.42) je razvidno, da je v pogojih visoke formalizacije pozitivna povezava med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela šibkejša kot v pogojih nizke formalizacije, kjer je ta povezava močnejša. Ta rezultat kaže na to, kako se v praksi izvaja transakcijsko vodenje. Pričakovati je, da vodje v pogojih nizke formalizacije aktivneje uporabljajo

elemente transakcijskega vodenja, rezultati pa nakazujejo, da je način izvajanja transakcijskega vodenja povezan z odtujenostjo od dela.

Slika 4.42: Vpliv formalizacije na povezavo med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela



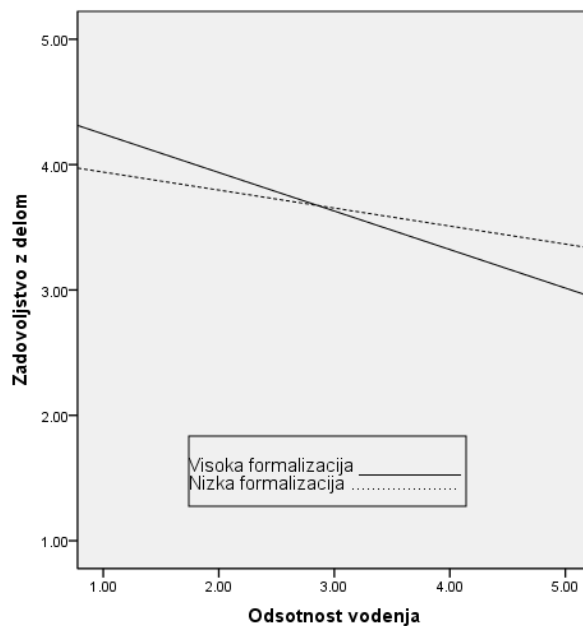
V tabeli 4.79 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov formalizacije na povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom.

Tabela 4.79: Interakcijski učinki formalizacije in odsotnosti vodenja na zadovoljstvo z delom

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Odsotnost vodenja in zadovoljstvo z delom		
- Odsotnost vodenja	-.304 (.000)	-.303 (.000)
- Formalizacija	.014 (.772)	.025 (.600)
- Odsotnost vodenja x Formalizacija		-.102 (.035)
R ²	.094	.104
Sprememba R ²	.094	.010

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.43) je razvidno, da je v pogojih visoke formalizacije negativna povezava med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom močnejša, nizka stopnja formalizacije pa blaži negativno povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom.

Slika 4.43: Vpliv formalizacije na povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom



4.5.1.5 Značilnosti dela

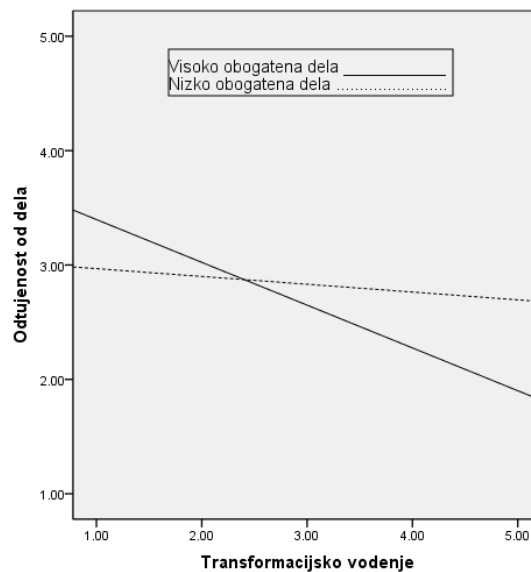
V tabeli 4.80 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov značilnosti dela na povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela.

Tabela 4.80: Interakcijski učinki značilnosti dela in transformacijskega vodenja na odtujenost od dela

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transformacijsko vodenje in odtujenost od dela		
- Transformacijsko vodenje	-.216 (.000)	-.216 (.000)
- Značilnosti dela	-.237 (.000)	-.219 (.000)
- Transformacijsko vodenje x Značilnosti dela		-.105 (.026)
R ²	.152	.163
Sprememba R ²	.152	.011

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.44) je razvidno, da je v pogojih visoko obogatenega dela negativna povezava med transformacijskim vodenjem in odtujenosti od dela močnejša kot v pogojih nizko obogatenega dela. Rezultat lahko interpretiramo tudi tako, da bo v slabših pogojih dela odtujenost od dela nižja, če bo prisotno transformacijsko vodenje, kot pa v slabših pogojih dela, kjer ni transformacijskega vodenja.

Slika 4.44: Vpliv značilnosti dela na povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela



Hipotezo 14: Organizacijski dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) ne vplivajo na povezavo med vodenjem (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vodenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom) zavrnamo.

4.5.2 Moderacijski učinki stilov vodenja

Pri analizi moderacijskih učinkov stilov vodenja oziroma interakcijskih učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih smo izhajali iz vprašanja, kateri stili vodenja statistično značilno krepijo ali slabijo statistično značilne povezave med organizacijskimi dejavniki in rezultati vodenja in stališči zaposlenih.

4.5.2.1 Transformacijsko vodenje

Rezultati analiz so pokazali pet statistično značilnih interakcijskih modelov, pri katerih transformacijsko vodenje moderira povezave med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Na podlagi rezultatov prejšnjih analiz neposrednih in posrednih učinkov pa ugotavljamo, da v določenih primerih transformacijsko vodenje nastopa v vlogi mediatorja in moderatorja.

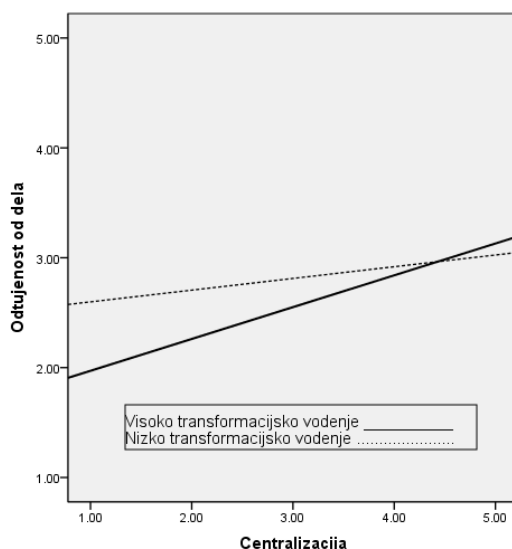
V tabeli 4.81 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov transformacijskega vodenja na povezavo med centralizacijo in odtujenostjo od dela.

Tabela 4.81: Interakcijski učinki transformacijskega vodenja in centralizacije na odtujenost od dela

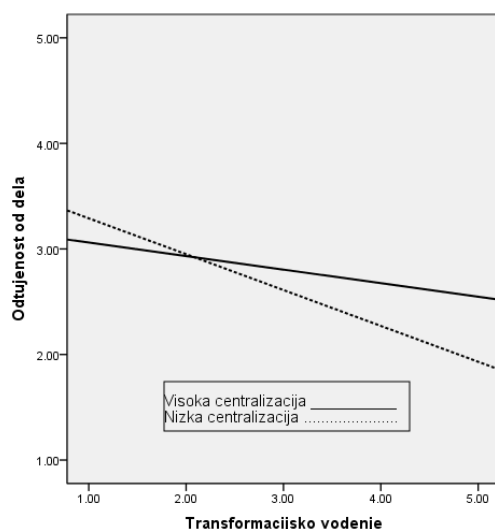
	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Centralizacija in odtujenost od dela		
- Transformacijsko vodenje	-.229 (.000)	-.226 (.000)
- Centralizacija	.194 (.000)	.208 (.000)
- Transformacijsko vodenje x Centralizacija		.110 (.020)
R ²	.137	.149
Sprememba R ²	.137	.012

Iz tabele in grafičnih prikazov (slike 4.25, 4.45 in 4.46) je razvidno, da transformacijsko vodenje deluje kot delni mediator in moderator med centralizacijo in odtujenostjo od dela. Obe spremenljivki sta statistično značilno povezani z odtujenostjo od dela, transformacijsko vodenje pozitivno, centralizacija pa negativno. Mediacijski model (glej sliko 4.25 v točki 4.4.4) je pokazal, da transformacijsko vodenje delno blaži neposredni učinek centralizacije na odtujenost od dela. V moderacijskem modelu transformacijsko vodenje nastopa tudi kot moderator, saj je ob visokem transformacijskem vodenju učinek centralizacije na odtujenost šibkejši, ko je pri nizkem transformacijskem vodenju (slika 4.45). Rezultat bi lahko interpretirali tako, da centralizacija tudi nastopa kot moderator v povezavi med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela (slika 4.46).

Slika 4.45: Vpliv transformacijskega vodenja na povezavo med centralizacijo in odtujenostjo od dela



Slika 4.46: Vpliv centralizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela



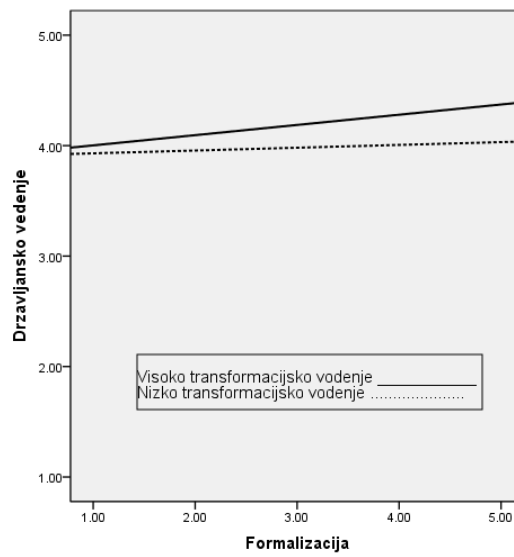
V tabeli 4.82 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov transformacijskega vodenja na povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem.

Tabela 4.82: Interakcijski učinki transformacijskega vodenja in formalizacije na državljsko vedenje

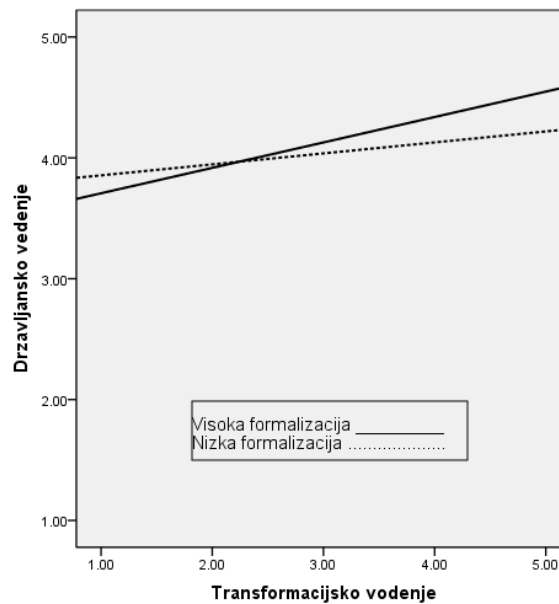
	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Formalizacija in državljsko vedenje		
- Transformacijsko vodenje	.303 (.000)	.308 (.000)
- Formalizacija	.066 (.177)	.089 (.073)
- Transformacijsko vodenje x Formalizacija		.112 (.022)
R ²	.105	.117
Sprememba R ²	.105	.012

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.47) je razvidno, da je v pogojih visokega transformacijskega vodenja povezava med formalizacijo in državljskim vedenjem pozitivna, v pogojih nizkega transformacijskega vodenja pa je nevtralna. Mediacijski model (glej sliko 4.16 v točki 4.4.2) je pokazal, da poteka vpliv formalizacije na državljsko vedenje po transformacijskem vodenju. Podobno kot pri centralizaciji lahko sklepamo, da oba, transformacijsko vodenje in formalizacija, v interakcijskih učinkih nastopata kot moderatorja. Iz slike 4.48 lahko razberemo, da je učinek transformacijskega vodenja na državljsko vedenje močnejši v pogojih visoke formalizacije.

Slika 4.47: Vpliv transformacijskega vodenja na povezavo med formalizacijo in državljanskim vedenjem



Slika 4.48: Vpliv formalizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem



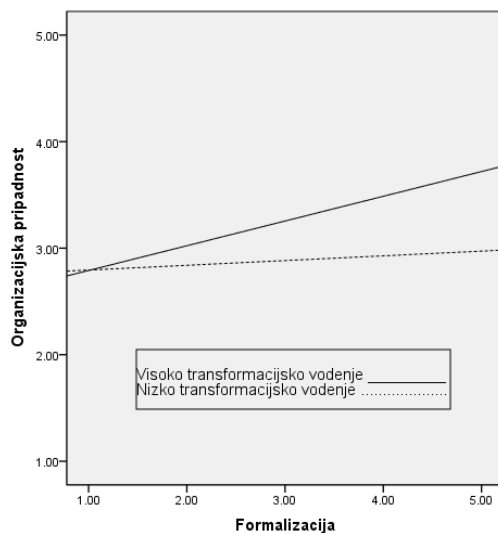
V tabeli 4.83 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov transformacijskega vodenja na povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo.

Tabela 4.83: Interakcijski učinki transformacijskega vodenja in formalizacije na organizacijsko pripadnost

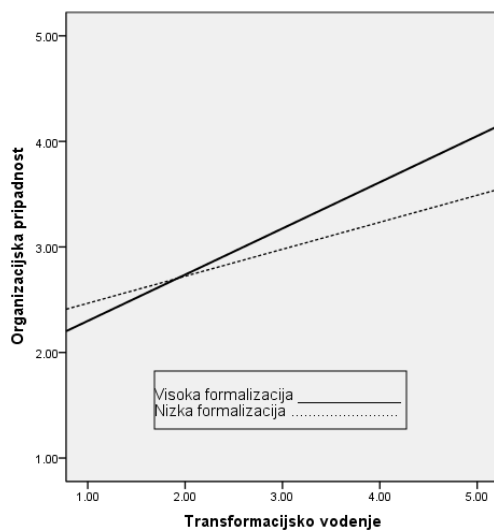
	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Formalizacija in organizacijska pripadnost		
- Transformacijsko vodenje	.401 (.000)	.408 (.000)
- Formalizacija	.083 (.079)	.111 (.019)
- Transformacijsko vodenje x Formalizacija		.140 (.003)
R ²	.183	.201
Sprememba R ²	.183	.019

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.49) je razvidno, da je v pogojih visokega transformacijskega vodenja povezava med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo močnejša, kot je v pogojih nizkega transformacijskega vodenja. Mediacijski model (glej sliko 4.19 v točki 4.4.3) pokaže, da poteka vpliv formalizacije na organizacijsko pripadnost pri transformacijskem vodenju. Tudi v tem primeru transformacijsko vodenje in formalizacija drug drugemu nastopata kot moderatorja. Iz slike 4.50 lahko razberemo, da je učinek transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost močnejši v pogojih visoke formalizacije.

Slika 4.49: Vpliv transformacijskega vodenja na povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo



Slika 4.50: Vpliv formalizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo



V tabeli 4.84 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov transformacijskega vodenja na povezavo med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo.

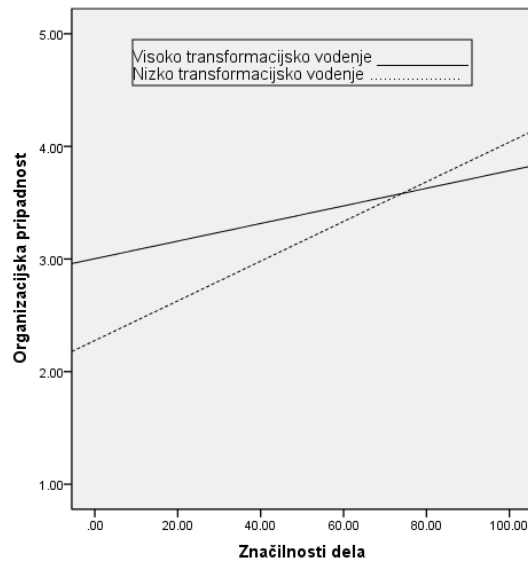
Tabela 4.84: Interakcijski učinki transformacijskega vodenja in značilnosti dela na organizacijsko pripadnost

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Značilnosti dela in organizacijska pripadnost		
- Transformacijsko vodenje	.329 (.000)	.329 (.000)
- Značilnosti dela	.185 (.000)	.203 (.000)
- Transformacijsko vodenje x Značilnosti dela		-.111 (.015)
R ²	.202	.214
Sprememba R ²	.202	.012

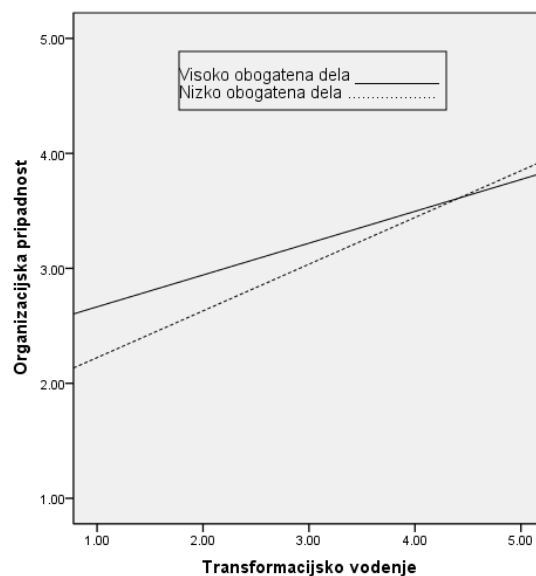
Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.51) je razvidno, da je v pogojih visokega transformacijskega vodenja pozitivna povezava med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo šibkejša, kot pa v pogojih nizkega transformacijskega vodenja. Visoko transformacijsko vodenje nevtralizira pozitivno povezavo med pogoji dela in organizacijsko pripadnostjo. Iz slike 4.52, ki prikazuje obrnjeno vlogo, lahko razberemo, da visoko obogatena dela nevtralizirajo vpliv transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost. Z drugimi besedami lahko rečemo, da transformacijsko vodenje ni potrebno, če so zelo ugodni delovni pogoji. Po legi regresijske črte pa lahko sklepamo, da ima transformacijsko vodenje večji učinek ob slabših delovnih pogojih. Rezultat bi lahko interpretirali tako, da so v dobrih delovnih pogojih zaposleni bolj identificirani z

delom oziroma organizacijo kot z vodjo. V primeru slabših delovnih pogojev prisotnost transformacijskega vodenja vpliva na večjo organizacijsko pripadnost. Tudi v tem primeru obe spremenljivki nastopata kot moderatorja.

Slika 4.51: Vpliv transformacijskega vodenja na povezavo med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo



Slika 4.52: Vpliv značilnosti dela na povezavo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo



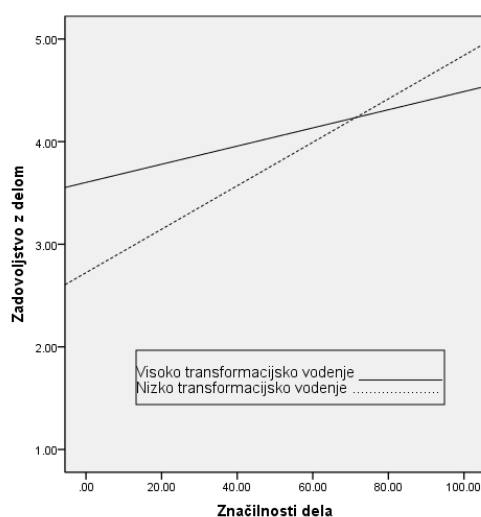
V tabeli 4.85 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov transformacijskega vodenja na povezavo med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom.

Tabela 4.85: Interakcijski učinki transformacijskega vodenja in značilnosti dela na zadovoljstvo z delom

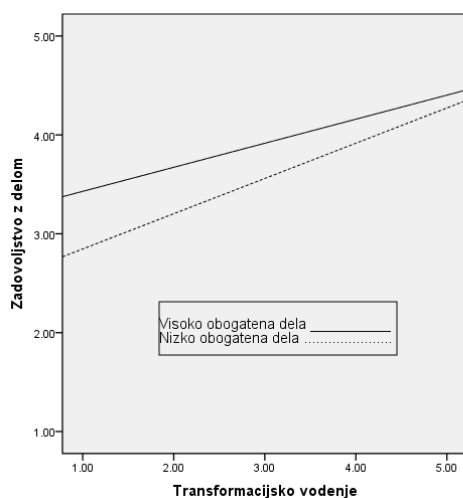
	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Značilnosti dela in zadovoljstvo z delom		
- Transformacijsko vodenje	.309 (.000)	.309 (.000)
- Značilnosti dela	.279 (.000)	.304 (.000)
- Transformacijsko vodenje x Značilnosti dela		-.152 (.001)
R ²	.258	.280
Sprememba R ²	.258	.023

Iz tabele in grafičnih prikazov (slika 4.53 in slika 4.54) je razviden podoben vzorec dinamike kot pri povezavi med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo. Visoka prisotnost transformacijskega vodenja v pogojih visoko obogatenega dela slabi vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo z delom, v slabših delovnih pogojih prisotnost transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom. Mediacijski model (glej sliko 4.28 v točki 4.4.5) pokaže, da poteka vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo z delom delno po transformacijskem vodenju.

Slika 4.53: Vpliv transformacijskega vodenja na povezavo med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom



Slika 4.54: Vpliv značilnosti dela na povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom



4.5.2.2 Transakcijsko vodenje

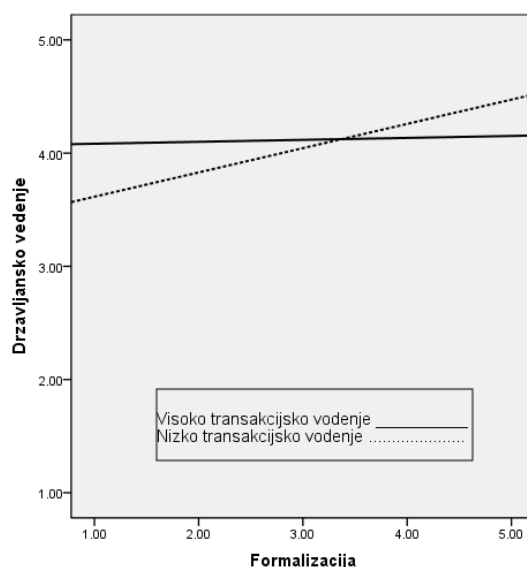
Rezultati analize so pokazali, da obstaja statistično značilen interakcijski model med transakcijskim vodenjem in formalizacijo.

Tabela 4.86: Interakcijski učinki transakcijskega vodenja in formalizacije na državljsko vodenje

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Transakcijsko vodenje in državljsko vodenje		
- Transakcijsko vodenje	.044 (.388)	.054 (.288)
- Formalizacija	.126 (.014)	.129 (.011)
- Transakcijsko vodenje x Formalizacija		-.156 (.002)
R ²	.020	.044
Sprememba R ²	.020	.024

Iz tabele 4.86 in grafičnega prikaza (slika 4.55) je razvidno, da je v pogojih nizkega transakcijskega vodenja učinek formalizacije na državljsko vodenje močnejši. Višja stopnja transakcijskega vodenja slabi učinek formalizacije na državljsko vodenje. Ta rezultat kaže, da način izražanja transakcijskega vodenja nevtralizira pozitivne učinke formalizacije.

Slika 4.55: Vpliv transakcijskega vodenja na povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem



4.5.2.3 Odsotnost vodenja

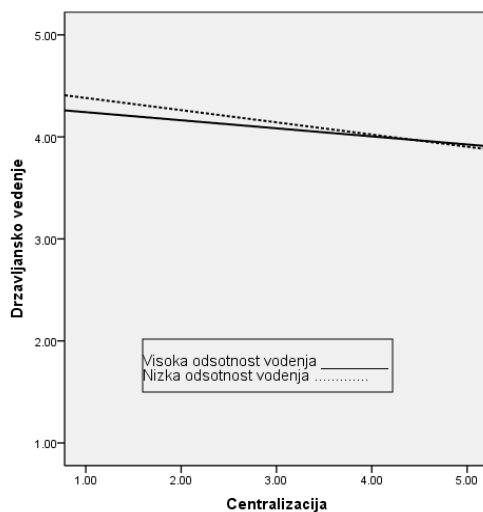
Rezultati analize interakcijskih učinkov so pokazali pet statistično značilnih interakcijskih modelov med odsotnostjo vodenja in organizacijskimi dejavniki na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. V tabeli 4.87 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov odsotnosti vodenja in centralizacije na državljsko vedenje.

Tabela 4.87: Interakcijski učinki odsotnosti vodenja in centralizacije na državljsko vedenje

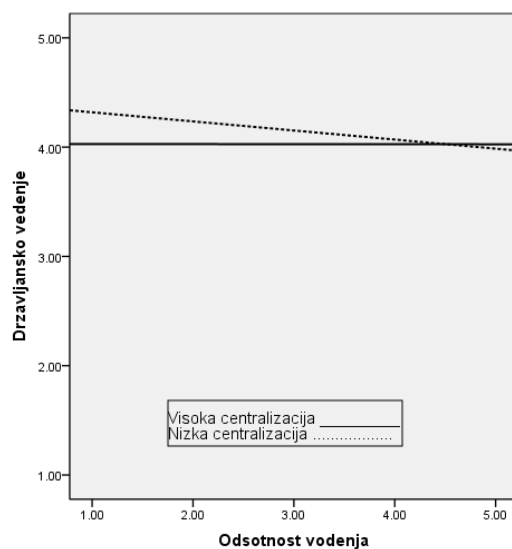
	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Centralizacija in državljsko vedenje		
- Odsotnost vodenja	-0.057 (.306)	-0.054 (.328)
- Centralizacija	-.195 (.000)	-.201 (.000)
- Odsotnost vodenja x Centralizacija		.098 (.046)
R ²	.051	.061
Sprememba R ²	.051	.010

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.56) je razvidno, da je v pogojih visoke odsotnosti vodenja povezava med centralizacijo in državljskim vedenjem močnejša. Če pa je nizka odsotnost vodenja ob nizki centralizaciji, je lahko vrednost državljskega vedenja višja (slika 4.57).

Slika 4.56: Vpliv odsotnosti vodenja na povezavo med centralizacijo in državljskim vedenjem



Slika 4.57: Vpliv centralizacije na povezavo med odsotnostjo vodenja in državljskim vedenjem



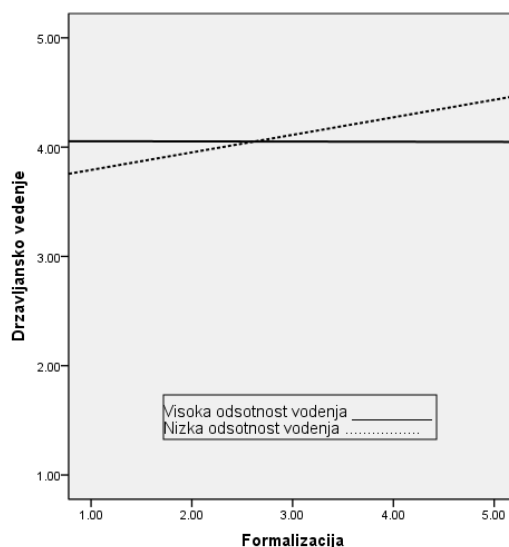
V tabeli 4.88 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov odsotnosti vodenja in formalizacije na državljsko vedenje.

Tabela 4.88: Interakcijski učinki odsotnosti vodenja in formalizacije na državljansko vedenje

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Formalizacija in državljansko vedenje		
- Odsotnost vodenja	-.135 (.007)	-.133 (.007)
- Formalizacija	.124 (.013)	.141 (.005)
- Odsotnost vodenja x Formalizacija		-.152 (.002)
R ²	.036	.059
Sprememba R ²	.036	.023

Iz tabela in grafične predstavitev (slika 4.58) je razvidno, da je ob nizki stopnji odsotnosti vodenja močnejša pozitivna povezava med formalizacijo in državljanskim vedenjem. V pogojih visoke stopnje odsotnosti vodenja pa dobi povezava med formalizacijo negativni predznak. Visoka prisotnost odsotnosti vodenja nevtralizira pozitivni vpliv formalizacije na državljansko vedenje. Nizka stopnja odsotnosti vodenja pomeni, da vodje niso čisto neaktivni in da obstaja vsaj minimalna interakcija med vodjo in vodenimi.

Slika 4.58: Vpliv odsotnosti vodenja na povezavo med formalizacijo in državljanskim vedenjem



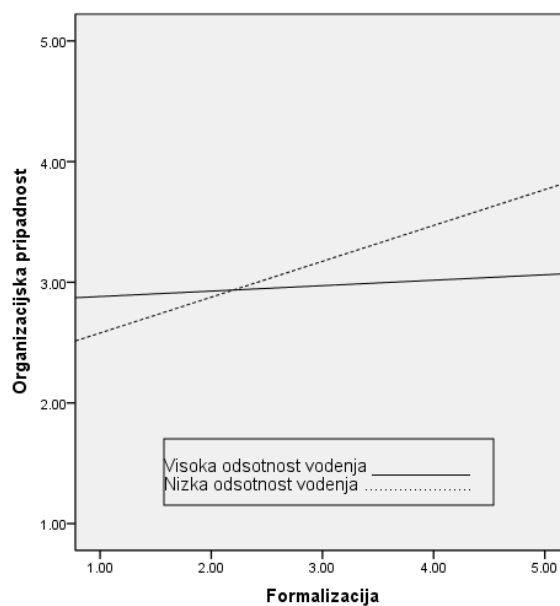
V tabeli 4.89 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov odsotnosti vodenja in formalizacije na organizacijsko pripadnost.

Tabela 4.89: Interakcijski učinki odsotnosti vodenja in formalizacije na organizacijsko pripadnost

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Odsotnost vodenja in organizacijska pripadnost		
- Odsotnost vodenja	-.265 (.000)	-.264 (.000)
- Formalizacija	.151 (.002)	.162 (.001)
- Odsotnost vodenja x Formalizacija		-.095 (.048)
R ²	.100	.109
Sprememba R ²	.100	.009

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.59) je razvidno, da je pri nizki odsotnosti vodenja pozitivna povezava med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo močnejša, kot je pri visoki odsotnosti vodenja. Visoka prisotnost odsotnosti vodenja nevtralizira pozitivni učinek formalizacije na organizacijsko pripadnost.

Slika 4.59: Vpliv odsotnosti vodenja na povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo



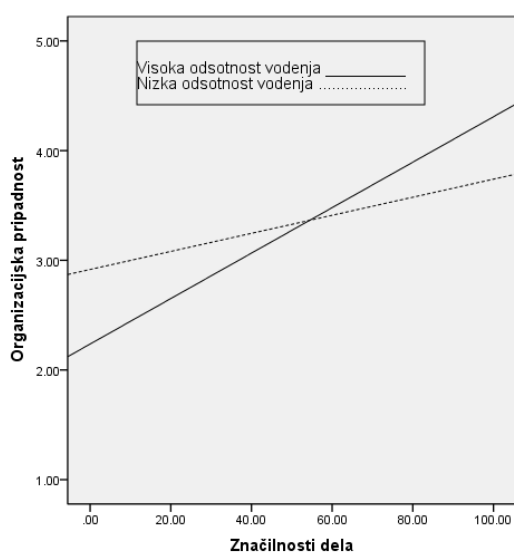
V tabeli 4.90 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov odsotnosti vodenja in značilnosti dela na organizacijsko pripadnost.

Tabela 4.90: Interakcijski učinki odsotnosti vodenja in značilnosti dela na organizacijsko pripadnost

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Značilnosti dela in organizacijska pripadnost		
- Odsotnost vodenja	-.176 (.000)	-.177 (.000)
- Značilnosti dela	.283 (.000)	.309 (.000)
- Odsotnost vodenja x Značilnosti dela		.152 (.001)
	R ²	.169
	Sprememba R ²	.022

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.60) je razvidno, da je pri visoki odsotnosti vodenja pozitivna povezava med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo močnejša, kot je pri nizki odsotnosti dela. Sklepamo lahko, da v slabših delovnih pogojih aktivnost vodij (nizka odsotnost vodenja) prispeva k večji organizacijski pripadnosti, neaktivnost vodij (visoka odsotnost vodenja) pa prispeva k nižji stopnji organizacijske pripadnosti.

Slika 4.60: Vpliv odsotnosti vodenja na povezavo med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo



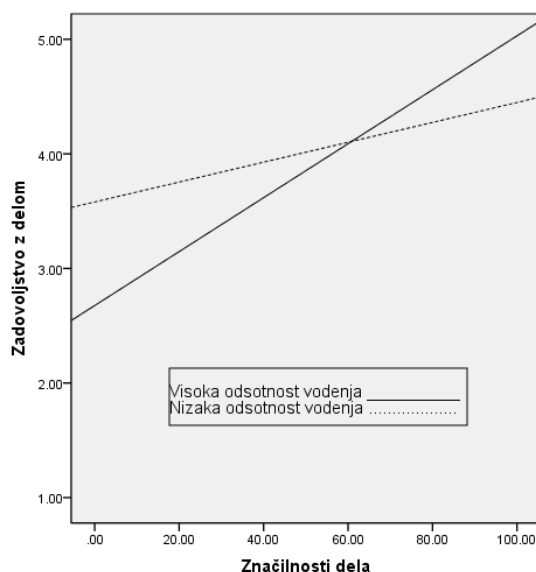
V tabeli 4.91 so prikazani rezultati interakcijskih učinkov odsotnosti vodenja in značilnosti dela na zadovoljstvo z vodenjem.

Tabela 4.91: Interakcijski učinki odsotnosti vodenja in značilnosti dela na zadovoljstvo z delom

	Model 1	Model 2
	β (sig.)	β (sig.)
Odsotnost vodenja in zadovoljstvo z delom		
- Odsotnost vodenja	-.174 (.000)	-.175 (.000)
- Značilnosti dela	.368 (.000)	.398 (.000)
- Odsotnost vodenja x Značilnosti dela		.176 (.000)
R ²	.211	.241
Sprememba R ²	.211	.030

Iz tabele in grafičnega prikaza (slika 4.61) je razvidno, da je pri visoki odsotnosti vodenja pozitivna povezava med značilnostmi in zadovoljstvom z delom močnejša kot je pri nizki odsotnosti vodenja. Z drugimi besedami, ko so pogoji dela dobri, zaposleni ne potrebujejo aktivne vloge vodij. Če pa so pogoji dela slabši, potem aktivnost vodij (nizka odsotnost vodenja) prispeva k večjemu zadovoljstvu z delom.

Slika 4.61: Vpliv odsotnosti vodenja na zadovoljstvo z delom



Hipotezo 15: Vodenje (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, odsotnost vodenja) ne vpliva na povezavo med organizacijskimi dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vodenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom) zavrnamo.

5 DISKUSIJA

5.1 Uvod

Diskusija rezultatov predstavlja interpretacijo naših ugotovitev v povezavi z glavnimi raziskovalnimi vprašanji in hipotezami ter primerjavo z ugotovitvami drugih raziskav. Z drugimi besedami, namen diskusije je interpretacija in umestitev naših ugotovitev v širši kontekst znanja o interakciji organizacijskih dejavnikov, transformacijskega vodenja in rezultatov vodenja v hierarhičnih organizacijah, ki je obstajalo še pred našo raziskavo. V uvodnem poglavju disertacije smo zapisali, da bomo k znanju o fenomenu vodenja prispevali tako, da bomo elementa **stili vodenja** (*kaj vodje počnejo*) in **uspešnost vodenja** (*kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati*) dopolnili s proučevanjem **organizacijskega konteksta** (*v kakšnih okoliščinah in pod katerimi pogoji*).

V uvodnih poglavjih smo problem umeščenosti transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v različnih okoliščinah obravnavali s teoretičnega vidika. Opravili smo pregled že obstoječih raziskav in tako predstavili trenutni raziskovalni zemljevid. V tem poglavju razpravljamo o tem, kako je naša študija umeščena v raziskovalni zemljevid in koliko prispeva k njegovi razširitvi. V uvodnem poglavju smo opredelili vrzel na trenutnem raziskovalnem zemljevidu obstoječih raziskav, v tem poglavju pa razpravljamo o tem, kako naša študija zapolnjuje to vrzel in prispeva k boljšemu razumevanju teorije in prakse transformacijskega vodenja v različnih okoliščinah.

V prejšnjem poglavju smo pri predstavitvi rezultatov in preverjanju hipotez minimalno sprotno interpretirali rezultate. Interpretacija se je kar sama ponujala iz predstavljenih podatkov posameznih analiz. Zaradi večjega števila raziskovalnih vprašanj in večjega števila modelov, ki smo jih testirali, smo bili pri sprotnih interpretacijah previdni. Pri obravnavi posameznih vprašanj nismo mogli v celoti izdelati širših zaključkov, ki bi vključevali vsa raziskovalna vprašanja. V tem poglavju, ko že imamo pogled na rezultate vseh modelov, pa lahko interpretiramo rezultate celostno, v povezavi z glavnimi raziskovalnimi vprašanji in v primerjavi z ugotovitvami že opravljenih raziskav. Tako lahko podamo relevantne zaključke.

Struktura poglavja Diskusija je organizirana na podlagi strukture poglavja Rezultati: 5.2. Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja; 5.3. Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih; 5.4 Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Povzetek glavnih ugotovitev in zaključkov, sinteza učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja, prispevek k teoriji, prispevek k praksi, omejitve raziskave in predlogi za prihodnje raziskave pa bodo v zadnjem, sklepnem poglavju.

5.2 NEPOSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV NA STILE VODENJA

Kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja? Rezultati o vplivu organizacijskih dejavnikov so v prejšnjem poglavju predstavljeni posebej za transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja.

5.2.1 Transformacijsko vodenje

Od petih hipotez o povezavah organizacijskih dejavnikov in transformacijskega vodenja smo na podlagi rezultatov zavrnil tri hipoteze (vpliv organizacijske ravni, velikosti enote in formalizacije).

Rezultati o vplivu *organizacijske ravni* na transformacijsko vodenje so pokazali, da je v proučevani organizaciji transformacijsko vodenje bolj izraženo na lokalni ravni in da poteka vpliv organizacijske ravni na transformacijsko vodenje po drugih organizacijskih dejavnikih. Na podlagi rezultatov smo zavrnilo hipotezo 1, da je transformacijsko vodenje bolj izraženo na višjih organizacijskih ravneh (regionalni in državni) kot na nižjih organizacijskih ravneh (lokalni), ki smo jo izpeljali na podlagi pregleda raziskav. Rezultati večine prejšnjih raziskav kažejo na večjo prisotnost transformacijskega vodenja na višjih organizacijskih ravneh (Kane in Tremble 2000; Manning 2002; Oshagbemi in Gill 2004; Gabris in Ihrke 2007; Durić 2011). Edino Densten (Densten 1999, 2002, 2003) poroča, da je transformacijsko vodenje različno prisotno na različnih organizacijskih ravneh. Zanimivo je, da se naše ugotovitve razlikujejo od ugotovitev raziskave, ki smo jo izvedli predhodno v proučevani organizaciji (Durić 2011). Ta raziskava je pokazala večjo prisotnost transformacijskega vodenja na višjih organizacijskih ravneh. Razlogi za razliko med našimi ugotovitvami in drugimi raziskavami so v tem, da so v drugih raziskavah (vključno z Durić 2011) v vlogah vodenih (anketirancev) nastopali vodje na nižjih ravneh oziroma da so vodje sami ocenjevali svoje nadrejene vodje ali pa sami sebe. Večina raziskav pa tudi ni vključevala večjega števila drugih organizacijskih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na prisotnost transformacijskega vodenja.

Večina raziskav, ki smo jih pregledali, izhaja iz predpostavke, da obstajajo samo tri ali štiri organizacijske ravni vodenja in da so vodje na različnih organizacijskih ravneh podrejeni ali nadrejeni samo drugim vodjem. Zaradi tega večina raziskovalcev anketira le vodje na različnih organizacijskih ravneh, kar pomeni, da vodje ocenjujejo vodje. Praksa in izkušnje kažejo na to, da ima večina hierarhičnih organizacij, ne glede na formalno razdelitev na tri ali štiri ravni, vsako organizacijsko raven razčlenjeno navznoter na večje število organizacijskih enot, ki so si podrejene ali nadrejene (razčlenjena hierarhija). Tako vodje različnih hierarhičnih ravni nimajo neposrednega stika z vodji na višjih organizacijskih ravneh. Ocenjujemo, da lahko najbolj realno

zaznajo vodenje na posameznih organizacijskih ravneh le zaposleni v vsaki organizacijski enoti, ki ocenjujejo stile vodenja svojih neposredno nadrejenih vodij. Najverjetneje se naši rezultati razlikujejo od večine drugih raziskav prav zaradi tega, ker smo anketirali vodene oziroma zaposlene in ne podrejene vodje.

Razlike med našimi rezultati in rezultati drugih raziskav se lahko nanašajo tudi na število in dinamiko drugih organizacijskih dejavnikov, vključenih v raziskave. V večini raziskav so obravnavali le eno spremenljivko (organizacijsko raven) in ne večjega števila drugih organizacijskih dejavnikov kot v naši raziskavi. Naši rezultati so pokazali, da poteka vpliv organizacijske ravni na transformacijsko vodenje po drugih organizacijskih dejavnikih, saj predstavlja organizacijska raven strukturno spremenljivko, ki značilno določa naravo posameznih organizacijskih spremenljivk na različnih organizacijskih ravneh. Kot smo že zapisali pri interpretaciji hipoteze 1, lahko zaključimo, da spremenljivka organizacijska raven enoznačno ne določa pogojev za izraženost transformacijskega vodenja. Organizacijska raven predstavlja strukturno spremenljivko, ki značilno določa naravo posameznih organizacijskih spremenljivk, te spremenljivke pa lahko imajo pozitiven ali negativen vpliv na izraženost transformacijskega vodenja na določeni organizacijski ravni.

Velikost enote je statistično značilno pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem, kar je v nasprotju s hipotezo 2, da je velikost enote negativno povezana s transformacijskim vodenjem. Edina druga raziskava, ki je v kontrolirajoče spremenljivke uvrščala tudi velikost enote (Densten 2003), ni pokazala statistično značilnih povezav med velikostjo enote, kot organizacijskim dejavnikom, in transformacijskim vodenjem. Pri podrobnejši analizi povezave med velikostjo enote in posameznimi komponentami transformacijskega vodenja smo ugotovili, da večje organizacijske enote predstavljajo strukturno spremenljivko, ki omogoča izražanje vseh dimenzij transformacijskega vodenja. Idealizirano vplivanje (atributi in vedenje) je verjetno učinkovitejše, ko vodja vpliva na večje število zaposlenih in sočasno poziva k skupnemu poslanstvu in vrednotam (inspiracijska motivacija). V večjih enotah, kjer je tudi več razpoložljivih kadrovskih virov, vodja lažje spodbuja reševanje problemov in inovativnost (intelektualna stimulacija). Na podlagi podatkov o individualni skrbi, ki so primerljivi za vse tri kategorije velikosti enot, pa lahko sklepamo, da večje enote, kot strukturna spremenljivka, ne spodbujajo čim več dela s posamezniki, razen, če ima vodja večje število pomočnikov in se lahko ob svojem delu posveti tudi posameznikom.

Centralizacija je statistično značilno negativno povezana s transformacijskim vodenjem, kar potrjuje hipotezo 3. Večja, kot je je stopnja centralizacije, manj je izraženo transformacijsko vodenje. Večina drugih raziskav ni proučevala neposredne povezave centralizacije in

transformacijskega vodenja, ampak povezavo med organizacijsko strukturo in transformacijskim vodenjem, pri čemer pa so centralizacijo obravnavali kot določen vidik organizacijske strukture (Kandalla in Krishnan 2004; Blackwell 2006; Singer in Singer 1989; Sarros in drugi 2002). Avtorji (Sarros in drugi 2002) ugotavljajo, da je bila organizacijska struktura negativno povezana s transformacijskim in pozitivno s transakcijskim vodenjem, kar kaže na to, da so visoko formalizirane in centralizirane birokratske organizacije bolj dovzetne za transakcijski stil vodenja. Naši rezultati potrjujejo, da prisotnost centralizacije negativno vpliva na prisotnost transformacijskega vodenja. Če je narava dela kot strukturna komponenta takšna, da ne dopušča ali predvideva sodelovanja zaposlenih pri odločanju in avtonomnega odločanja zaposlenih, to pomeni, da ti pogoji predstavljajo objektivno omejitev vodji pri uporabi določenih stilov transformacijskega vodenja. Vprašanje pa je, koliko so vodje pripravljeni, ne glede na strukturne pogoje, vključevati zaposlene v odločanje in jim delegirati naloge v avtonomno odločanje.

Formalizacija je statistično značilno pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem, kar je v nasprotju s hipotezo 4. Večja, kot je stopnja formalizacije, bolj je izraženo transformacijsko vodenje. Naš rezultat se torej razlikuje od rezultatov drugih raziskav (Sarros in drugi 2002), ki pripisujejo centralizaciji in formalizaciji enake učinke. Iz podrobnejše analize je razvidno, da je v naši raziskavi indeks formalizacije pozitivno povezan z vsemi komponentami transformacijskega vodenja. Sklepamo lahko, da v proučevani organizaciji formalizacija kot strukturna spremenljivka ustvarja pogoje, v katerih lahko vodja izraža idealizirani vpliv – vedenje, inspiracijsko motivacijo in intelektualno stimulacijo. Za izražanje idealiziranega vpliva je pomembno, da ima vodja visoko stopnjo integritete, da predstavlja zgled, in predvsem, da s svojim vedenjem izraža upoštevanje pravil in navodil. Iz podatkov je razvidno, da lahko vodja poudarjanje organizacijskih pravil in navodil poveže z inspiracijsko motivacijo, tako da z apeliranjem na skupno vizijo, cilje in vrednote dodatno motivira zaposlene. Vodje, ki demonstrirajo visoke etične in moralne standarde, pri vodenih dosežejo občudovanje, spoštovanje in zaupanje. Povezavo med obstojem opisov delovnih mest in transformacijskim vodenjem lahko interpretiramo tako, da predstavljajo v okolju "redoljubov" jasna pravila o tem, kdo je za kaj pristojen in kako naj se dela, zaželeno komponento, ki pomeni najprej sprejemanje formalne avtoritete (pozicijske moči) in v nadaljevanju tudi priznavanje neformalne avtoritete (osebne moči) vodij.

Značilnosti dela so statistično značilno pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem, kar potrjuje hipotezo 5. Bolj, kot so ugodne značilnosti dela (višji nivo motivacijskega potenciala), večja je prisotnost transformacijskega vodenja. Naši rezultati potrjujejo predpostavke drugih avtorjev (Piccolo in Colquitt 2006; Podsakoff in drugi 1996), da strukturne značilnosti dela (visoko obogatena dela) vplivajo na pojavnost transformacijskega vodenja. Ugodno delovno

okolje (čim višji nivo motivacijskega potenciala) predstavlja okoliščine, ugodne za pojav in izražanje transformacijskega vodenja. Pri tej interpretaciji moramo biti previdni. Kljub temu da komponente značilnosti dela merijo "moje delo", lahko na zaznavanje določenih elementov "mojega dela" vpliva vodja s svojim vedenjem oziroma poudarjanjem, na primer pomembnosti dela, z delegiranjem pristojnosti za odločanje in z aktivnim dajanjem povratne informacije (poleg povratne informacije, ki jo ponujata delo ali sodelavci). Ne glede na to indeks značilnosti dela oziroma nivo motivacijskega potenciala predstavlja strukturno komponento, ki kaže dokaj objektivno sliko o delovnem okolju, ki onemogoča ali omogoča izražanje transformacijskega vodenja.

5.2.2 Transakcijsko vodenje

Od treh hipotez o povezavah med organizacijskimi dejavniki in transakcijskim vodenjem smo na podlagi rezultatov zavrnil eno hipotezo (vpliv značilnosti dela). Transakcijsko vodenje je najbolj prisotno na lokalni organizacijski ravni, statistično značilna dejavnika, ki sta povezana s transakcijskim vodenjem, sta centralizacija in formalizacija.

Centralizacija je statistično značilno pozitivno povezana s transakcijskim vodenjem, kar potrjuje hipotezo 3. Višja, kot je stopnja centralizacije, večja je prisotnost transakcijskega vodenja. Podrobnejša analiza je pokazala, da je indeks centralizacije negativno povezan s pogojnimi nagrajevanjem in pozitivno z menedžmentom z izjemami – aktivnim in pasivnim. Višja stopnja centralizacije predstavlja strukturne pogoje za izražanje menedžmenta z izjemami. Sodelovanje pri odločanju je pozitivno povezano s pogojnimi nagrajevanjem in negativno z menedžmentom z izjemami – pasivnim. Avtonomno odločanje je pozitivno povezano s pogojnimi nagrajevanjem in negativno z obema oblikama menedžmenta z izjemami. Strukturna centralizacija torej ustvarja pogoje, v katerih vodje praviloma odločajo sami in so bolj osredotočeni na spremljanje procesa dela, ugotavljanje doseganje standardov in napak. Centralizacija prav tako ustvarja okoliščine, ki ne omogočajo veliko konstruktivnih transakcij oziroma dogovorov za razumen in učinkovit način motiviranja zaposlenih za doseganje visokih rezultatov.

Formalizacija je statistično značilno pozitivno povezana s transakcijskim vodenjem, kar potrjuje hipotezo 4. Višja, kot je stopnja formalizacije, večja je prisotnost transakcijskega vodenja. Podrobnejša analiza je pokazala, da je indeks formalizacije pozitivno povezan s pogojnimi nagrajevanjem in aktivnim menedžmentom z izjemami. Obstoje pisnih navodil je povezan z aktivnim menedžmentom z izjemami. Poudarjanje pravil je pozitivno povezano s pogojnimi nagrajevanjem in aktivnim menedžmentom z izjemami, podrobni opisi delovnih mest pa so povezani s pogojnimi nagrajevanjem. Iz predstavljenega lahko sklepamo, da predstavlja

formalizacija temeljne strukturne pogoje za izvajanje transakcijskega vodenja. Če ima vodja dovolj možnosti za pogojno nagrajevanje, je ta komponenta močnejše izražena, če nima dovolj možnosti za pogojno nagrajevanje, pa predstavlja formalizacija "idealne" pogoje za aktivni menedžment z izjemami. Formalizacija predstavlja strukturne pogoje za izvajanje osnovnih funkcij menedžmenta. Zanimivo je tudi dejstvo, da formalizacija sočasno predstavlja tudi strukturne pogoje za transformacijsko vodenje. Od vodij je odvisno, katerem pristopu bodo bolj uporabljali pri delu z ljudmi.

Značilnosti dela niso statistično značilno povezane s transakcijskim vodenjem, kar je v nasprotju s hipotezo 5, da so značilnosti dela negativno povezane s transakcijskim vodenjem. Rezultati niso pokazali statistično značilnih povezav med značilnostmi dela in transakcijskim vodenjem. Možna interpretacija bi lahko bila, da strukturno bogato delovno okolje ne ustvarja okoliščin za pojav transakcijskega vodenja, saj narava dela že sama po sebi motivira zaposlene k bolj zavzetemu delu in doseganju delovnih rezultatov. Kot bomo videli v nadaljevanju, transakcijsko vodenje znižuje oziroma odpravlja vpliv ugodnih delovnih razmer na odtujenost od dela.

5.2.3 Odsotnost vodenja

Od dveh hipotez o povezavah med organizacijskimi dejavniki in odsotnostjo vodenja smo zavrnili eno hipotezo (vpliv formalizacije). Rezultati so pokazali, da podobno kot pri transformacijskem vodenju poteka vpliv organizacijske ravni na odsotnost vodenja po drugih organizacijskih dejavnikih. Centralizacija ima največji neposredni pozitivni vpliv na odsotnost vodenja, velikost enote in značilnosti dela pa negativno vplivata na odsotnost vodenja.

Podatek, da je odsotnost vodenja v *večjih organizacijskih enotah* nižja, lahko interpretiramo tako, da lahko večje enote predstavljajo strukturne pogoje, ki vodjem onemogočajo, da bi bili neaktivni, saj večji obseg dela in večje število zaposlenih predstavljajo tudi večjo odgovornost in tudi večje posledice ob morebitnem izogibanju vlogi vodenja.

Centralizacija je statistično značilno pozitivno povezana z odsotnostjo vodenja. Večja, kot je stopnja centralizacije, bolj je izražena odsotnost vodenja. Centralizacija ima največji neposredni pozitivni vpliv na odsotnost vodenja, kar je po teoriji in praksi tudi logično. Če vodje uporabljajo ali zlorabljajo strukturno centralizacijo kot vzvod vodenja in sami o vsem odločajo oziroma ne odločajo, sami ustvarjajo okoliščine, v katerih jih lahko zaposleni zaznavajo kot neodločne in neaktivne.

Formalizacija ni statistično značilno povezana z odsotnostjo vodenja, kar je v nasprotju s hipotezo 4, da je formalizacija pozitivno povezana z odsotnostjo vodenja.

Značilnosti dela so statistično značilno negativno povezane z odsotnostjo vodenja, kar potrjuje hipotezo 5. Bolj, kot so ugodne značilnosti dela (višji nivo motivacijskega potenciala), manjše je zaznavanje odsotnosti vodenja. Pri boljših pogojih dela zaposleni ne pogrešajo aktivnejše vloge vodje. Bolj, kot so ugodne delovne okoliščine, pri katerih je delo zaokroženo, v katerih zaposleni samostojno odločajo, v katerih večina povratnih informacij izhaja iz dela, manjša je potreba po aktivni vlogi vodje pri usmerjanju. Kako lahko delovno okolje nadomešča funkcijo vodenja v določenih okoliščinah, je razvidno iz interakcijskih modelov v nadaljevanju (npr. točka 5.4.2.3).

5.3 NEPOSREDNI IN POSREDNI VPLIVI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH

Kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih? Kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih? Rezultati o neposrednih in posrednih vplivih organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih so v prejšnjem poglavju predstavljeni posebej za rezultate vodenja, državljansko vedenje, organizacijsko pripadnost, odtujenost od dela in zadovoljstvo z delom.

5.3.1 Rezultati vodenja

Od treh hipotez o povezavah stilov vodenja in rezultatov vodenja smo na podlagi rezultatov zavrnili eno hipotezo (transakcijsko vodenje). Rezultati kažejo, da je kar 87 % variabilnosti rezultatov vodenja pojasnjene s stili vodenja.

Transformacijsko vodenje je statistično značilno pozitivno povezano z rezultati vodenja. Rezultati torej potrjujejo teoretične predpostavke in empirične ugotovitve številnih metaanaliz (Lowe in drugi 1996; DeGroot in drugi 2000; Dum Dum in drugi 2002) in drugih študij, v katerih so potrdili pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in različnimi rezultati (Podsakoff in drugi 1996; Densten 1999; Kane in Tremble 2000; Lee in Feng 2008).

Transakcijsko vodenje je statistično značilno negativno povezano z rezultati vodenja, kar je v nasprotju s hipotezo 7, da je transakcijsko vodenje pozitivno povezano z rezultati vodenja. Negativna povezava med transakcijskim vodenjem in rezultati vodenja je sicer šibka, ampak negativna. Ali ta negativna povezava izraža način izvajanja tega vodenja? Na podlagi rezultatov o statistično značilni pozitivni povezavi med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela in statistično značilni negativni povezavi med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom (glej tudi v nadaljevanju) sklepamo, da se transakcijsko vodenje v proučevani organizaciji ne

izvaja na prijazen način. To se lahko posledično izraža v negativni povezavi med transakcijskim vodenjem in rezultati vodenja.

Odsotnost vodenja je statistično značilno negativno povezana z rezultati vodenja. Naši rezultati potrjujejo teoretične predpostavke in empirične ugotovitve številnih že omenjenih metaanaliz. Neaktivnost vodij se torej odraža v slabih rezultatih.

Rezultati multivariatnih analiz kažejo tudi statistično značilne povezave med organizacijskimi dejavniki in indeksom rezultati vodenja. Pri interpretaciji multivariatnih analiz smo zapisali, da v literaturi ne obstajajo teoretične razlage neposrednega vpliva organizacijskih dejavnikov na rezultate vodenja. V pregledu raziskav smo omenili dve raziskavi, ki sta proučevali povezavo med značilnostmi dela in motivacijo zaposlenih (Moloi 2007; Millette in Gagne 2008). Naši rezultati potrjujejo predpostavke avtoric Millette in Gagne (2008), da na motivacijo (sestavni element indeksa rezultati vodenja) poleg značilnosti dela močnejše vplivajo drugi dejavniki, povezani z delom, kot so stili vodenja, interakcija s sodelavci, nagrade itd.

5.3.2 Državljsko vedenje

Od petih hipotez o povezavah organizacijskih dejavnikov in državljskega vedenja smo na podlagi rezultatov zavrnil tri hipoteze (vpliv organizacijske ravni, centralizacije in formalizacije). Od dveh hipotez o povezavah stilov vodenja in državljskega vedenja smo na podlagi rezultatov zavrnil eno hipotezo (odsotnost vodenja).

Transformacijsko vodenje statistično značilno največ prispeva k državljskemu vedenju. Rezultati potrjujejo ugotovitve številnih empiričnih raziskav o neposrednem vplivu transformacijskega vodenja na državljsko vedenje (Smith in drugi 1983; LePine in drugi 2002; Purvanova in drugi 2006; Podsakoff in drugi 2000; Nguni in drugi 2006; Boerner in drugi 2007; Whittington in drugi 2004). Lahko se strinjamo z avtorji (Podsakoff in drugi 2000), da ta ugotovitev ne sme biti presenetljiva, saj je osrednja ideja transformacijskega vodenja sposobnost vplivati na zaposlene za doseganje rezultatov nad pričakovanji in da se ta dodatni napor izraža tudi v državljskem vedenju.

Transakcijsko vodenje ni statistično značilno povezano z državljskim vedenjem. Druge raziskave ugotavljajo tudi pozitivne povezave med transakcijskim vodenjem (pogojno nagrajevanje) in državljskim vedenjem (Podsakoff in drugi 2000; MacKenzie in drugi 2001). V našem primeru, če izhajamo iz negativne povezave med transakcijskim vodenjem in rezultati vodenja, ne bi bilo logično pričakovati pozitivno povezavo med transakcijskim vodenjem in državljskim vedenjem.

Odsotnost pozitivne povezave lahko samo potrdi naše sklepanje, da se transakcijsko vodenje v proučevani organizaciji ne izvaja na prijazen način.

Odsotnost vodenja je statistično značilno pozitivno povezano z državljskim vedenjem. Bolj, kot so vodje pasivni, bolj zaposleni izražajo državljsko vedenje. Takšnega rezultata nismo pričakovali glede na to, da je odsotnost vodenja negativno povezana z rezultati vodenja. Odsotnost vodenja najverjetneje vpliva na aktivno prevzemanje iniciative pri zaposlenih. Na podlagi lastnih izkušenj v proučevani organizaciji sklepamo, da zaposleni razumejo pasivnost vodje kot znak, da so lahko bolj samoiniciativni in imajo bolj proste roke pri vplivanju na druge sodelavce in na opravljanje dela. Najverjetneje so to zaposleni, ki izražajo visoko pripadnost policijskemu poklicu in policijski organizaciji.

Med organizacijskimi dejavniki imajo neposredni in posredni vpliv na državljsko vedenje lokalna raven, formalizacija in značilnosti dela. *Lokalna raven* je podobno kot v študiji o ameriških zaporih (Lambert in drugi 2008) negativno povezana z državljskim vedenjem. Vpliv lokalne ravni se v našem primeru izgubi, ko v analizo dodamo demografsko spremenljivko *starost* (od 26 do 35 let). Možna interpretacija vpliva organizacijske ravni in starosti na državljsko vedenje bi lahko bila v generacijskih razlikah, v vrednotah med mlajšimi, ki delajo na nižjih organizacijskih ravneh, in starejšimi, ki jih je več na višjih organizacijskih ravneh.

Dinamiko neposrednih in posrednih vplivov *formalizacije* in *značilnosti dela* na državljsko vedenje nam odkrijejo mediacijski modeli, v katerih nastopa transformacijsko vodenje kot popolni mediator med formalizacijo in državljskim vedenjem in kot delni mediator med značilnostmi dela in državljskim vedenjem. Nekatere druge raziskave poročajo o mediacijskih mehanizmih med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem (Pillai in drugi 1999; Chiaburu in Lim 2008; Bettencourt 2004). Naši rezultati se razlikujejo od ugotovitev študije Piccola in Colquitta (Piccolo in Collquitt 2006), da značilnosti dela nastopajo kot mediator med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem. Drugi avtorji (na primer Purvanova in drugi 2006; Podsakoff in drugi 1996; Podsakoff in drugi 2000) sicer potrjujejo, da obstaja dokazana neposredna povezava med značilnostmi dela in državljskim vedenjem, vendar bi morali v študije vključevati več dejavnikov (substitute vodenja), da bi bolje razumeli povezavo med organizacijskim kontekstom in transformacijskim vodenjem (Podsakoff in drugi 1996, 289). Naš model mediacije transformacijskega vodenja med značilnostmi dela in državljskim vedenjem lahko podpremo z rezultati analiz neposrednih vplivov organizacijskih dejavnikov na stile vodenja.

5.3.3 Organizacijska pripadnost

Od petih hipotez o povezavah organizacijskih dejavnikov in organizacijske pripadnosti smo na podlagi rezultatov zavrnila dve hipotezi (vpliv organizacijske ravni in centralizacije). Od treh hipotez o povezavah stilov vodenja in organizacijske pripadnosti, smo na podlagi rezultatov zavrnila dve hipotezi (vpliv transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja).

Transformacijsko vodenje statistično značilno največ prispeva k organizacijski pripadnosti. Rezultati potrjujejo ugotovitve številnih empiričnih raziskav o neposrednem vplivu transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost (Dulewicz in Higgs 2005; Podsakoff in drugi 1996; Pillai in drugi 1999; Kane in Tremble 2000; Nguni in drugi 2006; Lee in Feng 2008; Moriano in drugi 2011). Naši rezultati in rezultati drugih raziskav torej potrjujejo, da transformacijsko vodenje prispeva k organizacijski pripadnosti tudi v hierarhičnih organizacijah. Kot bomo videli v nadaljevanju, transformacijsko vodenje nastopa tudi kot mediator med organizacijskimi dejavniki in organizacijsko pripadnostjo.

Transakcijsko vodenje ni statistično značilno povezano z organizacijsko pripadnostjo, kar je v nasprotju s hipotezo 7, da obstaja negativna povezava med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Drugi raziskovalci poročajo o različnih povezavah med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Nekatere raziskave ugotavljajo negativno povezavo (Nguni in drugi 2006; Moriano in drugi 2011), druge pa tudi pozitivno povezavo (Pillai in drugi 1999; Kane in Tremble 2000; Lee in Feng 2008; Nordin 2011) med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Ugotovitev, da v proučevani organizaciji ne obstaja negativna povezava med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo, je spodbudna, odsotnost statistično značilne pozitivne povezave med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo pa samo potrjuje dejstvo, da ima transformacijsko vodenje večje učinke v primerjavi s transakcijskim vodenjem.

Odsotnost vodenja ni statistično značilno povezana z organizacijsko pripadnostjo, kar je v nasprotju s hipotezo 8, da je odsotnost vodenja negativno povezana z organizacijsko pripadnostjo. Drugi raziskovalci ne poročajo o povezavi med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo. Ugotovitev, da v proučevani organizaciji odsotnost vodenja ne vpliva negativno na organizacijsko pripadnost, lahko interpretiramo tako, da najverjetneje obstaja visoka identifikacija zaposlenih s poklicem in organizacijo, v kateri delajo. Če so prisotni ugodni delovni pogoji (višja stopnja formalizacije in značilnosti dela) in transformacijsko vodenje, organizacijska pripadnost narašča.

Med organizacijskimi dejavniki imajo neposredno in posredno vplivajo na organizacijsko pripadnost lokalna raven, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela.

Organizacijska raven ni pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo, kar je v nasprotju s hipotezo 9, da je na višjih organizacijskih ravneh (regionalni in državni) večja stopnja organizacijske pripadnosti. *Lokalna raven* je statistično značilno negativno povezana z organizacijsko pripadnostjo. Ker mediacijske analize niso pokazale značilnih povezav med lokalno ravno in organizacijsko pripadnostjo, sklepamo, podobno kot pri analizi vpliva organizacijskih dejavnikov na stile vodenja, da organizacijska raven vpliva na organizacijsko pripadnost po drugih organizacijskih dejavnikih (centralizacija, formalizacija, značilnosti dela).

Velikost enote ni statistično značilno povezana z organizacijsko pripadnostjo, kar lahko pomeni, da je v proučevani organizaciji organizacijska pripadnost najverjetneje bolj povezana z lojalnostjo do poklica in organizacije kot s pripadnostjo skupini.

Hipotezo, da *centralizacija* negativno vpliva na organizacijsko pripadnost, smo zavrnil, saj se je statistično značilen negativni vpliv centralizacije izničil, ko smo v analizo vključili stile vodenja. V našem primeru analiza mediacije potrjuje, da transformacijsko vodenje nastopa kot delni mediator in predstavlja mehanizem, ki blaži negativne učinke centralizacije na organizacijsko pripadnost. Če vodje ne uporabljajo transformacijskega vodenja oziroma ne vključujejo zaposlenih v odločanje in ne spodbujajo avtonomnega odločanja, ta okoliščina (visoka stopnja centralizacije) negativno vpliva na organizacijsko pripadnost. Če pa vodje uporabljajo transformacijsko vodenje ne glede na obstoj strukturne centralizacije, blažijo negativni učinek centralizacije na organizacijsko pripadnost. Rezultati raziskave Lamberta (Lambert in drugi 2006) potrjujejo negativno povezavo med centralizacijo in organizacijsko pripadnostjo ter pozitivno povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo. Ponovno se nam postavlja vprašanje, ali bi bili rezultati raziskave Lamberta drugačni, če bi v svojo analizo vključili tudi druge spremenljivke (stili vodenja, značilnosti dela), ki imajo lahko neposreden ali posreden vpliv na organizacijsko pripadnost.

Naši rezultati kažejo, podobno kot v raziskavi Lamberta in sodelavcev (Lambert in drugi 2006), da je *formalizacija* statistično značilno povezana z organizacijsko pripadnostjo, vendar v našem primeru ta vpliv v celoti deluje po transformacijskem vodenju. V proučevani organizaciji predstavlja formalizacija ugodne strukturne okoliščine za razvoj organizacijske pripadnosti. Prav tako formalizacija predstavlja ugodne strukturne pogoje za transformacijsko vodenje, ki deluje kot mehanizem, ki povečuje organizacijsko pripadnost. Lambert in sodelavci ugotavljajo, da si pazniki v zaporih želijo dokaj formalizirano delo, kar je razumljivo, saj so od formalizacije varnostnih postopkov odvisni tudi njihova varnost in življenje. Formalizacija torej vpliva na izboljšano delovno okolje, ki pa vpliva na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom (Lambert in drugi 2006, 36–39). Pozitivne učinke formalizacije v proučevani organizaciji bi lahko

podobno interpretirali, saj ima tudi formalizacija policijskih postopkov podoben namen kot pri paznikih v zaporih. Druga možna razlaga pozitivne povezave med formalizacijo v proučevani organizaciji bi lahko bila v naravi organizacijskih ritualov (svečane zaprisege, nošenje enotnih uniform, svečanosti ob zaključkih usposabljanj in ob podelitvah priznanj), ki so prav tako formalizirani, vsebinsko in simbolično pa krepijo organizacijsko pripadnost.

Značilnosti dela so statistično značilno pozitivno povezane z organizacijsko pripadnostjo, ta povezava pa delno poteka preko transformacijskega vodenja. O neposrednih pozitivnih povezavah med značilnostmi dela (substituti vodenja) in organizacijsko pripadnostjo poročajo tudi Podsakoff in sodelavci (Podsakoff in drugi 1996).

Med demografskimi spremenljivkami obstaja statistično značilna negativna povezava med starostno kategorijo *od 26 do 35 let* in organizacijsko pripadnostjo. Podobno kot pri državljanem vedenju bi lahko vpliv organizacijske ravni in starosti na organizacijsko pripadnost interpretirali z medgeneracijskimi razlikami v vrednotah med mlajšimi, ki delajo na nižjih organizacijskih ravneh, in starejšimi, ki jih je več na višjih organizacijskih ravneh. Negativno povezavo med starostjo in organizacijsko pripadnostjo lahko interpretiramo na podlagi motivacije zaposlovanja in izobraževanja novih zaposlenih v policiji. Zaradi ekonomske krize se v policijo zaposlujejo tudi kadri, ki niso motivirani za to delo, ampak jih je ekonomski položaj pripeljal do tega, da sprejmejo katero koli zaposlitev, tudi v policiji. Prav tako pa nov sistem izobraževanja odraslih, ki so že osebno in poklicno izoblikovani, ne zagotavlja več večletnega in postopnega uvajanja v policijsko delo in razvijanja organizacijske pripadnosti pred začetkom opravljanja policijskega dela. Povzamemo lahko, da v proučevani organizaciji najmočnejše neposredno vpliva na organizacijsko pripadnost transformacijsko vodenje, nekateri organizacijski dejavniki (centralizacija, formalizacija, značilnosti dela) imajo neposreden vpliv na organizacijsko pripadnost, med organizacijskimi dejavniki in organizacijsko pripadnostjo pa nastopa transformacijsko vodenje kot popolni ali delni mediator.

5.3.4 Odtujenost od dela

Od štirih hipotez o povezavah organizacijskih dejavnikov in odtujenosti od dela smo na podlagi rezultatov zavrnil dve hipotezi (vpliv organizacijske ravni in centralizacije). Od treh hipotez o povezavah stilov vodenja in odtujenosti od dela smo na podlagi rezultatov delno zavrnil eno hipotezo (vpliv transformacijskega vodenja).

Transformacijsko vodenje je statistično značilno negativno povezano z odtujenostjo od dela, vendar se ta neposredni vpliv izniči, ko vključimo v analizo organizacijske dejavnike, kjer pa

transformacijsko vodenje nastopa kot delni mediator med organizacijskimi dejavniki in odtujenostjo od dela. Blaži negativne učinke centralizacije na odtujenost od dela in posreduje med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. Rezultati drugih raziskav potrjujejo, da transformacijsko vodenje znižuje ali odpravlja odtujenost od dela (Sarros in drugi 2002; Banai in Reisel 2007).

Transakcijsko vodenje je statistično značilno pozitivno povezano z odtujenostjo od dela. Tudi druge raziskave (Sarros in drugi 2002; DiPietro in Pizam 2007) ugotavljajo, da transakcijsko vodenje povečuje občutke odtujenosti pri vodenih. Pozitivna povezava med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela kaže, kar smo ugotavljali že pri rezultatih vodenja, na način izražanja transakcijskega vodenja v proučevani organizaciji. Način izražanja transakcijskega vodenja spodbuja odtujenost od dela. Prav tako, kot bomo videli v nadaljevanju, transakcijsko vodenje predstavlja most med centralizacijo in odtujenostjo od dela ter odpravlja pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela.

Odsotnost vodenja je tudi pozitivno povezana z odtujenostjo od dela. Odsotnost vodenja deluje kot most med centralizacijo in odtujenostjo od dela ter odpravlja pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela.

Med organizacijskimi dejavniki centralizacija in značilnosti dela neposredno in posredno vplivata na odtujenost od dela.

Hipoteza o negativnem vplivu *organizacijske ravni* na odtujenost ni bila potrjena. Rezultati so pokazali, da *velikost enote* ni statistično značilno povezana z odtujenostjo od dela, kar potrjuje, da v proučevani organizaciji na odtujenost od dela bolj vplivajo organizacijski dejavniki kot socialni dejavniki. *Centralizacija* vpliva na odtujenost od dela predvsem po transakcijskem vodenju in odsotnosti vodenja, ki neposredno pozitivno vplivata na odtujenost od dela. Rezultati niso pokazali statistično značilne povezave med *formalizacijo* in odtujenostjo od dela. Avtorji drugih raziskav poročajo o posrednih pozitivnih in negativnih povezavah med formalizacijo in odtujenostjo od dela. Organ in Greene (Organ in Greene 1981) pravita, da obstajata dva načina vplivanja formalizacije na povečanje odtujenosti (konflikt vlog – negativna povezava, identifikacija z organizacijo – pozitivna povezava). Avtorja navajata, da formalizacija neposredno pozitivno vpliva na identifikacijo z organizacijo in posledično na zniževanje odtujenosti. Če bi se v našem primeru pokazala statistično značilna povezava med formalizacijo in odtujenostjo od dela, bi ta bila najverjetneje negativna in ne pozitivna, če izhajamo iz pozitivne povezave med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo. *Značilnosti dela* so statistično značilno negativno povezane z odtujenostjo od dela, kar pomeni, da ugodni delovni pogoji znižujejo odtujenost od

dela. Naši rezultati se ujemajo z rezultati Banaia in Reisela (Banai in Reisela 2007), ki potrjujejo vpliv značilnosti dela na osebno in socialno odtujenost. Naši rezultati potrjujejo domnevo DiPietra in Pizama (DiPietro in Pizam 2007), da na odtujenost ne vplivajo samo tehnologija in značilnosti dela, ampak tudi stili in praksa vodenja. Naši rezultati potrjujejo, da med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela posredujejo vsi trije stili vodenja, transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja.

Če povzamemo, na odtujenost neposredno vplivajo stili vodenja in organizacijski dejavniki, stili vodenja delujejo tudi kot mediatorji. Transformacijsko vodenje blaži negativne učinke centralizacije na odtujenost od dela in posreduje med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. V obeh primerih imajo strukturni dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) neodvisen neposreden vpliv na odtujenost od dela, transformacijsko vodenje pa, če je prisotno, značilno posega v to dinamiko. Transakcijsko vodenje ne blaži negativnih učinkov centralizacije na odtujenost, pri značilnostih dela pa transakcijsko vodenje rahlo znižuje oziroma odpravlja vpliv ugodnih delovnih razmer na odtujenost od dela. Sklepamo, da transakcijsko vodenje ni primerno v okoliščinah, kjer značilnosti dela vplivajo na motivacijo in na delovne rezultate zaposlenih. Odsotnost vodenja deluje kot mehanizem učinka centralizacije na odtujenost od dela, saj se ta značilno zniža. Odsotnost vodenja, podobno kot transakcijsko vodenje, odpravlja oziroma znižuje pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela.

5.3.5 Zadovoljstvo z delom

Od petih hipotez o povezavah organizacijskih dejavnikov in zadovoljstva z delom smo na podlagi rezultatov zavrnila dve hipotezi (vpliv centralizacije in formalizacije). Od treh hipotez o povezavah stilov vodenja in zadovoljstva z delom smo na podlagi rezultatov zavrnila eno hipotezo (vpliv odsotnosti vodenja).

Transformacijsko vodenje je statistično značilno pozitivno povezano z zadovoljstvom z delom. Transformacijsko vodenje deluje tudi kot mediator med organizacijskimi dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) in zadovoljstvom z delom. Naši rezultati potrjujejo ugotovitve drugih raziskav o pozitivni povezavi med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom (Pillai in drugi 1999; Nguni in drugi 2006), splošnim zadovoljstvom (Podsakoff in drugi 1996; Lee in Feng 2008) ter dobrim počutjem (Arnold in drugi 2007).

Transakcijsko vodenje je statistično značilno negativno povezano z zadovoljstvom z delom. Druge raziskave poročajo o negativnih (Lee in Feng 2008) in pozitivnih (Nguni in drugi 2006; Lee in Feng 2008) povezavah med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. V našem

primeru, če izhajamo iz dosedanjih ugotovitev (negativna povezava transakcijskega vodenja z rezultati vodenja in pozitivna povezava z odtujenostjo od dela), lahko zaključimo, da ima transakcijsko vodenje v proučevani organizaciji več negativnih kot pa pozitivnih učinkov.

Odsotnost vodenja je statistično značilno pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom, kar je v nasprotju s hipotezo, da obstaja negativna povezava, in v nasprotju z rezultati raziskave (Lee in Feng 2008), ki poroča o negativni povezavi med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom. Možna interpretacija pozitivne povezave v našem primeru bi lahko bila ta, da v hierarhični organizaciji, v kateri prevladuje transakcijsko vodenje, lahko zaposleni zaznavajo odsotnost vodenja tudi kot odsotnost (negativnega) transakcijskega vodenja in so bolj zadovoljni z delom. V našem primeru se pozitivni vpliv izniči, če v analizo vključimo še organizacijske in demografske spremenljivke.

Med organizacijskimi dejavniki imajo neposredni in posredni vpliv na zadovoljstvo z delom organizacijska raven, velikost enote, centralizacija in značilnosti dela.

Hipoteza o vplivu *organizacijske ravni* na zadovoljstvo z delom je bila potrjena. Na višjih ravneh je večje zadovoljstvo z delom. Naši rezultati potrjujejo ugotovitve drugih raziskav o naraščanju zadovoljstva z organizacijsko ravno (Robie in drugi 1998; Manning 2002). Vpliv *velikosti enote* (do 30 zaposlenih in nad 70 zaposlenih) na zadovoljstvo z delom se popolnoma izgubi zaradi močnejšega vpliva stilov vodenja. Rezultati kažejo na statistično značilen negativen vpliv *centralizacije* na zadovoljstvo z delom, ko pa v analizo vključimo še vodenje, vpliva centralizacije ni več. Transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja delujeta kot delna mediatorja med centralizacijo in zadovoljstvom z delom. V nasprotju s pričakovanji *formalizacija* ne znižuje zadovoljstva z delom. Naš rezultat se razlikuje od ugotovitev Huanga in Van de Vlierta (Huan in Van de Vliert 2006), ki ugotavljata, da je formalizacija negativno povezana z zaupanjem delavcev do menedžmenta in da med njima posreduje manj odprta komunikacija (mediator) med delavci in menedžmentom. V našem primeru ima formalizacija večinoma pozitivne učinke na stile vodenja in na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. *Značilnosti dela* so statistično značilno pozitivno povezane z zadovoljstvom z delom, kar pomeni, da ugodni delovni pogoji zvišujejo zadovoljstvo z delom. Naši rezultati so podobni rezultatom drugih raziskav (Millette in Gagne 2008; Jonge in drugi 2001; Lambert 2004; Thomas in drugi 2004; Podsakoff in drugi 1996).

Transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja delujeta kot mediatorja med organizacijskimi dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) in zadovoljstvom z delom. Transformacijsko vodenje znižuje negativni vpliv centralizacije na zadovoljstvo z delom. Transformacijsko vodenje predstavlja tudi delni mehanizem, po katerem značilnosti dela pozitivno vplivajo na zadovoljstvo

z delom. Odsotnost vodenja predstavlja delni mehanizem, po katerem centralizacija vpliva na zadovoljstvo z delom. Prav tako odsotnost vodenja deluje kot delni mediator med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom.

5.4 INTERAKCIJSKI UČINKI ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV IN STILOV VODENJA NA REZULTATE VODENJA IN STALIŠČA ZAPOSLENIH

Kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih? Kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih? Rezultati o interakcijskih učinkih organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih so v prejšnjem poglavju predstavljeni posebej za moderacijske učinke organizacijskih dejavnikov in posebej za moderacijske učinke stilov vodenja.

5.4.1 Moderacijski učinki organizacijskih dejavnikov

5.4.1.1 Organizacijska raven

Rezultati analize interakcijskih učinkov so pokazali, da obstajajo štirje statistično značilni modeli interakcijskih učinkov organizacijske ravni in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

Lokalna raven kot moderator vpliva pozitivno na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem. Na lokalni ravni obstaja močnejša pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem kot na regionalni in državni ravni. Iz prejšnjih analiz je razvidno, da lokalna raven samostojno negativno vpliva na državljsko vodenje, kot moderator pa deluje pozitivno, najverjetneje zaradi tega, ker je lokalna raven pozitivno povezana s transformacijskim vodenjem.

Državna raven kot moderator negativno vpliva na povezavo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Na lokalni in regionalni ravni obstaja močnejša pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Na lokalni ravni je ta povezava močnejša zaradi tega, ker je na tej ravni tudi največ transformacijskega vodenja.

Organizacijska raven (lokalna in državna) krepi značilen negativni učinek transformacijskega vodenja na odtujenost od dela. Na regionalni ravni je torej povezava med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela šibkejša kot na lokalni in državni ravni. Možna razlaga šibkejše povezave med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela na regionalni ravni bi lahko bila v nižji stopnji indeksa značilnosti dela, ki je na regionalni ravni nižji kot na lokalni in državni. Značilnosti dela so, kot je že bilo predstavljeno, pozitivno povezane s transformacijskim vodenjem.

Na lokalni ravni je negativni učinek odsotnosti vodenja na državljansko vedenje močnejši kot na regionalni in državni ravni. Z drugimi besedami, na lokalni ravni je ob visoki stopnji neaktivnosti vodij (odsotnost vodenja) državljanskega vedenja manj kot na regionalni in državni ravni. Pri interpretaciji vpliva odsotnosti vodenja smo zapisali, da odsotnost vodenja najverjetneje vpliva na aktivno prevzemaje iniciative pri zaposlenih. Zaposleni lahko razumejo pasivnost vodje kot znak, da so lahko bolj samoiniciativni in da imajo bolj proste roke pri vplivanju na druge sodelavce in na opravljanje dela. Najverjetneje so to zaposleni, ki izražajo visoko pripadnost policijskemu poklicu in policijski organizaciji. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da so to večinoma starejši zaposleni, ki delajo na višjih organizacijskih ravneh.

Zanimiva je ugotovitev, da v našem primeru organizacijska raven kot moderator ne vpliva na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja, kar je značilno za druge raziskave (Kane in Tremble 2000; Densten 2003) Prav tako organizacijska raven kot moderator ne vpliva na povezavo med stili vodenja in zadovoljstvom z delom, kot so ugotovili v drugih raziskavah (Miles in drugi 1996; Bruch in Walter 2007).

5.4.1.2 Velikost enote

Obstajajo trije statistično značilni modeli interakcijskih učinkov velikosti enote in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

Velikost enote (do 30 zaposlenih in nad 70 zaposlenih) moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem. V večjih enotah je učinek transformacijskega vodenja močnejši kot v manjših enotah. Največ velikih enot (od 30 do 70 zaposlenih in nad 70 zaposlenih) je na lokalni ravni, kjer je tudi večja prisotnost transformacijskega vodenja.

Velikost enote (do 30 zaposlenih) moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. V manjših enotah je učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom šibkejši kot v večjih enotah. Sklepamo, da zaradi tega, ker je v večjih enotah tudi večja prisotnost transformacijskega vodenja.

Velikost enote (nad 70 zaposlenih) moderira povezavo med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. V manjših enotah obstaja negativna povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom, v večjih enotah je ta povezava celo pozitivna. Glede na to, da je formalizacija pozitivno povezana s transakcijskim vodenjem, sklepamo, da v večjih enotah, z velikim številom zaposlenih, tudi večja potreba po organiziranosti in transparentnosti dela (formalizacija). V takšnem kontekstu je transakcijsko vodenje normalno ali celo zaželeno.

5.4.1.3 Centralizacija

Centralizacija moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem ter med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo.

V pogojih nizke centralizacije je učinek transformacijskega vodenja na državljsko vedenje močnejši kot v pogojih visoke centralizacije. Centralizacija slabi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem. Pri interpretaciji vpliva centralizacije na transformacijsko vodenje smo zapisali, da je narava dela kot strukturna komponenta (visoka centralizacija) lahko takšna, da ne dopušča ali predvideva sodelovanja zaposlenih pri odločanju ali avtonomnega odločanja zaposlenih. To pomeni, da ti pogoji predstavljajo objektivno omejitve vodji, da lahko uporablja nekatere stile transformacijskega vodenja.

V pogojih visoke centralizacije je negativna povezava med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo močnejša kot v pogojih nizke centralizacije. Visoka centralizacija kot strukturna komponenta torej samo še krepi negativne učinke odsotnosti vodenja na organizacijsko pripadnost. Naše ugotovitve so v nasprotju z ugotovitvami raziskave Andrews in sodelavcev (Andrews in drugi 2008), ki je pokazala, da je povezava med interakcijsko pravičnostjo (kakovost odnosov med vodji in vodenimi) in zadovoljstvom z delom močnejša ob visoki ravni centralizacije. Avtorji predlagajo, da mora vsaka organizacija pred uveljavitvijo strukturnih sprememb, kot sta centralizacija in decentralizacija, najprej proučiti svoje edinstvene parametre (Andrews in drugi 2008, 140–142). Rezultati naše raziskave jasno kažejo, da v proučevani organizaciji odsotnost vodenja in visoka stopnja centralizacije nista ustrezna kombinacija.

5.4.1.4 Formalizacija

Obstajajo trije statistično značilni modeli interakcijskih učinkov formalizacije in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

Formalizacija moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. V pogojih visoke formalizacije je učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom močnejši kot v pogojih nizke formalizacije. Interpretacijo pozitivnega učinka formalizacije na povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom lahko podkrepimo z že navedeno interpretacijo vpliva formalizacije na transformacijsko vodenje. V okolju »redoljubov« jasna pravila o tem, kdo je za kaj pristojen in kako naj se dela, predstavljajo zaželeno komponento, ki pomeni najprej sprejemanje formalne avtoritete (pozicijske moči) in nato priznavanje neformalne avtoritete (osebne moči) vodji. Oboje skupaj najverjetneje vpliva na večje zadovoljstvo z delom.

Formalizacija moderira povezavo med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. V pogojih nizke formalizacije je povezava med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela močnejša kot v pogojih visoke formalizacije. Ta rezultat, če ga povežemo z že predstavljenimi rezultati (transakcijsko vodenje predstavlja most med centralizacijo in odtujenostjo od dela) kaže na to, kako se v proučevani organizaciji izvaja transakcijsko vodenje. Vodje v pogojih nizke formalizacije aktivneje uporabljajo elemente transakcijskega vodenja, rezultati pa potrjujejo, da je način izvajanja transakcijskega vodenja povezan z odtujenostjo od dela.

Formalizacija moderira povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom. V pogojih nizke formalizacije je povezava med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom močnejša kot v pogojih visoke formalizacije. Z drugimi besedami, nezadovoljstvo zaradi neaktivnosti vodij je nižje ob visoki formalizaciji. Formalizacija v tem primeru predstavlja substitut za vodenje oziroma blaži negativni učinek odsotnosti vodenja na zadovoljstvo z delom.

5.4.1.5 Značilnosti dela

Rezultati so pokazali samo eden statistično značilen model interakcijskih učinkov značilnosti dela in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. Značilnosti dela moderirajo povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. V pogojih visoko obogatene delo je negativna povezava med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela močnejša, kot je v pogojih nizko obogatene delo. Torej ima ob dobrih delovnih pogojih transformacijsko vodenje še močnejši učinek na odtujenost od dela. Ta rezultat se ujema z mediacijskim modelom, kjer transformacijsko vodenje če je prisotno, nastopa kot delni mediator med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. Sklepamo torej, da interakcijski učinki podpirajo neposredne in posredne učinke značilnosti dela in transformacijskega vodenja na odtujenost od dela.

Na žalost naši rezultati ne ponujajo statistično značilnih modelov, ki bi lahko ovrgli ali potrdili ugotovitev, da značilnosti dela le delno moderirajo povezavo med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja (Piccolo in Colquitt 2006) oziroma med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem (Purvanova in drugi 2006). Naši rezultati potrjujejo domnevo Whittingtona in sodelavcev (Whittington in drugi 2004), da simultano proučevanje večjega števila organizacijskih dejavnikov izboljšuje razumevanje kompleksnega fenomena vodenja v organizacijah. Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko samo potrdimo trditve Jermierja in Berkesa (Jermier in Berkes 1979), da je lahko formalni policijski vodja bolj uspešen z uporabo participativnega in podpornega vodenja (transformacijsko vodenje) kot z uporabo direktivnega stila vodenja (transakcijsko vodenje). Naši rezultati kažejo, da ima transformacijsko vodenje več pozitivnih učinkov kot transakcijsko vodenje. Prav tako ugotavljamo, da naši rezultati potrjujejo

vpliv organizacijskih dejavnikov (v vlogi substitutov, ojačevalcev in nevtralizatorjev) na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (Podsakoff in drugi 1996).

5.4.2 Moderacijski učinki stilov vodenja

5.4.2.1 Transformacijsko vodenje

Obstaja pet statistično značilnih interakcijskih modelov, pri katerih transformacijsko vodenje moderira povezave med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Ko rezultate primerjamo z rezultati prejšnjih analiz neposrednih in posrednih učinkov, vidimo, da v nekaterih primerih transformacijsko vodenje nastopa v vlogi moderatorja in mediatorja.

Transformacijsko vodenje moderira povezavo med centralizacijo in odtujenostjo od dela. Ob višji stopnji prisotnosti transformacijskega vodenja je negativen učinek centralizacije na odtujenost od dela šibkejši, kot je ob nižji stopnji transformacijskega vodenja. Rezultati mediacijskih modelov kažejo tudi to, da deluje transformacijsko vodenje tudi kot delni mediator med centralizacijo in odtujenostjo od dela. Rezultati so podobni rezultatom raziskave Sarrosa in sodelavcev (Sarros in drugi 2002), ki ugotavljajo, da transformacijsko vodenje zmanjšuje oziroma blaži negativne učinke organizacijske strukture (centralizacija in formalizacija) na odtujenost zaposlenih. Navajajo, da sta transformacijsko vodenje in transakcijsko vodenje pomembni intervencijski strategiji pri odpravljanju odtujenosti,

Transformacijsko vodenje moderira povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem. V pogojih visokega transformacijskega vodenja je povezava med formalizacijo in državljskim vedenjem močnejša kot v pogojih nizkega transformacijskega vodenja. Rezultati mediacijskih modelov kažejo tudi to, da poteka vpliv formalizacije na državljsko vedenje po transformacijskem vodenju. Velja lahko tudi obratno, da formalizacija moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem. Učinek transformacijskega vodenja na državljsko vedenje je močnejši v pogojih visoke formalizacije.

Transformacijsko vodenje moderira povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo. Tudi v tem primeru obstaja podoben vzorec kot pri državljskem vedenju. V pogojih visokega transformacijskega vodenja je povezava med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo močnejša kot v pogojih nizkega transformacijskega vodenja. Vpliv formalizacije na organizacijsko pripadnost poteka po transformacijskem vodenju (mediacijski model). Formalizacija moderira povezavo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Učinek transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost je močnejši v pogojih visoke formalizacije.

Transformacijsko vodenje moderira povezavo med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo, nastopa pa tudi kot delni mediator med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo. V pogojih visokega transformacijskega vodenja je povezava med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo šibkejša kot v pogojih nizkega transformacijskega vodenja. Visoko transformacijsko vodenje nevtralizira vpliv pogojev dela na organizacijsko pripadnost. In obratno, visoko obogatena dela nevtralizirajo vpliv transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost. Sklepamo, da transformacijsko vodenje nima učinkov ali da ni potrebno v zelo ugodnih delovnih pogojih. V primeru slabših delovnih pogojev ima transformacijsko vodenje večje učinke na organizacijsko pripadnost. Rezultati so podobni ugotovitvam Whittingtona in sodelavcev (Whittington in drugi 2004), da lahko obogatitev dela kot substitut nadomesti učinke transformacijskega vodenja na afektivno organizacijsko pripadnost.

Transformacijsko vodenje nastopa kot moderator in delni mediator v povezavi med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. Tudi v tem primeru obstaja podoben vzorec kot pri povezavi med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo. Visoka stopnja transformacijskega vodenja v pogojih visoko obogatene dela slabi vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo z delom, v slabših delovnih pogojih prisotnost transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom.

5.4.2.2 Transakcijsko vodenje

Obstaja samo eden statistično značilen model interakcijskih učinkov, pri katerem transakcijsko vodenje moderira povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem. V pogojih nizkega transakcijskega vodenja je pozitiven učinek formalizacije na državljsko vedenje močnejši. Višja stopnja transakcijskega vodenja slabi oziroma nevtralizira učinek formalizacije na državljsko vedenje. Ta rezultat samo potrjuje dosedanje ugotovitve, da način izražanja transakcijskega vodenja v proučevani organizaciji nevtralizira pozitivne učinke transformacijskega vodenja in pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov.

5.4.2.3 Odsotnost vodenja

Obstaja pet statistično značilnih interakcijskih modelov med odsotnostjo vodenja in organizacijskimi dejavniki na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

Odsotnost vodenja moderira povezavo med centralizacijo in državljskim vedenjem. Če so vodje neaktivni (visoka odsotnost vodenja), je negativni učinek centralizacije na državljsko vedenje močnejši. Če so pa vodje v pogojih nizke centralizacije aktivni (nizka odsotnost vodenja), je lahko stopnja državljskega vedenja višja. Odsotnost vodenja in centralizacija torej nastopata drug drugemu kot moderator. Iz prejšnjih analiz že vemo, da je centralizacija pozitivno

povezana z odsotnostjo vodenja, odsotnost vodenja je pozitivno povezana z izražanjem državljskega vedenja. Iz analize interakcijskih učinkov razberemo, da lahko vodje s svojo aktivnostjo (nizka odsotnost vodenja) v pogojih nizke centralizacije vplivajo na večjo stopnjo državljskega vedenja.

Odsotnost vodenja moderira povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem. Če vodje niso aktivni (visoka odsotnost vodenja), je pozitivna povezava med formalizacijo in državljskim vedenjem šibkejša, kot če so vodje aktivni (nizka odsotnost vodenja). Sklepamo lahko, da je (aktivna) vloga vodij pomembna tudi v primeru, ko imajo organizacijski dejavniki neodvisen pozitiven vpliv na stališča zaposlenih.

Odsotnost vodenja moderira povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo. Tudi v tem primeru obstaja ista dinamika kot pri državljskem vedenju. Če so vodje aktivni (nizka odsotnost vodenja), je vpliv formalizacije na organizacijsko pripadnost večji, kot če vodje niso aktivni (visoka odsotnost vodenja).

Odsotnost vodenja moderira povezavo med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo. Če vodje niso aktivni (visoka odsotnost vodenja), dobri delovni pogoji prispevajo k večji organizacijski pripadnosti, kot je v primeru aktivnosti vodij (nizka odsotnost vodenja). Ta rezultat samo dopolnjuje in potrjuje ugotovitev, da lahko značilnosti dela s svojim neposrednim vplivom na organizacijsko pripadnost predstavljajo tudi substitut za vodenje (Podsakoff in drugi 1996).

Odsotnost vodenja moderira povezavo med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. Tudi v primeru zadovoljstva z delom obstaja podoben vzorec kot pri organizacijski pripadnosti. Neaktivnost vodij (visoka odsotnost vodenja) vpliva na močnejši pozitivni vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo kot pa aktivnost vodij (nizka odsotnost vodenja). Torej, ko so pogoji dela dobri, zaposleni ne potrebujejo aktivne vloge vodij. Ko so pogoji dela slabši, aktivna vloga vodij prispeva k večjemu zadovoljstvu z delom. Iz analize mediacijskih modelov že vemo, da odsotnost vodenja deluje tudi kot delni mediator med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom.

Na podlagi predstavljenega lahko zaključimo, da ima odsotnost vodenja pomembno vlogo v dinamiki med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. V nekaterih okoliščinah aktivnost vodij (nizka odsotnost vodenja) spodbuja pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (formalizacija in organizacijska pripadnost, formalizacija in državljsko vedenje), v drugih okoliščinah pa aktivnost vodij (nizka odsotnost vodenja) znižuje pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (značilnosti dela in organizacijska pripadnost, značilnosti dela in zadovoljstvo z delom). V nekaterih okoliščinah lahko pasivnost vodij (visoka

odsotnost vodij) krepí negativne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (centralizacija in državljansko vedenje).

6 SKLEP

6.1 Uvod

Doktorska disertacija je osredotočena na proučevanje dinamike organizacijskih dejavnikov in transformacijskega vodenja, njihovih učinkov na rezultate vodenja in na stališča zaposlenih v hierarhičnih organizacijah. Izhajali smo iz problema, da čeprav obstajajo številne raziskave transformacijskega vodenja, še vedno ne razumemo dobro vseh povezav transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v različnih okoliščinah. Klasični pristop proučevanja vodenja, ki se osredotoča na stile vodenja (*kaj vodje počnejo*) in kako je to povezano z uspešnostjo oziroma rezultati (*kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati*), smo dopolnili s proučevanjem organizacijskega konteksta (*v kakšnih okoliščinah in pod katerimi pogoji*).

Okvir proučevanja so predstavljala naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja?
2. Kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih?
3. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih?
4. Kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih?
5. Kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih?

Raziskovalna vprašanja so bila izhodišče za pregled literature in za izbor metodologije. Pregled literature je jasno pokazal evolucijo in prehod od stare paradigme vodenja k novi, za katero je značilna integracija teoretičnih in empiričnih spoznanj stare paradigme vodenja. Osrednja teorija, ki smo jo testirali, je bila celovita teorija transformacijskega vodenja (*angl. The Full Range of Leadership Model*), ki združuje elemente odsotnosti vodenja, transakcijskega vodenja in transformacijskega vodenja. Zanimala nas je predvsem dinamika organizacijskih dejavnikov in transformacijskega vodenja v hierarhičnih organizacijah, kot so policija, vojska, zapori itd., zato smo pregledali literaturo o birokratski organizaciji in o transformacijskem vodenju v javnem sektorju, v policijskih organizacijah in v slovenski policiji – proučevani organizaciji.

Pregled že opravljenih raziskav je ponudil delne odgovore na naša raziskovalna vprašanja in je bil izhodišče za izbor metodološkega pristopa, oblikovanje raziskovalnega modela in izvedbo hipotez. Na podlagi raziskovalnih vprašanj oziroma petih raziskovalnih (pod)modelov in izbranega metodološkega pristopa smo rezultate empiričnega raziskovanja v slovenski policiji predstavili v treh sklopih:

1. neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja;
2. neposredni in posredni vplivi (mediacija) organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih;
3. interakcijski učinki (moderacija) organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

V poglavju diskusija smo naše ugotovitve interpretirali v povezavi z našimi raziskovalnimi vprašanji. Primerjali smo jih z ugotovitvami drugih raziskav in razpravljali, kako naša študija zapolnjuje vrzeli pri razumevanju teorije in prakse transformacijskega vodenja v različnih okoliščinah oziroma v hierarhičnih organizacijah.

V sklepnem poglavju predstavljamo povzetek glavnih ugotovitev in zaključkov v obliki odgovorov na raziskovalna vprašanja, sintezo učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja, prispevek k teoriji, prispevek in priporočila za prakso, omejitve raziskave ter predloge za prihodnje raziskave.

6.2 GLAVNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI

6.2.1 Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja

Kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja? Organizacijski kontekst oziroma organizacijski dejavniki tega konteksta pomembno vplivajo na to, kateri stili vodenja se izražajo v tem kontekstu in kateri stili vodenja se ne morejo izražati. Organizacijski dejavniki lahko posamično ali skupaj spodbujajo ali zavirajo izraženost stilov vodenja.

Ugotovili smo, da *organizacijska raven* ali *hierarhija* vpliva na izražanje transformacijskega vodenja in odsotnost vodenja po drugih organizacijskih dejavnikih. Številne raziskave sicer potrjujejo neposredni vpliv organizacijske ravni na izraženost vodenja. Naše ugotovitve kažejo na to, da je pravi odgovor na vprašanje, kako hierarhija vpliva na vodenje, možen šele, ko v proučevanje vključimo še druge organizacijske dejavnike in analiziramo celovito dinamiko organizacijskega konteksta. Spremenljivka organizacijska raven sama po sebi enoznačno ne določa pogojev za izraženost transformacijskega vodenja. Organizacijska raven predstavlja strukturno spremenljivko, ki značilno določa naravo posameznih organizacijskih spremenljivk, te spremenljivke pa lahko pozitivno ali negativno vplivajo na izraženost transformacijskega vodenja in odsotnosti vodenja na neki organizacijski ravni.

Večje organizacijske enote predstavljajo ugodno okolje za transformacijsko vodenje in nespodbudno okolje za odsotnost vodenja. V proučevani hierarhični organizaciji predstavlja velikost enot strukturno spremenljivko, ki omogoča izražanje večine elementov transformacijskega vodenja (idealizirano vplivanje, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija). Domnevamo, da je izraženost individualne skrbi v večjih enotah povezana s tem, koliko pomočnikov ima vodja in če se lahko zaradi tega ob svojem delu več časa posveti posameznikom. Pri odsotnosti vodenja ugotavljamo, da predstavljajo večje enote strukturne pogoje, ki onemogočajo vodjem, da bi bili neaktivni, saj obstajajo pri večjem obsegu dela in večjem številu zaposlenih tudi večja odgovornost in večje posledice ob morebitnem izogibanju vlogi vodenja.

Centralizacija zavira izražanje transformacijskega vodenja, spodbuja pa transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja. Če je narava dela kot strukturna komponenta takšna, da ne dopušča ali ne predvideva sodelovanja zaposlenih pri odločanju in tudi ne njihovega avtonomnega odločanja, to pomeni, da ti pogoji predstavljajo objektivno omejitev vodjem, da uporabljajo določene elemente transformacijskega vodenja. Po drugi strani pa strukturna centralizacija ustvarja pogoje, v katerih vodje praviloma odločajo sami in so bolj osredotočeni na spremljanje procesa dela, ugotavljanje doseganja standardov in napak (transakcijsko vodenje). Centralizacija ustvarja tudi okoliščine, ki

ne omogočajo veliko konstruktivnih transakcij oziroma dogovorov za razumen in učinkovit način motiviranja zaposlenih pri doseganju visokih rezultatov. Naši rezultati kažejo na to, da ima centralizacija največji neposredni vpliv na odsotnost vodenja. Strukturna centralizacija ustvarja pogoje za odsotnost vodenja.

Formalizacija predstavlja ugodno okoliščino za izražanje transformacijskega in transakcijskega vodenja. V proučevani organizaciji formalizacija kot strukturna spremenljivka ustvarja pogoje, v katerih lahko vodje izražajo vse komponente transformacijskega vodenja. Za izražanje idealiziranega vpliva je pomembno, da ima vodja visoko stopnjo integritete, da predstavlja zgled, in predvsem, da sam s svojim vedenjem izraža upoštevanje pravil in navodil. Vodje lahko poudarjanje organizacijskih pravil in navodil povežejo z inspiracijsko motivacijo, tako da s pozivanjem na skupno vizijo, cilje in vrednote dodatno motivirajo zaposlene. Vodje, ki demonstrirajo visoke etične in moralne standarde pri vodenih, dosežejo občudovanje, spoštovanje in zaupanje. V proučevani organizaciji, okolju "redoljubov", predstavljajo jasna pravila o tem, kdo je za kaj pristojen in kako naj se dela, zaželeno komponento, ki pomeni najprej sprejemanje formalne avtoritete (pozicijske moči) in v nadaljevanju tudi priznavanje neformalne avtoritete (osebne moči) vodij. Formalizacija predstavlja tudi temeljne strukturne pogoje za izvajanje transakcijskega vodenja. Če ima vodja dovolj možnosti za pogojno nagrajevanje, je ta komponenta močnejše izražena, če pa nima dovolj teh možnosti, pa predstavlja formalizacija idealne pogoje za aktivni menedžment z izjemami. Formalizacija torej predstavlja strukturne pogoje za izvajanje osnovnih funkcij menedžmenta.

Značilnosti dela so povezane s transformacijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja. Dobri delovni pogoji (čim višji nivo motivacijskega potenciala) predstavlja okoliščine, ugodne za pojav in izražanje transformacijskega vodenja. Strukturno bogato delovno okolje ne ustvarja okoliščin za pojav transakcijskega vodenja, saj narava dela že sama po sebi motivira zaposlene k bolj zavzetemu delu in doseganju rezultatov. Boljši, kot so pogoji dela, manj zaposleni pogrešajo aktivnejšo vlogo vodje (odsotnosti vodenja). Bolj, kot so ugodne delovne okoliščine, pri katerih je delo zaokroženo, bolj zaposleni samostojno odločajo. Večina povratnih informacij izhaja iz dela, manjša je potreba po aktivni vlogi vodje pri usmerjanju. Delovno okolje lahko nadomešča vodenje, kar je razvidno iz rezultatov analiz mediacijskih in moderacijskih modelov.

6.2.2 Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

Kako stili vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih? Kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih? S proučevanjem neposrednih in posrednih povezav smo

ugotovili, da obstajajo številni neposredni vplivi stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih, da obstajajo neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih ter da obstajajo tudi posredni oziroma mediacijski vplivi stilov vodenja med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih.

Na indeks *rezultati vodenja* najmočneje vplivajo stili vodenja. Kar 87 % variabilnosti rezultatov vodenja je pojasnjene s stili vodenja. Najmočnejša pozitivna povezava je med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja sta šibko negativno povezana z rezultati vodenja. Pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja potrjuje teoretične predpostavke in empirične ugotovitve številnih drugih raziskav. Zaključimo lahko, da je transformacijsko vodenje uspešno tudi v tipični hierarhični organizaciji kot je policija. Transakcijsko vodenje je negativno povezano z rezultati vodenja. Ali ta negativna povezava nakazuje tudi na način izvajanja tega vodenja v proučevani organizaciji? Ugotovili smo tudi negativno povezavo med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela in med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. Sklepamo, da se transakcijsko vodenje v proučevani organizaciji ne izvaja na prijazen način, kar se lahko posledično izraža v negativni povezavi med transakcijskim vodenjem in rezultati vodenja. Naši rezultati potrjujejo teoretične predpostavke in empirične ugotovitve številnih analiz, da se odsotnost vodenja odraža v slabih rezultatih.

Na *državljsko vedenje* neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, odsotnost vodenja, lokalna raven, značilnosti dela in starost (od 26 do 35), transformacijsko vodenje pa popolno mediira povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem ter delno mediira povezavo med značilnostmi dela in državljskim vedenjem. Transformacijsko vodenje največ prispeva k državljskem vedenju, kar potrjuje teoretične predpostavke, da transformacijsko vodenje motivira zaposlene za doseganje rezultatov nad pričakovani in da se ta dodatni napor zaposlenih izraža tudi v državljskem vedenju. Transakcijsko vodenje v proučevani organizaciji ni statistično značilno povezano z državljskim vedenjem. Pozitivne povezave med odsotnostjo vodenja in državljskim vedenjem nismo pričakovali. Domnevamo, da v proučevani organizaciji odsotnost vodenja najverjetneje vpliva na aktivno prevzemanje iniciative s strani zaposlenih. Sklepamo, da zaposleni pasivnost vodij razumejo kot signal, da so lahko bolj samoiniciativni in imajo bolj proste roke pri vplivanju na druge sodelavce in na opravljanje dela. Negativni vpliv lokalne ravni na državljsko vedenje izgine, ko v analizo dodamo demografsko spremenljivko starost. Najverjetneje je ta dinamika povezana z generacijskimi razlikami v vrednotah med mlajšimi, ki delajo na nižjih organizacijskih ravneh in starejšimi, ki jih je več na višjih organizacijskih ravneh.

Na *organizacijsko pripadnost* neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, lokalna raven, formalizacija, značilnosti dela in starost (od 26 do 35), med organizacijskimi dejavniki (centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) in organizacijsko pripadnostjo pa transformacijsko vodenje nastopa kot popolni ali delni mediator. Ugotavljamo, da transformacijsko vodenje značilno največ prispeva k organizacijski pripadnosti tudi v hierarhičnih organizacijah. Ugotovitev, da v proučevani organizaciji ne obstaja negativna povezava med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo, je spodbudna, odsotnost značilne pozitivne povezave med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo pa samo potrjuje dejstvo, da ima transformacijsko vodenje večje pozitivne učinke v primerjavi s transakcijskim vodenjem. Ugotovitev, da v proučevani organizaciji odsotnost vodenja ne vpliva negativno na organizacijsko pripadnost, lahko pomeni, da najverjetneje obstaja visoka identifikacija zaposlenih s poklicem in organizacijo, v kateri delajo. Velikost enote ni povezana z organizacijsko pripadnostjo, kar lahko pomeni, da je v proučevani organizaciji organizacijska pripadnost bolj povezana z lojalnostjo do poklica in organizacije, kot pa s pripadnostjo skupini. Transformacijsko vodenje nastopa kot delni mediator in predstavlja mehanizem, ki blaži negativne učinke centralizacije na organizacijsko pripadnost. Če vodje ne uporabljajo transformacijskega vodenja oziroma ne vključujejo zaposlenih v odločanje in ne spodbujajo avtonomnega odločanja, ta okoliščina (visoka stopnja centralizacije) negativno vpliva na organizacijsko pripadnost. Če pa vodje, ne glede na obstoj strukturne centralizacije, uporabljajo transformacijsko vodenje, blažijo negativni učinek centralizacije na organizacijsko pripadnost. Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo, vendar v proučevani organizaciji ta vpliv v celoti deluje preko transformacijskega vodenja. Sklepamo, da ima formalizacija policijskih postopkov (varnostni vidiki) in narava organizacijskih ritualov v proučevani organizaciji (svečane zaprisege, nošenje enotnih uniform, svečanosti ob zaključkih usposabljanj in ob podelitvah priznanj), ki so prav tako formalizirani, vsebinski in simbolični vpliv na organizacijsko pripadnost. Značilnosti dela so pozitivno povezane z organizacijsko pripadnostjo, ta povezava pa delno poteka preko transformacijskega vodenja. Negativno povezavo med organizacijsko ravnjo in organizacijsko pripadnostjo lahko interpretiramo podobno kot pri državljanškem vedenju (generacijske razlike v vrednotah med mlajši in starejšimi, ki delajo na različnih organizacijskih ravneh). Negativna povezava med starostjo in organizacijsko pripadnostjo pa je lahko tudi posledica motivacije in izobraževanja novih zaposlenih v policiji (zaposlitev zaradi ekonomskih razlogov, krajše izobraževanje).

Na *odtujenost od dela* neposredno vplivajo tako stili vodenja (transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja) kot organizacijski dejavniki (značilnosti dela), stili vodenja pa delujejo tudi kot mediatorji.

Transformacijsko vodenje znižuje ali odpravlja odtujenost od dela. Značilnosti dela oziroma ugodno delovno okolje tudi znižuje ali odpravlja odtujenost od dela. Transformacijsko vodenje blaži negativne učinke centralizacije na odtujenost od dela in posreduje med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. V obeh primerih imajo strukturni dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) neodvisen neposredni vpliv na odtujenost od dela, transformacijsko vodenje pa, če je prisotno, značilno posega v to dinamiko. Transakcijsko vodenje ne blaži negativnih učinkov centralizacije na odtujenost, v primeru značilnosti dela pa transakcijsko vodenje rahlo znižuje oziroma odpravlja vpliv ugodnih delovnih razmer na odtujenost od dela. Sklepamo, da transakcijsko vodenje ni primerno v okoliščinah, kjer značilnosti dela, same po sebi, vplivajo na motivacijo in na delovne rezultate zaposlenih. Odsotnost vodenja deluje kot mehanizem učinka centralizacije na odtujenost od dela, saj se le ta značilno zniža. Odsotnost vodenja, podobno kot transakcijsko vodenje, odpravlja oziroma znižuje pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela.

Na *zadovoljstvo z delom* neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, lokalna raven, značilnosti dela in starost (nad 45 let), med organizacijskimi dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) in zadovoljstvom z delom pa transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja nastopata kot delna mediatorja. Naši rezultati potrjujejo ugotovitve drugih raziskav o pozitivni povezavi med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. Negativna povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom potrjuje naš zaključek, da se transakcijsko vodenje v proučevani organizaciji ne izvaja na prijazen način. Možna razlaga za pozitivno povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom, ki sicer izgine, ko v analizo vključimo še organizacijske in demografske spremenljivke, bi lahko bila ta, da v hierarhični organizaciji, v kateri prevladuje transakcijsko vodenje, lahko zaposleni odsotnost vodenja zaznavajo tudi kot odsotnost (negativnega) transakcijskega vodenja in so bolj zadovoljni z delom. Rezultati potrjujejo ugotovitve drugih raziskav o naraščanju zadovoljstva z organizacijsko ravno. Centralizacija vpliva negativno na zadovoljstvo z delom, vendar pa ta vpliv izgine, ko v analizo vključimo vodenje. Ugodni delovni pogoji značilno zvišujejo zadovoljstvo z delom. Transformacijsko vodenje znižuje negativni vpliv centralizacije na zadovoljstvo z delom, prav tako pa predstavlja mehanizem, preko katerega značilnosti dela pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z delom. Odsotnost vodenja predstavlja delni mehanizem preko katerega centralizacija vpliva na zadovoljstvo z delom ter značilnosti dela na zadovoljstvo z delom.

6.2.3 Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

Kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih? Kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih? Rezultati analiz interakcijskih učinkov so pokazali, da vsi organizacijski dejavniki, ki smo jih zajeli v raziskovalni model, značilno moderirajo povezave med stili vodenja in stališči zaposlenimi. Prav tako pa rezultati potrjujejo tudi interakcijske modele, pri katerih stili vodenja moderirajo povezave med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. V nekaterih primerih stili vodenja nastopajo v vlogi moderatorjev in mediatorjev, rezultati pa nakazujejo tudi na situacije, ko organizacijski dejavniki in stili vodenja drugi drugim nastopajo kot moderatorji.

Organizacijski dejavniki lahko v vlogi moderatorjev nadomeščajo, krepijo ali pa zavirajo učinke stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. *Organizacijska raven* moderira povezave med transformacijskim vodenjem in stališči zaposlenih ter med odsotnostjo vodenja in stališči zaposlenih. Na lokalni ravni je učinek transformacijskega vodenja na državljansko vedenje močnejši kot pa na regionalni in državni ravni. Na državni ravni je učinek transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost manjši kot pa na lokalni in regionalni ravni. Na lokalni in državni ravni je negativen učinek transformacijskega vodenja na odtujenost močnejši kot pa na regionalni ravni. Na lokalni ravni je negativen učinek odsotnosti vodenja na državljansko vedenje močnejši kot pa na regionalni in državni ravni. V naši raziskavi rezultati kažejo, da organizacijska raven kot moderator ne vpliva na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja, kar pa je značilno za druge raziskave. *Velikost enote* moderira učinke transformacijskega in transakcijskega vodenja. V večjih enotah je učinek transformacijskega vodenja močnejši kot pa v manjših enotah. V manjših enotah je učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom šibkejši kot pa v večjih enotah. V manjših enotah obstaja negativna povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom, v večjih enotah pa je ta povezava celo pozitivna. Sklepamo, da v večjih enotah obstaja tudi večja potreba po organiziranosti in transparentnosti dela (formalizacija) ter, da je v takšnem kontekstu transakcijsko vodenje normalno ali celo zaželeno. *Centralizacija* slabi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vedenjem. Visoka centralizacija krepi negativne učinke odsotnosti vodenja na organizacijsko pripadnost. V proučevani organizaciji odsotnost vodenja in visoka stopnja centralizacije nista posrečena kombinacija. *Formalizacija* moderira učinke vseh stilov vodenja. V pogojih visoke formalizacije je učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom močnejši kot pa v pogojih nizke formalizacije. V pogojih nizke formalizacije je povezava med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela močnejša kot pa v pogojih visoke formalizacije. Torej vodje v pogojih nizke

formalizacije aktivneje uporabljajo elemente transakcijskega vodenja, rezultati pa jasno kažejo, da je način izvajanja transakcijskega vodenja povezan z odtujenostjo od dela. V primeru vpliva odsotnosti vodenja na zadovoljstvom z delom formalizacija predstavlja substitut za vodenje oziroma blaži negativni učinek odsotnosti vodenja na zadovoljstvo z delom. *Značilnosti dela* moderirajo povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. V dobrih delovnih pogojih (visoko obogateno delo) ima transformacijsko vodenje še močnejši učinek na odtujenost od dela, kar se ujema z mediacijskim modelom, kjer transformacijsko vodenje, če je prisotno, nastopa kot delni mediator med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. Naše ugotovitve o moderacijskih vlogah organizacijskih dejavnikov potrjujejo domnevo, da simultano proučevanje večjega števila organizacijskih dejavnikov, izboljšuje razumevanje kompleksnega fenomena vodenja v organizacijah (Whittington in drugi 2004). Ugotavljamo, da ima transformacijsko vodenje več pozitivnih učinkov kot pa transakcijsko vodenje, kar se ujema s trditvami, da je lahko formalni policijski vodja bolj uspešen z uporabo participativnega in podpornega vodenja, kot pa z uporabo direktivnega stila vodenja (Jermier in Berkes 1979). Naši rezultati potrjujejo vpliv organizacijskih dejavnikov (v vlogi substitutov, ojačevalcev in nevtralizatorjev) na povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih (Podsakoff in drugi 1996).

Stili vodenja lahko v vlogi moderatorjev vplivajo pozitivno ali negativno na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. *Transformacijsko vodenje* v treh primerih spodbuja učinke organizacijskih dejavnikov, v dveh primerih pa celo nevtralizira vpliv organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih. Ob višji stopnji transformacijskega vodenja je negativni učinek centralizacije na odtujenost od dela šibkejši kot pa ob nižji stopnji transformacijskega vodenja. V pogojih visokega transformacijskega vodenja je povezava med formalizacijo in državljanskim vedenjem ter med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo močnejša kot pa v pogojih nizkega transformacijskega vodenja. Visoka prisotnost transformacijskega vodenja nevtralizira vpliv značilnosti dela na organizacijsko pripadnost ter vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo z delom. Sklepamo, da transformacijsko vodenje nima učinkov oziroma ni potrebno, če so zelo ugodni delovni pogoji. V primeru slabših delovnih pogojev pa ima transformacijsko vodenje večje učinke na organizacijsko pripadnost. Isti vzorec obstaja v primeru zadovoljstva z delom. Visoka stopnja transformacijskega vodenja v pogojih visoko obogatene delo slabi vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo z delom, v slabših delovnih pogojih pa prisotnost transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom. *Transakcijsko vodenje* moderira povezavo med formalizacijo in državljanskim vedenjem. Višja stopnja transakcijskega vodenja slabi oziroma nevtralizira učinek formalizacije na državljansko vedenje. Ta rezultat samo potrjuje, da način,

kako se transakcijsko vodenje izraža v proučevani organizaciji, nevtralizira pozitivne učinke transformacijskega vodenja in pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov. *Odsotnost vodenja* ima kot moderator pomembno vlogo v dinamiki med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. V določenih okoliščinah aktivnost vodij (nizka odsotnost vodenja) spodbuja pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (vpliv formalizacije na organizacijsko pripadnost, vpliv formalizacije na državljansko vedenje), v določenih okoliščinah pa aktivnost vodij (nizka odsotnost vodenja) znižuje pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (vpliv značilnosti dela na organizacijsko pripadnost, vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo z delom). V določenih okoliščinah pa pasivnost vodij (visoka odsotnost vodij) lahko krepi negativne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (vpliv centralizacije na državljansko vedenje).

6.3 SINTEZA UGOTOVITEV

6.3.1 Učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja v hierarhičnih organizacijah

V tem delu je podana sinteza ugotovitev o učinkih organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja v hierarhičnih birokratskih organizacijah. Naši rezultati potrjujejo univerzalne pozitivne učinke transformacijskega vodenja, ki se kažejo v vseh tipih organizacij. Prav tako naši rezultati opozarjajo na specifičnosti učinkov organizacijskih dejavnikov na izražanje stilov vodenja v hierarhičnih organizacijah in specifične učinke stilov vodenja v hierarhičnih organizacijah. Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da je transformacijsko vodenje primerno za hierarhične organizacije, ker pozitivno učinkuje na rezultate vodenja in stališča zaposlenih in ker blaži negativne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih. Sinteza učinkov organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja v hierarhičnih organizacijah lahko predstavlja model vodenja v hierarhičnih organizacijah, saj odgovarja na vprašanje v kakšnih okoliščinah in pod kakšnimi pogoji so stili vodenja pozitivno ali negativno povezani z rezultati vodenja in stališči zaposlenih v hierarhičnih organizacijah, kot so policija, vojska, zapori itd.

6.3.2 Učinki organizacijskih dejavnikov

V proučevani hierarhični organizaciji organizacijski dejavniki neposredno učinkujejo na izražanje stilov vodenja in stališča zaposlenih ter moderirajo povezave med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih. V tabeli 6.1 so povzeti neposredni učinki organizacijskih dejavnikov na stile vodenja in stališča zaposlenih ter moderacijski učinki organizacijskih dejavnikov na povezave med stili vodenja in rezultati vodenja in stališči zaposlenih.

Tabela 6.1: Sinteza učinkov organizacijskih dejavnikov

Organizacijski dejavnik	Neposredni učinki	Interakcijski učinki
Organizacijska raven	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja učinkuje preko drugih organizacijskih dejavnikov. - Na lokalni ravni je transformacijsko vodenje bolj izraženo kot na višjih ravneh. - Na višjih ravneh je večje zadovoljstvo z delom. <p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokalna raven negativno učinkuje na državljansko vodenje, organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom. 	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na lokalni ravni je povezava med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem močnejša. - Na lokalni in državni ravni je močnejša povezava med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. <p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na državni ravni je šibkejša povezava med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. - Na lokalni ravni je povezava med odsotnostjo vodenja in državljskim vodenjem šibkejša.
Velikost enote	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Učinkuje na izražanje transformacijskega vodenja. - Večje organizacijske enote onemogočajo odsotnost vodenja. 	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - V večjih enotah je povezava med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem močnejša. - V večjih enotah je povezava med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom močnejša. - V večjih enotah je povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom večja. <p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - V manjših enotah je povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom negativna.
Centralizacija	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Učinkuje na izraženost transakcijskega vodenja in odsotnost vodenja. <p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zavira izražanje transformacijskega vodenja. - Negativno učinkuje na organizacijsko pripadnost. - Negativno učinkuje na zadovoljstvo z delom. 	<p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoka stopnja centralizacije krepi negativno povezavo med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo. - Visoka stopnja centralizacije slabi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem.
Formalizacija	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Učinkuje na izraženost transformacijskega in transakcijskega vodenja. - Učinkuje na organizacijsko pripadnost. 	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalizacija krepi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. - Nizka formalizacija blaži negativno povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom. <p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nizka formalizacija krepi pozitivno povezavo med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela.
Značilnosti dela	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Učinkujejo na izraženost transformacijskega vodenja in zavirajo izražanje odsotnosti vodenja. - Pozitivno učinkujejo na državljansko vodenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom ter znižujejo odtujenost od dela. 	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Značilnosti dela krepijo negativno povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela.

Organizacijska raven ali *hierarhija* učinkuje na stile vodenja in stališča zaposlenih ter moderira povezave med stili vodenja in stališči zaposlenih. Organizacijska raven učinkuje na izraženost transformacijskega vodenja in odsotnost vodenja preko drugih organizacijskih dejavnikov. Organizacijska raven sama po sebi ne določa pogojev za izraženost stilov vodenja, ampak predstavlja strukturno spremenljivko, ki značilno določa naravo posameznih organizacijskih spremenljivk. Te spremenljivke lahko pozitivno ali negativno vplivajo na izraženost stilov vodenja na določeni organizacijski ravni. Na izraženost transformacijskega vodenja pozitivno vplivajo velikost enote, formalizacija in značilnosti dela, negativno pa centralizacija. Na izraženost odsotnosti vodenja pozitivno vplivajo centralizacija, negativno pa velikost enote in značilnosti dela. Transformacijsko vodenje je najbolj izraženo na lokalni ravni. V diskusiji smo opozorili, da so lahko rezultati o izraženosti stilov vodenja odvisni od načina merjenja stilov vodenja (samoocene vodij ali ocene podrejenih), načinov opredelitve organizacijskih ravni (razčlenjena hierarhija) ter števila in dinamike drugih organizacijskih dejavnikov, ki so vključeni v raziskave. Lokalna raven negativno učinkuje na državljsko vedenje, organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom. Zadovoljstvo z delom je večje na državni ravni. Učinek organizacijske ravni na državljsko vedenje in organizacijsko pripadnost je možno pojasniti z demografskimi spremenljivkami oziroma z generacijskimi razlikami v vrednotah med mlajšimi, ki delajo na nižjih organizacijskih ravneh, in starejšimi, ki jih je več na višjih organizacijskih ravneh. Med pozitivne interakcijske učinke organizacijske ravni spadajo moderacijski učinek lokalne ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem in moderacijska učinka lokalne in državne ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. Z drugimi besedami, pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in državljskim vodenjem je močnejša na lokalni ravni. Negativna povezava med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela je močnejša na lokalni in državni ravni, kar pomeni, da organizacijska raven krepi značilen negativen učinek transformacijskega vodenja na odtujenost od dela. Med negativne interakcijske učinke organizacijske ravni spadata moderacijski učinek državne ravni na povezavo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo in moderacijski učinek lokalne ravni na povezavo med odsotnostjo vodenja in državljskim vodenjem. V prvem primeru organizacijska raven slabi pozitivni učinek transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost, v drugem primeru pa organizacijska raven krepi negativni učinek odsotnosti vodenja na državljsko vedenje.

V proučevani hierarhični organizaciji ima spremenljivka *velikost enote* zelo pomembno strukturno vlogo. Velikost enote pozitivno učinkuje na izraženost transformacijskega vodenja in negativno na izraženost odsotnosti vodenja. Večje organizacijske enote predstavljajo strukturno

spremenljivko, ki omogoča izražanje večine dimenzij transformacijskega vodenja, razen individualne skrbi. Domnevamo, da večje enote ne spodbujajo čim več dela s posamezniki, razen če ima vodja večje število pomočnikov in se lahko ob svojem delu posveti tudi posameznikom. Večje enote predstavljajo strukturne pogoje, ki vodjem onemogočajo, da bi bili neaktivni, saj večji obseg dela in večje število zaposlenih predstavljata tudi večjo odgovornost in posledično tudi večje posledice ob morebitnem izogibanju vlogi vodenja. Velikost enote moderira učinke transformacijskega in transakcijskega vodenja. V večjih enotah so povezave med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem ter med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom močnejše. V manjših enotah je povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom negativna, v večjih enotah pa je ta ista povezava pozitivna. Sklepamo, da obstaja v večjih enotah večja potreba po organiziranosti in preglednosti dela (formalizacija) ter da je v takšnem kontekstu transakcijsko vodenje normalno ali celo zaželeno. V proučevani organizaciji velikost enote ni statistično značilno povezana z organizacijsko pripadnostjo, kar lahko pomeni, da je organizacijska pripadnost najverjetneje bolj povezana z lojalnostjo do poklica in organizacije kot s pripadnostjo skupini.

Centralizacija zavira izražanje transformacijskega vodenja, spodbuja pa transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja. Če je narava dela takšna, da pri odločanju ne dopušča ali ne predvideva sodelovanja in avtonomnega odločanja zaposlenih, to lahko pomeni, da ti pogoji predstavljajo objektivno omejitev vodji, da bi uporabljal stile transformacijskega vodenja. Ne glede na strukturne pogoje obstaja vprašanje, koliko so vodje pripravljeni, vključevati zaposlene v odločanje in jim delegirati naloge, pri katerih bi avtonomno odločali. Višja stopnja centralizacije predstavlja pogoje za izražanje transakcijskega vodenja. Strukturna centralizacija torej ustvarja pogoje, v katerih vodje praviloma odločajo sami in so bolj osredotočeni na spremljanje procesa dela, ugotavljanje doseganja standardov in napak. Centralizacija prav tako ustvarja okoliščine, ki ne dopuščajo veliko konstruktivnih transakcij oziroma dogovorov kot razumen in učinkovit način motiviranja zaposlenih za doseganje visokih rezultatov. Centralizacija najbolj neposredno pozitivno vpliva na odsotnost vodenja, kar lahko pomeni, da se neaktivni vodje skrivajo za centralizacijo oziroma izkoriščajo strukturno centralizacijo za svojo nedejavnost. Centralizacija negativno učinkuje na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom, te negativne učinke pa blaži oziroma nevtralizira transformacijsko vodenje. Višja stopnja centralizacije krepi negativno povezavo med odsotnostjo vodenja in organizacijsko pripadnostjo ter slabi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljskim vedenjem. V proučevani organizaciji odsotnost vodenja in visoka stopnja centralizacije nista posrečena kombinacija.

Formalizacija pozitivno učinkuje na izraženost transformacijskega in transakcijskega vodenja ter na organizacijsko pripadnost. V proučevani organizaciji formalizacija, kot strukturna spremenljivka, ustvarja pogoje, v katerih lahko vodje izražajo večino dimenzij transformacijskega vodenja – idealizirani vpliv, inspiracijsko motivacijo in intelektualno stimulacijo. Za izražanje idealiziranega vpliva je pomembno, da imajo vodje visoko stopnjo integritete, da so zgled drugim in predvsem, da sami s svojim vedenjem izražajo upoštevanje pravil in navodil. Vodje lahko povežejo poudarjanje organizacijskih pravil in navodil z inspiracijsko motivacijo tako, da s pozivanjem na skupno vizijo, cilje in vrednote dodatno motivirajo zaposlene. Vodje, ki demonstrirajo visoke etične in moralne standarde, vodeni občudujejo, jih spoštujejo in jim zaupajo. Povezavo med formalizacijo in transformacijskim vodenjem lahko razumemo tudi tako, da jasna pravila o tem, kdo je za kaj pristojen in kako naj se dela, predstavljajo v okolju "redoljubov" zaželeno komponento, ki pomeni najprej sprejemanje formalne avtoritete (pozicijske moči) in nato tudi priznavanje neformalne avtoritete (osebne moči) vodij. Formalizacija predstavlja tudi temeljne strukturne pogoje za izvajanje transakcijskega vodenja. Če imajo vodje dovolj prostora za pogojno nagrajevanje, je lahko ta komponenta lahko močnejše izražena, če pa nimajo dovolj prostora za pogojno nagrajevanje, pa formalizacija predstavlja "idealne" pogoje za aktivni menedžment z izjemami. Formalizacija torej predstavlja strukturne pogoje za izvajanje osnovnih funkcij menedžmenta. Od vodij je odvisno, ali bodo dali večjo težo transformacijskemu ali transakcijskemu vodenju pri delu z ljudmi. Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo, vendar v proučevani organizaciji ta učinek v celoti deluje preko transformacijskega vodenja. Sklepamo, da v proučevani organizaciji formalizacija policijskih postopkov (varnostni vidiki) in narava organizacijskih ritualov (svečane zaprisege, nošenje enotnih uniform, svečanosti ob zaključkih usposabljanj in ob podelitvi priznanj), ki so prav tako formalizirani, vsebinsko in simbolično vplivata na organizacijsko pripadnost. Višja stopnja formalizacije krepi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. Nižja stopnja formalizacije pa blaži negativno povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom. Z drugimi besedami, nezadovoljstvo zaradi neaktivnosti vodij je nižje ob visoki formalizaciji. Formalizacija v tem primeru predstavlja substitut za vodenje oziroma blaži negativni učinek odsotnosti vodenja na zadovoljstvo z delom. V pogojih nizke formalizacije je povezava med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela močnejša kot v pogojih visoke formalizacije. Vodje torej v pogojih nizke formalizacije aktivneje uporabljajo elemente transakcijskega vodenja, rezultati pa kažejo, da je način izvajanja transakcijskega vodenja povezan z odtujenostjo od dela.

Značilnosti dela pozitivno učinkujejo na izraženost transformacijskega vodenja in negativno na izraženost odsotnosti vodenja. Dobri delovni pogoji (čim višja raven motivacijskega potenciala)

predstavljajo ugodne okoliščine za pojav in izražanje transformacijskega vodenja. Boljši kot so pogoji dela, manj zaposleni pogrešajo aktivnejšo vlogo vodij – odsotnost vodenja. Bolj kot so ugodne delovne okoliščine, pri katerih je delo zaokroženo, bolj samostojno zaposleni odločajo in večina povratnih informacij izhaja iz dela, manjša je potreba po aktivni vlogi vodje pri usmerjanju zaposlenih. Značilnosti dela pozitivno učinkujejo na državljansko vedenje, organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom in znižujejo odtujenost od dela. Kot moderator krepijo negativno povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. Torej ob dobrih delovnih pogojih transformacijsko vodenje še močneje učinkuje na odtujenost od dela.

6.3.3 Učinki stilov vodenja

V proučevani hierarhični organizaciji ima največ pozitivnih učinkov transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja pa večinoma učinkujeta negativno. V tabeli 6.2 so povzeti neposredni, posredni (mediacija) ter interakcijski (moderacija) učinki stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih.

Tabela 6.2: Sinteza učinkov stilov vodenja

Stili vodenja	Neposredni učinki	Posredni učinki	Interakcijski učinki
Transformacijsko vodenje	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pozitivno učinkuje na rezultate vodenja, državljansko vedenje, organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom. - Znižuje odtujenost od dela. 	<p>Nastopa kot mediator med:</p> <p>Centralizacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralizacijo in organizacijsko pripadnostjo, - centralizacijo in odtujenostjo od dela, - centralizacijo in zadovoljstvom z delom, <p>Formalizacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formalizacijo in državljanskim vedenjem, - formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo, <p>Značilnosti dela:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilnostmi dela in državljanskim vedenjem, - značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo, - značilnostmi dela in odtujenostjo od dela ter - značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. 	<p>Pozitivni učinki:</p> <p>Centralizacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformacijsko vodenje blaži negativno povezavo med centralizacijo in odtujenostjo od dela. <p>Formalizacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformacijsko vodenje krepi pozitivno povezavo med formalizacijo in državljanskim vedenjem. - Transformacijsko vodenje krepi pozitivno povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo. <p>Negativni učinki:</p> <p>Značilnosti dela:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoko transformacijsko vodenje blaži pozitivno povezavo med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo. - Visoko transformacijsko vodenje blaži pozitivno povezavo med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom
Transakcijsko	Negativni učinki:	Nastopa kot mediator med:	Negativni učinki:

Stili vodenja	Neposredni učinki	Posredni učinki	Interakcijski učinki
vodenje	<ul style="list-style-type: none"> - Negativno učinkuje na rezultate vodenja, odtujenost od dela, zadovoljstvo z delom. 	<ul style="list-style-type: none"> - centralizacijo in odtujenostjo od dela ter - značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visoka stopnja transakcijskega vodenja slabi pozitivno povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem.
Odsotnost vodenja	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pozitivno učinkuje na državljsko vedenje. <p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negativno učinkuje na rezultate vodenja in odtujenost od dela. 	<p>Nastopa kot mediator med:</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralizacijo in odtujenostjo od dela, - centralizacijo in zadovoljstvom z delom, - značilnostmi dela in odtujenostjo od dela ter - značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. 	<p>Pozitivni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoka odsotnost vodenja krepi pozitivno povezavo med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo. - Visoka odsotnost vodenja krepi pozitivno povezavo med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. <p>Negativni učinki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoka stopnja odsotnosti vodenja krepi negativno povezavo med centralizacijo in državljskim vedenjem. - Visoka stopnja odsotnosti vodenje slabi pozitivno povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem. - Visoka stopnja odsotnosti vodenja slabi pozitivno povezavo med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo.

Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z rezultati vodenja, državljskim vedenjem ter negativno z odtujenostjo od dela. Najmočnejša pozitivna povezava je med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja, kar potrjuje teoretične predpostavke in empirične ugotovitve številnih drugih raziskav. Transformacijsko vodenje je uspešno tudi v tipični hierarhični organizaciji, kot je policija. Transformacijsko vodenje največ prispeva k državljskemu vedenju, kar potrjuje teoretične predpostavke, da transformacijsko vodenje motivira zaposlene za doseganje rezultatov nad pričakovanji in da se ta dodatni napor zaposlenih izraža tudi v državljskem vedenju. Tudi v hierarhičnih organizacijah transformacijsko vodenje značilno največ prispeva k organizacijski pripadnosti in posreduje med organizacijskimi dejavniki in organizacijsko pripadnostjo. Transformacijsko vodenje pozitivno učinkuje na zadovoljstvo z delom ter odpravlja odtujenost od dela. Iz tabele 6.2 je razvidno, da se posredni in interakcijski učinki transformacijskega vodenja združujejo v vzorce, kjer transformacijsko vodenje krepi pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih: v vzorce, kjer transformacijsko vodenje znižuje negativne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih ter v vzorce, kjer transformacijsko vodenje znižuje pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča

zaposlenih. V prvo skupino spadajo mediacijski in moderacijski učinki transformacijskega vodenja med formalizacijo in državljskim vedenjem ter organizacijsko pripadnostjo, med značilnostmi dela in državljskim vedenjem, organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela ter zadovoljstvom z delom. V navedenih primerih transformacijsko vodenje pozitivno krepi (delno ali popolno mediira in moderira) pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih. V drugo skupino spadajo mediacijski in moderacijski učinki transformacijskega vodenja med centralizacijo in organizacijsko pripadnostjo, odtujenostjo od dela ter zadovoljstvom z delom. V teh primerih transformacijsko vodenje znižuje (delno ali popolno mediira in moderira) negativne učinke centralizacije na stališča zaposlenih. Če vodje ne uporabljajo transformacijskega vodenja oziroma ne vključujejo zaposlenih v odločanje in ne spodbujajo samostojnega odločanja, ta okoliščina (visoka stopnja centralizacije) negativno vpliva na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom ter pozitivno na odtujenost od dela. V tretji skupini se kažejo meje pozitivnih učinkov transformacijskega vodenja, in sicer pri moderiranju pozitivne povezave med značilnostmi dela in organizacijsko pripadnostjo ter pozitivne povezave med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. V obeh primerih visoka stopnja transformacijskega vodenja znižuje pozitivne učinke značilnosti dela na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom. Sklepamo lahko, da transformacijsko vodenje ne učinkuje oziroma ni potrebno, če so zelo ugodni delovni pogoji. Koristnost oziroma pozitivni učinki transformacijskega vodenja so vidni pri slabših delovnih pogojih, saj analize interakcijskih učinkov kažejo na to, da v slabših delovnih pogojih transformacijsko vodenje, če je prisotno, pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom.

Transakcijsko vodenje negativno učinkuje na rezultate vodenja in zadovoljstvo z delom, pozitivno pa je povezano z odtujenostjo od dela. Ali te negativne povezave nakazujejo tudi na način izvajanja tega vodenja v proučevani hierarhični organizaciji? Spodbudno je dejstvo, da so te povezave zelo šibke in da ne obstaja statistično značilna negativna povezava med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Načine izražanja transakcijskega vodenja v proučevani organizaciji kažejo tudi mediacijski in moderacijski modeli. Mediacijska modela kažeta na to, da transakcijsko vodenje predstavlja most med centralizacijo in odtujenostjo od dela in da odpravlja pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela. Transakcijsko vodenje ne blaži negativnih učinkov centralizacije na odtujenost od dela, v primeru značilnosti dela pa transakcijsko vodenje odpravlja pozitivni vpliv ugodnih delovnih razmer na odtujenost od dela. Transakcijsko vodenje torej ni primerno v okoliščinah, kjer značilnosti dela same vplivajo na motivacijo in delovne rezultate zaposlenih. Transakcijsko vodenje v vlogi moderatorja nevtralizira pozitivno povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem. Višja stopnja transakcijskega vodenja nevtralizira učinek

formalizacije na državljansko vedenje. Zaključimo lahko, da način izražanja transakcijskega vodenja v proučevani organizaciji nevtralizira pozitivne učinke transformacijskega vodenja in pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov.

Odsotnost vodenja pozitivno učinkuje na državljansko vedenje in negativno na rezultate vodenja in odtujenost od dela. Rezultati potrjujejo teoretične predpostavke in empirične ugotovitve številnih analiz, da se odsotnost vodenja odraža v slabih rezultatih. Odsotnost vodenja neposredno in tudi posredno spodbuja odtujenost od dela. Pozitivne povezave med odsotnostjo vodenja in državljanskim vedenjem nismo pričakovali. Na podlagi lastnih delovnih izkušenj v proučevani organizaciji domnevamo, da odsotnost vodenja najverjetneje vpliva na aktivno prevzemanje pobud pri zaposlenih. Zaposleni razumejo pasivnost vodij kot znak, da so lahko bolj samoiniciativni in da imajo proste roke pri vplivanju na druge sodelavce in na opravljanje dela. Odsotnost vodenja predstavlja most med centralizacijo in odtujenostjo od dela in med centralizacijo in zadovoljstvom z delom. Podobno, kot pri analizi učinkov centralizacije, lahko zaključimo, da v proučevani organizaciji odsotnost vodenja in visoka stopnja centralizacije nista dobra kombinacija. Odsotnost vodenja odpravlja in znižuje pozitivne povezave med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela in med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom. Iz tabele 6.2 je razvidno, da obstajajo trije vzorci interakcijskih učinkov odsotnosti vodenja. V prvem primeru visoka stopnja odsotnosti vodenja (neaktivnost vodij) krepi negativen učinek centralizacije na državljansko vedenje. Vodje lahko s svojo aktivnostjo (nizka odsotnost vodenja) v pogojih nizke centralizacije vplivajo na večjo stopnjo državljanskega vedenja. V drugem primeru visoka stopnja odsotnosti vodenja (neaktivnost vodij) slabi pozitivne povezave med formalizacijo in državljanskim vedenjem ter med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo. Sklepamo, da je aktivna vloga vodij pomembna tudi v primerih, ko imajo organizacijski dejavniki neodvisen vpliv na stališča zaposlenih. V tretjem primeru visoka stopnja odsotnosti vodenja (neaktivnost vodij) krepi pozitivne učinke značilnosti dela na organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo z delom. Ti rezultati potrjujejo ugotovitve, da lahko značilnosti dela s svojim neposrednim vplivom na stališča zaposlenih predstavljajo substitut za vodenje. Torej, ko so pogoji dela dobri, zaposleni ne pogrešajo aktivne vloge vodij, v slabših delovnih pogojih pa aktivna vloga vodij (nizka odsotnost vodenja) prispeva k večjemu zadovoljstvu z delom.

6.4 PRISPEVEK K TEORIJI

Prispevek doktorske disertacije k teoriji transformacijskega vodenja oziroma k celovitemu modelu vodenja (*angl. The Full Range of Leadership Model*) je v tem, da lahko na podlagi naših ugotovitev o medsebojnem vplivanju organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja bolje razumemo umeščenost

transformacijskega vodenja v hierarhičnih birokratskih organizacijah. Naše ugotovitve odgovarjajo na vprašanje, kateri specifični pogoji spodbujajo ali pa onemogočajo izražene transformacijskega vodenja, kako transformacijsko vodenje nastopa kot mediator in/ali moderator med organizacijskimi dejavniki in rezultati vodenja in stališči zaposlenih.

Konceptualni in empirični prispevek našega proučevanja temelji na večjem številu spremenljivk, ki smo jih vključili v raziskovalni model. Za "tipične študije vodenja" je značilen minimalen nabor spremenljivk, naš namen pa je bil, da organizacijski kontekst osvetlimo s sociološkega vidika in smo zato vključili večje število organizacijskih spremenljivk, spremenljivk stilov vodenja ter večje število spremenljivk kriterijev uspešnosti in stališč zaposlenih. Ta pristop se je obrestoval, saj smo lahko na podlagi večjega števila spremenljivk izvedli večje število analiz ter tako prispevali k boljšemu vpogledu in razumevanju dinamike organizacijskih dejavnikov in vodenja.

Pomemben prispevek doktorske disertacije je tudi v tem, da smo sledili pozivom raziskovalcev (Podsakoff in drugi 1996; Wan Ismail in drugi 2011) k proučevanju transformacijskega vodenja iz situacijske in kontingenčne perspektive ter perspektive teorije substitutov vodenja. Ugotavljali smo, kdaj ima vodenje značilen učinek, kako na ta učinek vplivajo (moderirajo) druge spremenljivke in ali imajo te druge spremenljivke samostojen oziroma neodvisen učinek (Dionne in drugi 2005).

Rezultati doktorske disertacije potrjujejo in dopolnjujejo Hackmanovo in Oldhamovo teorijo značilnosti dela, saj rezultati jasno nakazujejo na mediacijske mehanizme in moderatorje med značilnostmi dela in stališči zaposlenih.

Spoznanja in ugotovitve o vlogi formalizacije in centralizacije prispevajo tudi v zakladnico kontingenčne organizacijske teorije, ki pravijo, da birokracije same po sebi niso niti humane niti nehumane (Burke 1977). Različne ugotovitve o pozitivnih in negativnih učinkih formalizacije in centralizacije držijo le, če upoštevamo in razumemo različne okoliščine oziroma vse dejavnike organizacijskega konteksta. Naši rezultati kažejo na pozitivno funkcijo formalizacije in negativno funkcijo centralizacije v proučevani organizaciji. Ker smo v proučevanje vključili večje število spremenljivk, so nas različne analize pripeljale do ugotovitve, da formalizacija predstavlja pomemben integrativni element v proučevani organizaciji.

K značilnemu prispevku k teoriji je prispevala tudi odločitev za raznolik metodološki pristop. Kombinacija analiz korelacijskih in mediacijskih ter moderacijskih modelov nam je ponudila izjemen vpogled v kompleksno dinamiko med organizacijskimi spremenljivkami, spremenljivkami stilov vodenja ter spremenljivkami kriterijev uspešnosti vodenja in stališč zaposlenih.

Izvirni prispevek doktorske disertacije k proučevanju vodenja v organizacijah je konceptualizacija in empirično testiranje spremenljivk stilov vodenja v vlogi moderatorjev. Zelo redke so empirične študije, ki obravnavajo stile vodenja kot moderatorje. De Vries in sodelavci (De Vries in drugi 2002) obravnavajo spremenljivko "potreba po vodenju" kot moderator med stili vodenja in rezultati vodenja. Sledili smo pozivom avtorjev (Sarross in drugi 2002; DiPietro in Pizam 2007; Piccolo in Colquitt 2006), ki poročajo o dvoumnosti vzročnih povezav in predlagajo empirično testiranje modelov, pri katerih lahko vodenje nastopa tudi v vlogi moderatorja med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Naši rezultati osvetljujejo pozitivne in negativne vidike transformacijskega vodenja, transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja v vlogi moderatorjev, kar lahko štejemo za bistven prispevek k teoriji vodenja v organizacijah.

Raziskava v okviru doktorske disertacije nam je omogočila vpogled v stanje oziroma prakso vodenja v policijski organizaciji - slovenski policiji. V literaturi o vodenju nismo zasledili nobene teorije o vodenju v policijskih organizacijah. Poleg študij, ki smo jih navajali v pregledu literature, obstajajo tudi novejša študija (Campbell in Kodz 2011; Cockcroft 2014; Pearson-Goff in Herrington 2013) in pozivi k sistematičnemu proučevanju vodenja v policijskih organizacijah. Navedene študije pripisujejo pomembno vlogo transformacijskemu vodenju v policijskih organizacijah. Prispevek doktorske disertacije vidimo v tem, da bodo naša raziskava in rezultati značilno prispevali k razumevanju in praksi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah.

6.5 PRISPEVEK K PRAKSI

Prispevek avtorja in doktorske disertacije k praksi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah lahko razdelimo na dva dela. Prvi del se nanaša na aktivnosti in rezultate v obdobju izdelave doktorske disertacije, drugi del pa se nanaša na konkretne predloge na področju menedžmenta kadrovskega vira.

Avtor je na začetku doktorskega študija (2008) sodeloval v Delovni skupini za pripravo programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov in veščin za delovna področja in delovna mesta v Policiji. Glavna naloga delovne skupine je bila proučiti značilnosti vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh (lokalni, regionalni in državni) v policiji in ugotoviti potrebe po usposabljanju ter pripraviti osnutek programa usposabljanja. Na podlagi priporočil v poročilu o raziskavi (Policija 2009) je bil sprejet program usposabljanja Vodenje v policiji (Policija 2010), rezultati raziskave so bili objavljeni v znanstvenih in strokovnih revijah (Durić 2011, 2012; Durić in Žagar 2012; Žagar in Durić 2012) avtor pa je dobil soglasje za izvedbo raziskave za potrebe doktorske disertacije. Program usposabljanja, v katerem avtor sodeluje kot izvajalec tem na tematskih področjih menedžmenta, vodenja, upravljanja človeških virov in coachinga, je naravn

tako, da udeležencem, policijskim vodjem, ponuja znanja in veščine transformacijskega vodenja. Program je od začetka izvajanja (2010) do danes (2014) končalo že osem generacij (138 vodij na lokalnem nivoju). Rezultati raziskave doktorske disertacije se razlikujejo od rezultatov raziskave delovne skupine v tem, da rezultati naše raziskave (zaposleni so ocenjevali vodje) kažejo na večjo prisotnost transformacijskega vodenja na lokalni organizacijski ravni kot pa v raziskavi delovne skupine (vodje so ocenjevali sami sebe). Ker nismo sistematično merili stanja pred začetkom izvajanja usposabljanja, lahko samo ugibamo, ali so boljši rezultati posledica tega, da je program usposabljanja končala kritična masa policijskih vodij z lokalne organizacijske ravni in ali je zaradi tega v letu 2011, ko smo izvedli raziskavo, bila večja prisotnost transformacijskega vodenja na lokalni organizacijski ravni. Avtor od začetka leta 2013 sodeluje tudi pri razvoju skupnih evropskih magistrskih študijskih programov v okviru dveh agencij Evropske unije: Frontex⁵ in Cpol⁶. V okviru Frontexa razvija vsebine za modul Vodenje in organizacijski razvoj (*angl. Leadership and Organizational Development*), v okviru Cpol pa razvija vsebine za modul Vidiki menedžmenta in vodenja evropskega policijskega sodelovanja (*angl. Management and Leadership Aspects of European Police Cooperation*). Avtor je v obeh projektih na podlagi ugotovitev doktorske disertacije predlagal, utemeljil in dosegel uvrstitev tem o transformacijskem vodenju v oba modula.

Predlogi za področje menedžmenta kadrovskega virov (Armstrong 2003) se nanašajo na pridobivanje in izbiranje vodij, izobraževanje in usposabljanje vodij, razvoj in izpopolnjevanje vodij ter spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti vodij.

PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE VODIJ. Rezultati raziskave kažejo, da je v proučevani organizaciji transformacijsko vodenje bolj pozitivno povezano z rezultati vodenja in stališči zaposlenih, transakcijsko vodenje pa ima več negativnih kot pozitivnih učinkov, kar kaže na to, da se transakcijsko vodenje izvaja na neprijeten način. Mnenja smo, da mora sistem menedžmenta kadrovskega virov v fazi pridobivanja in izbiranja kandidatov imeti jasne kriterije za izbor vodij. Pri pregledu literature smo ugotavljali, da obstaja znanje o tem, katere osebnostne lastnosti, kognitivne in čustvene sposobnosti so povezane z uspešnim transformacijskim vodenjem ter da so ženske bolj dovzetne za uporabo stilov transformacijskega vodenja. Prav tako smo ugotovili, da obstaja razlika med neavtentičnimi (personalizirano transformacijsko vodenje) in avtentičnimi (socializirano transformacijsko vodenje) vodenjem. Predlagamo, da se v prakso pridobivanja in izbiranja vodij vključijo metode, s katerimi se ugotavljajo: dovzetnost oziroma dispozicije za razvoj socializiranega transformacijskega vodenja (psihološka testiranja), stopnja že

⁵ Agencija za vodenje operativnega sodelovanja na zunanjih mejah Evropske unije - FRONTEX.

⁶ Evropska policijska akademija - CEPOL (v francoščini **C**ollege **e**uropeen de **p**olice)

razvitih stilov vodenja pri kandidatih (MLQ vprašalnik) in stopnja moralnega razvoja kandidatov za vodenje (DIT 2, Kohlberg 1984; Rest in drugi 2000). Na ta način bi za vodje izbrali najbolj primerne kandidate, ki so dovzetni za izvajanje transformacijskega vodenja, preprečili pa bi izbor osebno neustreznih kandidatov, ki so nagnjeni k nesocializiranem in neprijaznem izvajanju transakcijskega vodenja in/ali personaliziranega transformacijskega vodenja. Mnenja smo, da policisti z avtoritarno osebnostjo (Brown in Willis 1985) niso primerni kandidati za policijske vodje.

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE VODIJ. Na podlagi rezultatov raziskave smo dobili vpogled v dinamiko med organizacijskimi dejavniki in stili vodenja ter rezultati vodenja in stališči zaposlenih v proučevani organizaciji. Vsa spoznanja je smiselno upoštevati pri razvijanju in izvajanju programov izobraževanj in usposabljanj. Mnenja smo, da lahko udeleženci v procesu izobraževanja ozavešajo in razumejo, da ima (ne)ustrezno izvajanje odsotnosti vodenja, transakcijskega vodenja in transformacijskega vodenja odločilen vpliv na posameznike, skupine, organizacijske enote in celotno policijsko organizacijo. Mnenja smo, da mora uspešen vodja poznati in uporabljati vse stile celovitega modela vodenja. Zapisali smo že, da transakcijsko vodenje predstavlja osnovo za izvajanje funkcij in procesa menedžmenta (poudarek na nalogah in ciljih), transformacijsko vodenje pa predstavlja nadgradnjo in je predvsem usmerjeno v delo z ljudmi (odnosi). Spodbudno in pohvalno je, da program usposabljanja Vodenje v policiji že upošteva in vključuje spoznanja iz naše raziskave, saj je okrog osemdeset procentov vsebin osredotočenih na razvijanje socialnih veščin vodenja.

RAZVOJ IN IZPOPOLNJEVANJE VODIJ. Osnovno izobraževanje ali usposabljanje je pomemben korak k pripravi kandidatov za vodje za opravljanje vodstvenih delovnih mest, ne more pa odgovoriti na vse razvojne potrebe in potrebe po izpopolnjevanju, ki se pojavijo, ko vodje začnejo delati ali pa že dalj časa delajo na vodstvenih delovnih mestih (Conger 1992). Za ta namen priporočamo uporabo MLQ vprašalnika za ugotavljanje razvojnih potreb vodij, razvoj tematsko zaokroženih programov izpopolnjevanj za vodje in uporabo coaching pristopa za individualni razvoj vodij. MLQ vprašalnik se uporablja tudi za izobraževalne in svetovalne namene. Na podlagi rezultatov 360 stopinjskega ocenjevanja je možno vodjem ponuditi različne programe izpopolnjevanj, ki se nanašajo na ugotovljeno razvojno potrebo, možno pa jim je ponuditi tudi individualni pristop coachinga za vodje (*angl. Leadership Coaching*), kot razvojnega orodja za individualni razvoj vodij. Tudi ta priporočila organizator usposabljanja že deloma upošteva in uporablja. Sprotne evalvacije programa usposabljanja Vodenje v policiji so pokazale prve skupne potrebe udeležencev po dodatnih programih izpopolnjevanja (na primer, coaching kot orodje vodenja), manjše število udeležencev programa pa se je na individualni ravni udeležilo

coachinga za vodje, ki ga v okvirju programa usposabljanja kot mednarodno certificiran NLP Coach izvaja avtor disertacije.

SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI VODIJ. Kako uspešni so vodje, ko jih usposobimo in jim pomagamo pri njihovem razvoju v vlogi vodij? Rezultati raziskave kažejo na splošno stanje na področju vodenja v proučevani organizaciji. Logično vprašanje, ki se nam postavlja pa je, ali sistem menedžmenta kadrovskih virov sistematično spremlja delo vodij in ocenjuje njihovo delo. V proučevani organizaciji se za vse zaposlene (vodje in vodene) uporablja enoten sistem ocenjevanja javnih uslužbencev, ki velja za celotno javno upravo. Smiselno bi bilo objektivno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bi temeljilo na strokovnih kriterijih na področju vodenja v povezavi z delom z ljudmi in doseganjem delovnih ciljev. Tudi na tem področju se lahko uporabi MLQ vprašalnik kot orodje za merjenje stilov vodenja, možno pa je uporabiti tudi druga orodja in metode, ki objektivno merijo povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja. Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti vodij je zanimivo tudi iz širšega raziskovalnega vidika, kajti samo s sistematičnim in znanstvenim pristopom bomo lahko objektivno odgovorili na vprašanja, kot so: ali je absentizem na določenih policijskih enotah povezan s stili vodenja, ali so stili vodenja povezani s tem, kako policisti komunicirajo z občani, ali je uspešnost policijske enote povezana s stili vodenja itd..

6.6 OMEJITVE RAZISKAVE

Med dejavnike, ki so predstavljali omejitve raziskave lahko uvrstimo širši družbeni in ožji organizacijski kontekst proučevane organizacije, izbor vzorca in posploševanje rezultatov raziskave, čas anketiranja in dostop do spletnega vprašalnika ter metodološki pristop.

Širši družbeni kontekst proučevane organizacije v času doktorskega študija in izvedbe raziskave (2011) je zaznamovala globalna gospodarska kriza in z njo povezani varčevalni ukrepi, ki so vplivali tudi na proučevano organizacijo. Elementi varčevalnih ukrepov in drugih racionalizacij, ki so najbolj vplivale na ožji organizacijski kontekst proučevane organizacije so bili: zamrznitev plač, zmanjšanje regresa za letni dopust, ukinjanje raznih dodatkov, zmanjšanje sredstev za izobraževanje in usposabljanje ter reorganizacija (1. januar 2010), s katero so bile ukinjene tri policijske uprave (Slovenj Gradec, Postojna, Krško). Vse navedeno in pa drugi dejavniki, na katere nismo mogli vplivati, je določalo razpoloženje anketirancev, ki so se odzvali na raziskavo.

Zaradi težav pri pridobivanju soglasij za raziskavo, težav pri določanju ciljne populacije in delovne naloge avtorja v tujino (glej točke 3.6 in 3.7) smo se odločili za izvedbo spletnega anketiranja preko intraneta policije na neverjetnostnem samoizbirnem vzorcu. Za neverjetnostno

vzorčenje je značilno, da vzorčne enote niso izbrane slučajno in tudi ni možno posploševanje rezultatov na populacijo. V kasnejši fazi smo pridobili podatke o populaciji (2013) in jih primerjali s podatki o vzorcu. Na podlagi primerjave podatkov lahko trdimo, da je vzorec dokaj dobro reprezentativen oziroma da je vzorec podoben osnovni množici - populaciji. Kožuh navaja, da si lahko za priložnostne vzorce zamislimo neko povsem hipotetično množico in iz priložnostnega vzorca posplošujemo na hipotetično množico, enako kot s slučajnostnega vzorca na neko stvarno osnovno množico. "Vse ugotovitve, ki jih pridobimo na takšnih vzorcih, so uporabne za vsako podobno množico. Zato lahko vsak uporabnik takšnih rezultatov raziskovanja presodi, koliko so množice, s katerimi ima sam opravka, podobne priložnostnemu vzorcu iz takšnega raziskovanja. Če so, lahko omenjena spoznanja s pridom uporabi; če niso, pa ne." (Kožuh 2008, 141) V našem primeru to pomeni, da rezultatov raziskave ne moremo posploševati na našo osnovno množico - populacijo, lahko pa rečemo, da rezultate posplošujemo na hipotetično osnovno množico policistov, podobnih policistom iz našega vzorca.

Dodaten omejitveni dejavnik je bil čas anketiranja in možnost dostopa do spletnega anketiranja. Spletno anketiranje je potekalo v času letnih dopustov, kar je vplivalo na možnost sodelovanja v raziskavi. Drug dejavnik, ki je lahko vplival na sodelovanje pa je bil dostop do spletnega računalnika preko manjšega števila skupnih delovnih postaj (računalnikov) v nekaterih enotah, kar je lahko v večjih enotah vplivalo na možnost sodelovanja v raziskavi. Za čim večjo udeležbo in reprezentativno udeležbo v raziskavi smo izvedli dodatne ukrepe (glej točko 2.7) za motiviranje zaposlenih za sodelovanje v raziskavi. Med drugim je bil poslan tudi dopis na službe direktorjev vseh osmih policijskih uprav z zaprosilom, da vsi vodje notranjih organizacijskih enot policijskih uprav in komandirji policijskih postaj na delovnih sestankih poudarijo pomembnost raziskave in zaposlene povabijo k skrbnem izpolnjevanju spletnega vprašalnika.

V točki o značilnem prispevku k teoriji smo zapisali, da nam je raznolik metodološki pristop (kombinacija analiz korelacijskih in mediacijskih ter moderacijskih modelov) ponudil izjemen vpogled v kompleksno dinamiko med organizacijskimi dejavniki, vodenjem ter rezultati vodenja in stališči zaposlenih. Izbranega pristopa ne štejem kot omejujoči dejavnik, saj smo sledili v literaturi uveljavljenim metodološkimi pristopom za multivariatno regresijsko analizo s programskim orodjem SPSS (glej točko 4.5). Dodana vrednost bi lahko bila, če bi podatke analizirali, na primer tudi z metodo modeliranja strukturnih enačb (*angl. structural equation modeling - SEM*).

6.7 PREDLOGI ZA PRIHODNJE RAZISKOVANJE

Proučevanje dinamike organizacijskih dejavnikov in transformacijskega vodenja v hierarhičnih organizacijah je bilo zelo zanimivo in poučno. Glavno vodilo so bila raziskovalna vprašanja, ki so usmerjala našo pozornost pri pregledu literature, že opravljenih raziskav in pri izboru metodološkega pristopa. Ne glede na jasen fokus proučevanja so se nam odpirala nova raziskovalna vprašanja o vodenju v hierarhičnih organizacijah.

Naša raziskava predstavlja prvo zelo obširno in sistematično analizo transformacijskega vodenja v slovenski policiji. Smiselno bi bilo ponoviti raziskavo v proučevani organizaciji in isto ali podobno raziskavo opraviti v tujih, po velikosti in strukturi, primerljivih policijskih organizacijah. Ponovitev raziskave v proučevani organizaciji bi morala temeljiti na smiselno načrtovanem in izbranem verjetnostnem vzorcu, kar bi omogočilo posploševanje rezultatov na stvarno populacijo. Izvedba raziskave v primerljivih tujih policijskih organizacijah pa bi lahko pokazala na podobne ali drugačne vzorce dinamike med organizacijskimi dejavniki in vodenjem. Primerjalna študija bi lahko podkrepila rezultate naše študije, prav tako pa bi prispevala k večjemu razumevanju in boljši praksi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah.

V smislu kombinacije iskanja odgovorov na teoretična in praktična vprašanja vodenja v policijskih organizacijah, bi bilo smiselno proučevati povezave med stili vodenja in različnimi področji policijskega dela ali pa med stili vodenja in različnimi socialnimi pojavi v policijskih organizacijah. Možna raziskovalna vprašanja bi lahko bila:

- Kakšna je povezava med stili vodenja in uspešnostjo policijske enote?
- Ali obstaja povezava med vodenjem in policijsko (sub)kulturo?
- Ali obstaja povezava med vodenjem in uspešnostjo na področju preventivnega policijskega dela?
- Ali obstaja povezava med raziskanostjo kaznivih dejanj in načinom vodenja kriminalističnih enot?
- Ali obstaja povezava med deviantnim vedenjem v policijskih enotah in načinom vodenja policijskih enot?

V povezavi s predlagano ponovitvijo raziskave v proučevani organizaciji predlagamo tudi izvedbo sistematične evalvacijske študije programa usposabljanja Vodenje v policiji, ki bi pokazala, če program usposabljanja zagotavlja ustrezna znanja in veščine za izvajanje transformacijskega vodenja in če obstaja prenos teh znanj in veščin v vsakdanjo prakso vodenja v slovenski policiji.

Pomemben trend razprav in proučevanja na splošnem področju vodenja in na področju policijskega vodenja predstavlja vloga žensk v vodenju. Zanimivo bi bilo opraviti raziskavo o transformacijskem vodenju na vzorcu žensk, ki zasedajo vodstvena delovna mesta in s proučevanjem odgovoriti na vprašanja o razlikah med moškimi in ženskami ter na vprašanja o uspešnosti žensk v vlogi vodij.

7 LITERATURA

- Achua, Christopher F. in Robert N. Lussier. 2010. *Effective Leadership*. 4th ed. South-Western. Cengage Learning.
- Adler, Paul S. in Bryan Borys. 1996. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41: 61–89.
- Akt o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji. (številka 0100-6/2013/5 z dne 06.05.2013. Dostopno prek: [http://intranet.policija.si/intranet/\(7.6.2013\)](http://intranet.policija.si/intranet/(7.6.2013))).
- Alban-Metcalf, Robert J. in Beverly Alimo-Metcalf. 2000. An analysis of the convergent and discriminant validity of the transformational leadership questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment* 8 (3): 158–175.
- Alban-Metcalf, John in Beverly Alimo-Metcalf. 2007. Development of a private sector version of the (engaging) Transformational Leadership Questionnaire. *Leadership & Organization Development Journal* 28 (1-2): 104–21.
- Alban-Metcalf, John in Beverly Alimo-Metcalf. 2009. Engaging leadership part one: competencies are like Brighton Pier. *International Journal of Leadership in Public Services* 5 (1): 10–18.
- Alimo-Metcalf, Beverly in Robert J. Alban-Metcalf. 2001. The development of a new transformational leadership questionnaire. *The Journal of Occupational & Organizational Psychology* 74 (1): 1–27.
- Alimo-Metcalf, Beverly in John Alban-Metcalf. 2005. Leadership: Time for a New Direction? *Leadership* 1 (1): 51–71.
- Alimo-Metcalf, Beverly in John Alban-Metcalf. 2006. More (good) leaders for the public sector. *International Journal of Public Sector Management* 19 (4) :293–315.
- Alimo-Metcalf, Beverly in John Alban-Metcalf. 2008. *Engaging Leadership: Creating Organizations that Maximise the Potential of Their People*. London: CIPD.
- Alimo-Metcalf, Beverly in Juliette Alban-Metcalf. 2011. Leadership in public and third sector organizations. V *Leadership in organizations: current issues and key trends*. 2.izd., ur. John Storey, 225–248. New York: Routledge.
- Andrews, Martha C., Thomas L. Baker in Tammy G Hunt. 2008. The Interactive Effects of Centralization on the Relationship Between Justice and Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15 (2): 135–144.
- Antonakis, John in Leanne Atwater. 2002. Leader distance: A review and proposed theory. *Leadership Quarterly* 13 (6): 673–704.
- Antonakis, John in Robert J. House. 2002. The full-range leadership theory: the way forward. V *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*, ur. Bruce J. Avolio in Francis J. Yammarino, 3–34. Amsterdam: JAI Press.
- Antonakis, John, Bruce J. Avolio in Nagaraj Sivasubramaniam. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14 (3) : 261–295.

- Antonakis, John, Anna T. Cianciolo in Robert J. Sternberg. 2004a. Leadership: Past, Present, and Future. V *The nature of leadership*, ur. John Antonakis, Anna T. Cianciolo in Robert J. Sternberg, 3–15. Thousand Oaks: Sage.
- Antonakis, John, Chester A. Schriesheim, Jacqueline A. Donovan, Kishore Gopalakrishna-Pillai, Ekin K. Pellegrini in Jenne L. Rossomme. 2004b. Methods for studying leadership. V *The nature of leadership*, ur. John Antonakis, Anna T. Cianciolo in Robert J. Sternberg, 48–70. Thousand Oaks: Sage.
- Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page Limited.
- Arnold, Kara A., Nick Turner, Julian Barling, Kevin E. Kelloway in Margaret C. McKee. 2007. Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12 (3): 193–203.
- Avolio, Bruce J. 1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Advanced topics in organizational behavior ser. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- 2005. *Leadership development in balance: made/ born*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Avolio, Bruce J. in Bernard M. Bass 1991. *Full-range of leadership development*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 6 (2): 199–218.
- eds. 2002. *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 1995/2000/2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set. 3rd ed.* Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass in Dong I. Jung. 1997. *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (4): 441–462.
- Avolio, Bruce J in Jane M. Howell. 1992. The impact of leader behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. V *Impact of leadership*, ur. K. E. Clark, M. B. Clark in D. R. Campbell, 225–247. Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.
- Avolio, Bruce J., Jane M. Howell in John J. Sosik. 1999. A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal* 42 (2): 219–227.
- Avolio, Bruce J. Francis J. Yammarino. Eds. 2002. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Greenwich, CT: JAI.
- Avolio, Bruce J., Fred Walumbwa in Todd J. Weber. 2009. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology* 60: 421–49.

- Avolio, Bruce J. in Fred Walumbwa. 2014. Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain. V *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, ur. David V. Day, 331–356. Oxford: Oxford University Press.
- Ayman, Roya. 2004. Situational and Contingency Approaches to Leadership. V *The nature of leadership*, ur. John Antonakis, Anna T. in Robert J. Sternberg, 3–15. Thousand Oaks: Sage.
- Balle, Michael. 1999. Making bureaucracy work. *Journal of Management in Medicine* 13 (3): 190–200.
- Banai, Moshe in William D. Reisel. 2007. The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business* 42 (4): 463–476.
- Barling, Julian, Catherine Loughlin in E. Kevin Kelloway. 2002. Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology* 87 (3): 488–496.
- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnlund, Dean C. 1962. Consistency of emergent leadership in groups with changing tasks and members. *Speech Monographs* 29 (1): 45–52.
- Bass, Bernard M. 1960. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- 1996. Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration* 19 (6): 731–761.
- 1997. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational boundaries? *American Psychologist* 52 (2): 130–139.
- 1998. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 2002. Cognitive, social and emotional intelligence of transformational leaders. V *Multiple intelligences and leadership*, ur. Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy in Francis J. Pirozzolo, 105–118. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, Bernard M. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications*. 4th ed. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. in Bruce J. Avolio. 1990. *Full range leadership development basic workshop manual*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, SUNY – Binghamton.
- eds. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- 1997. *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung in Yair Berson. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207–218.

- Bass, Bernard M. in Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. 2nd ed. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bell, Graham B. Robert L. French. 1950. Consistency of individual leadership position in small groups of varying membership. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 45 (4): 764–767.
- Bennis, Warren G. Burt Nanus. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berlew, David E. 1974. Leadership and organizational excitement. *California Management Review* 17 (2): 21–30.
- Berzelak, Nejc. 2008. *Nekaj priporočil za pripravo in izvedbo spletnih anket. Delavnica spletnega anketiranja*. Interno gradivo za udeležence delavnice »Spletno anketiranje« ob 10. obletnici Arhiva družboslovnih podatkov. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko.
- 2008a. Programska orodja za spletno anketiranje. Delavnica spletnega anketiranja. Interno gradivo – izročki. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko.
- 2008b. Spletne ankete – Splošen pregled. Delavnica spletnega anketiranja. Interno gradivo – izročki. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko.
- Bettencourt, Lance A. 2004. Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing* 80 (3): 165–180.
- Biggart, Nicole Woolsey in Gary G. Hamilton. 1987. An Institutional Theory of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science* 23 (4): 429–441.
- Blackwell, Sheryl Shivers. 2006. The Influence of Perceptions of Organizational Structure & Culture on Leadership Role Requirements: The Moderating Impact of Locus of Control & Self-Monitoring. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12 (4): 27–49.
- Blaikie, Norman. 2010. *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. 2nd ed. Cambridge: Polity Press.
- Blake, Robert R. in Anne A. McCaule. 1991. *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, Robert R. in Jane S. Mouton. 1964. *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- 1978. *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- 1985. *The new managerial grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, Kenneth H. 1985. *SLII: A situational approach to managing people*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Blanchard, Kenneth H., Drea Zigarmi in Robert B. Nelson. 1993. Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies* 1 (1): 22–36.
- Blanchard, Kenneth H., Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi. 1985. *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. New York: William Morrow.
- Blau, Peter M. in Richard W. Scott. 1962/2003. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford, California: Stanford University Press. Ponatis. Originalna objava: San Francisco: Chandler Publishing Company. 1962

- Boal, Kimberly B. in Robert Hooijberg. (2000): Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly* 11 (4): 515–549.
- Boerner, Sabine, Silke Astrid Eisenbeiss in Daniel Griesser. 2007. Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13 (3): 15–26.
- Bommer, William H., Robert S. Rubin in Timothy T. Baldwin. 2004. Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The leadership Quarterly* 15 (2): 195–210.
- Borgatta, Edgar F., Robert F. Bales in Arthur S. Couch. 1954. Some findings relevant to the great man theory of leadership. *American Sociological Review*. 19: 755–759.
- Borins, Sandford. 2000. Loose cannons and rule breakers? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review* 60 (6): 498–507.
- Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Bowditch, James L., Anthony F. Buono in Marcus M. Stewart. 2008. *A primer on Organizational Behavior*. 7th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Brace, Nicola, Richard Kemp in Rosemary Snelgar. 2012. *SPSS for psychologists*. 5th Ed. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bratton, John, Militza Callinan in Peter Sawchuk. 2007. *Work and organizational behaviour: Understanding the workplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bray, Douglas W., Richard J. Campbell in Donald L. Grant. 1974. *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. New York: John Wiley.
- Brodbeck, Felix C., et all (43 avtorjev). 2000. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (1): 1–29.
- Brown, Louise in Andrew Willis. 1985. Authoritarianism in British police recruits-importation, socialization or myth. *Journal of Occupational Psychology* 58 (2): 97–108.
- Bruch, Heike in Frank Walter. 2007. Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 28 (8): 710–726.
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- 2004. Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly* 15(6): 729–69.
- 2011. Research Methods in the Study of Leadership. V *The SAGE Handbook of Leadership*, ur. Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson in Mary Uhl-Bien, 15–28. London: SAGE Publications Ltd.
- 2011a. Mission accomplished? Research methods in the first five years of Leadership. *Leadership* 7 (1): 73–83.
- Burke, Warner W. 1977. Current Issues and Strategies in Organization Development. London: Eurospan SAGE Publications. From the bookshelf. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 13 (4): 565–570.
- Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Bycio, Peter, Rick D. Hackett in Joyce S. Allen. 1995. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 80 (4): 468–478.
- Bynum, Ray. 2007. Staff Education and Transformational Leadership in Criminal Justice. *American Jails*. 21 (5): 28–29.
- 2008. Transformational Leadership and Staff Training in the Law Enforcement Profession. *The Police Chief*. 75 (2): 72-81.
- Cabinet Office. 1999. *Modernizing government*. London: HMSO.
- Cabinet Office (Performance and Innovation Unit). 2001. *Strengthening leadership in the public services*. London: HMSO.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn, Jeff DeGraff in Anjan V. Thakor. 2006. *Competing values leadership: Creating value in organizations*. New York: Edward Elgar.
- Cameron, Kim S. in David A. Whetten. 1984. A model for teaching management skills. *Organizational Behavior Teaching Journal* 8: 21–27.
- Campbell Isla in Jenny Kodz. 2011. *What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours*. *A Rapid Evidence Review*. National Policing Improvement Agency. Dostopno prek http://www.college.police.uk/en/docs/Great_Police_Leader_REA.pdf (5. april 2014).
- Carless, Sally A. 1998. Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71 (4): 353–358.
- Carlyle, Thomas. 1907. *Heroes and hero worship*. Boston: Adams. (Originalno delo objavljeno 1841).
- Carter, Launor F. in Mary Nixon. 1949. An investigation of the relationship between four criteria of leadership ability for three different tasks. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 27 (1): 245–261.
- Castiglione, James. 2006. Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management* 27 (4/5): 289–299.
- Chemers, Martin. 1997. *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, Jaepil. 2006. A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13 (1): 24–43.
- Chiaburu, Dan S. in Audrey S. Lim. 2008. Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics* 83: 453–467.
- Chrislip, David D. 2002. *The Collaborative Leadership Fieldbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chun, Jae Uk, Francis J. Yammarino, Shelley D. Dionne, John J. Sosik in Hyoung Koo Moon. 2009. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly* 20: 689–707.
- Clawson, Daniel. 1980. *Bureaucracy and the Labor Process*. New York: Monthly Review Press.

- Cockcroft Tom. 2014. Police Culture and Transformational Leadership: Outlining the Countours of a Troubled Relationship. *Policing* 8 (1): 5–13.
- Coliandris, Geoff in Colin Rogers. 2008. Linking police culture, leadership and partnership-working. *The Police Journal* 81: 111–125.
- Cohen, Michael, James G. March in Johan P. Olsen. 1972. A garbage can model of organizational choice'. *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1–25.
- Cohen, Jacob, Patricia Cohen, Stephen G. West in Leona Aiken. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 3rd Ed. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Conger, Jay A. 1989. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 1992. *Learning to Lead: The Arto f Transforming Managers into Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* 10 (2): 145–179.
- Conger, Jay A. in Rabindra N. Kanungo. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* 12 (4): 637–647.
- 1994. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior* 15 (85): 439–452.
- 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Connelly, Mary Shane, Janelle A. Gilbert, Stephen J. Zaccaro, K. Victoria Threlfall, Michelle A. Marks in Michael D. Mumford. 2000. Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly* 11 (1): 65–68.
- Cowper, Thomas J. 2000. The Myth of the "Military Model" of Leadership in Law Enforcement. *Police Quarterly* 3 (3): 228–246.
- Cox, Jonathan F., Craig L. Pearce in Henry P. Sims, Jr. 2003. Toward a broader leadership agenda: Extending the traditional transactional-transformational duality by developing directive, empowering and shared leadership skills. V *The future of leadership development*, ur. Susan Elaine Murphy in Ronald E. Riggio, 161–179. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Crank, John P. 1998. *Understanding Police Culture*. Cincinnati, OH: Anderson.
- Crosby, Barbara C. in John M. Bryson. 2005. *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Curtis, Dan B., Jerry L. Winsor in Ronald D. Stephens. 1989. National preferences in business and communication education. *Communication Education* 38 (1): 6–14.
- Currie, Graeme, Inger Boyett in Olga Suhomlinova. 2005. Transformational leadership within secondary schools in England. A panacea for organizational ills? *Public Administration* 83 (2): 265–296.

- Currie, Graeme in Andy Locket. 2007. A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations* 60 (2): 341–370.
- Currie, Graeme, Mike Humphreys, Deniz Ucbasaran in Steve Mcmanus. 2008. Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*. 86 (4): 987–1008.
- Daft, Richard L. 2011. *Leadership*. 5th ed. South-Western, Cengage Learning.
- Dansereau, Fred, Joseph A. Alutto in Francis J. Yammarino Francis. 1984. *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dansereau, Fred, Francis J. Yammarino in Steven E. Markham. 1995. Leadership: The multiple-level approaches. *Leadership Quarterly* 6 (2): 97–109.
- Dantzker, Mark L. 2000. The Police Executive. V *Contemporary Police Organization and Management: Issues and Trends*, ur. William G. Doerner in Mark L. Dantzker, 15–28. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Day, David V. in John Antonakis. 2012. Leadership: Past, Present, and Future. V *The Nature of Leadership*, 2nd ed., ur. David V. Day in John Antonakis, 3–25. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- DeGroot, Timothy, D. Scott Kiker in Thomas C. Cross. 2000. A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17 (4): 356–372.
- Deluga, Ronald J. 1988. Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organization Studies* 13 (4): 456–467.
- 1990. The effects of transformational, transactional, and laissez-faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Journal of Basic and Applied Social Psychology* 11 (2): 191–203.
- Deluga, Ronald J. in Joanne Souza. 1991. The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology* 64 (1): 49–55.
- Denhardt, Janet V. in Kelly B. Campbell. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & Society* 38 (5): 556–572.
- Den Hartog, Deanne N., Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla in Peter W. Dorfman. 1999. Culture specific and cross-cultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly* 10 (2): 219–256.
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. Van Muijen in Paul L. Koopman. 1997. Transactional versus Transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (1): 19–34.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langely in Linda Rouleau. 2005. Rethinking leadership in public organizations. V *The Oxford Handbook of Public Management*, ur. Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr. in Christopher Pollitt, 446–468. New York: Oxford University Press inc.
- Densten, Iain L. 1999. Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22 (1): 45–57.

- 2002. Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (1): 40–44.
- 2003. Senior police leadership: does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26 (3): 400–418.
- DETR. 1999. *Local leadership, local choice*. London: Department of Environment, Transport and Regions.
- De Vries, Reinour E., Robert A. Roe, in Tharsi C.B. Taillieu. 2002. Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly* 13 (2): 121–137.
- Dewar, Robert D., David A. Whetten in David Boje. 1980. An examination of reliability and validity of Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routineness. *Administrative Science Quarterly* 25 (1): 120–128.
- DfES. 2003. *A new specialist system: Transforming secondary education*. London: Department for Education and Skills.
- Dilts, Robert B. 1996. *Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong*. Capitola, California: Meta Publications.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učehi se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
- Dionne, Shelley D., Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater in Lawrence R. James. 2002. Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-source Bias. *Journal of Applied Psychology* 87 (3): 454–464.
- Dionne, Shelley D., Francis J. Yammarino, Jon P. Howell in Jennifer Villa. 2005. Substitutes for leadership, or not. *The Leadership Quarterly* 16 (1): 169–193.
- DiPadova, Laurie Newman. 1996. Towards a Weberian management theory: lessons from Lowell Bennion's neglected masterwork. *Journal of Management History* 2 (1): 59–74.
- DiPietro, Robin B. in Abraham Pizam. 2007. Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 32 (1): 22–39.
- Dobby, John, Jane Anscombe in Rachel Tuffin. 2004. *Police leadership: expectations and impact*. Home Office Online Report 20/04.
- Doerner, William G. 2000. Organizing the Police Response. V *Contemporary Police Organization and Management: Issues and Trends*, ur. William G. Doerner in Mark L. Dantzker, 1–13. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Dorfman, Peter W., Paul J. Hanges, in Felix C. Brodbeck. 2004. Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. V *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, ur. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta, 669–719. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Downton, James V. 1973. *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Drodge, Edward N. in Steven A. Murphy. 2002. Interrogating Emotions in Police Leadership. *Human Resource Development Review* 1 (4): 420–438.

- Druskat, Vanessa Urch. 1994. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly* 5 (2): 99–119.
- DuBrin, Andrew J. 2004. *Leadership: research findings, practice, and skills*. 4th ed. New York, Boston: Houghton Mifflin.
- 2010. *Principles of Leadership*. 6th ed. South-Western, Cengage Learning.
- Dulewicz, Victor in Malcolm Higgs. 2005. Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology* 20 (2): 105–123.
- Dumdum, Uldarico Rex, Kevin B. Lowe in Bruce J. Avolio. 2002. A meta-analysis of the transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. V *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*, ur. Bruce J. Avolio in Francis J. Yammarino, 35–66. Amsterdam: JAI Press.
- Durić, Džemal. 2011. Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. *VARSTVOSLOVJE, Journal of Criminal Justice and Security* 13 (2): 188–207.
- 2012. Management and Leadership Skills in Police Hierarchy: Testing Competing Values Framework in Slovenian Police. V *Criminal Justice and Security – Contemporary Criminal Justice and Research, Conference Proceedings*, ur. Gorazd Meško, Andrej Sotlar in Jack R. Greene, 71–81. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor, Slovenia.
- Durić, Džemal in Damjan Žagar. 2012. Obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela policijskih vodij. V XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja. *Zbornik Prispevkov*, ur. Tinkara Pavšič Mravlje. Portorož: Fakulteta za varnostne vede. Dostopno prek: http://www.fvv.uni-mb.si/DV2012/zbornik/policijska_dejavnost/duric_zagar_obseg.pdf (8. april 2014).
- Durkheim, Emile. 1947. *The Division of Labour in Society*. New York: Free Press.
- Dvir, Taly in Boas Shamir. 2003. Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quarterly* 14 (3): 327–344.
- Dwyer, Rocky J. 2005. Formal organizations in contemporary society: The relevance of historical perspectives. *Management Decision* 43 (9): 1232–1248.
- Eagly, Alice H. in Linda L. Carli. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14: 807–834.
- Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt in Marloes L. van Engen. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin* 129 (4): 569–591.
- Egri, Carolyn P. in Susan Herman. 2000. Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contests of environmental leaders and their organizations. *Academy of management Journal* 43 (4): 571–480.
- Ehrhart, Mark G. in Katherine J. Klein. 2001. Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of followers' values and personality. *Leadership Quarterly* 12 (2): 153–179.
- Elenkov, Detelin S. 2002. Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research* 55 (6): 467–480.

- Epitropaki, Olga in Robin Martin. 2005. The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *Leadership Quarterly* 16 (4): 569–589.
- Etzioni, Amitai. 1961. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Euwema, Martin C., Hein Wendt in Hetty Van Emmerik. 2007. Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior* 28 (8): 1035–1057.
- Evans, Martin G. 1970. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (3): 277–298.
- Fayol, Henri. 1916. *General and industrial management*. London: Pitman.
- Fernando, Mario. 2011. Spirituality and Leadership. V *The SAGE Handbook of Leadership*, ur. Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson in Mary Uhl-Bien, 483–494. London: Sage Publications Ltd.
- Fiedler, Fred E. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology* 1: 149–190.
- 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- 1986. The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology* 16 (6): 532–548.
- 1995. Reflections by an accidental theorist. *Leadership Quarterly* 6 (4): 453–461.
- Fiedler, Fred E. in Joseph E. Garcia. 1987. *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Field, Andy. 2005. *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Ed. London: Sage Publications Ltd.
- Finlay, William, Jack K. Martin, Paul M. Roman in Terry C. Blum. 1995. Organizational structure and job satisfaction: Do bureaucratic organizations produce more satisfied employees? *Administration and Society* 27 (3): 427–450.
- Fisher, Bruce M. in Jack E. Edwards. 1988. Considering and Initiating Structure and Their Relationship with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings* 201–205.
- Fleming, Jenny in Rob Hall. 2008. Police Leadership in Australia: Managing Networks. V *Public Leadership: Perspectives and Practices*, ur. Paul 't Hart in John Uhr, 165–176. Canberra: ANU E Press.
- French, John R. P. in Bertram Raven. 1959. The bases of social power. V *Studies in social power*, ur. Dorwin Cartwright, 259–269. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- French, Ray, Charlotte Rayner, Gary Rees in Sally Rumbles. 2008. *Organizational Behaviour*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Friedrich, Tamara L., Cristina L. Byrne in Michael D. Mumford. 2009. Methodological and theoretical considerations in survey research. *The Leadership Quarterly* 20 (2): 57–60.
- Gabris, Gerald T. in Douglas M. Ihrke. 2007. No End to Hierarchy: Does Rank Make a Difference in Perceptions of Leadership Credibility? *Administration & Society* 39 (1): 107–123.
- Galton, Francis. 1869. *Hereditary genius*. New York: Appleton.

- Garman, Andrew N., Deborah Davis-Lenane in Patrick W. Corrigan. 2003. Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6): 803–812.
- Gašič, Darjan in Milan Pagon. 2004. Organizational commitment in the Slovenian police. V *Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*, ur. Gorazd Meško, Milan Pagon in Bojan Dobovšek, 287–299. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- 2007. The Interaction between Leadership Styles and Organizational Outcomes in the Slovenian Police. V *Policing in Emerging Democracies – Critical Reflections*, ur. Gorazd Meško in Bojan Dobovšek, 127–152. Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
- Gellis, Zvi D. 2001. Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research* 25 (1): 17–25.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 2008. *Understanding and managing organizational behavior*. 5th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Geyer, Alois L.J. in Johannes M. Steyrer. 1998. Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review* 47 (3): 397–420.
- Gibb, Cecil A. 1947. The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 42 (3): 267–284.
- 1949. Some tentative comments concerning group Rorschach pointers to the personality traits of leaders. *Journal of Social Psychology* 30 (2): 251–263.
- Gerth, Hans Heinrich in C. Wright Mills. 1947. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.
- Gouldner, Alvin W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: Free Press.
- Greenleaf, Robert K. 1970. *The Servant as Leader*. Newton Centre, MA: The Robert K. Greenleaf Center.
- Griffin, Ricky W. 2002. *Management*. 7th ed. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Griffin, Ricky W. in Gregory Moorhead. 2007. *Organizational behavior: managing people and organizations*. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Grundstein-Amado, Rivka. 1999. Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations. *Administration & Society* 31 (2): 247–260.
- Gullo, Shirna Rena in David S. Gerstle. 2004. Transformational Leadership and Hospital Restructuring: A Descriptive Study. *Policy, Politics & Nursing Practice* 5 (4): 259–266.
- Hackman, Richard in Greg R. Oldham. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60 (2): 159–170.
- Hales, Colin. 2001/2004. *Managing Through Organization: The Management Process, Forms of Organization and the Work of Managers*. 2nd ed. London: Thomson Learning.
- Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2005. *Sociologija – teme in pogledi*. Ljubljana: HarperCollins Publishers in DZS, d.d.
- Harland, Lynn, Wayne Harrison, James R. Jones in Roni Reiter-Palmon. 2005. Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (2): 1–14.

- Hart, Paul 't in John Uhr. 2009. Understanding Public Leadership: An Introduction. V *Public Leadership: Perspectives and Practices*, ur. Paul 't Hart in John Uhr, 1–22. Canberra: ANU E Press.
- Harvey, Steve, Martin Royal in Dale Stout. 2003. Instructor's transformational leadership: University student attitudes and ratings. *Psychological Reports* 92: 395–402.
- Hater, John J. in Bernard M. Bass. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 73 (4): 695–702.
- Heath, Chip in Sim B. Sitkin. 2001. Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior? *Journal of Organizational Behavior* 22: 43–58.
- Hennessey, J. Thomas. 1998. Re-inventing Government: Does Leadership make a Difference. *Public Administration Review* 58 (6): 522–32.
- Hersey, Paul in Kenneth H. Blanchard. 1969. Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23 (5): 26–34.
- 1977. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 1988. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 1993. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard in Dewey E. Johnson. 1997. *Managing organizational behavior: Utilizing Human Resources*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- 2001. *Management of organizational behavior: Leading human resources*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hinkin, Timothy R. in Chester A. Schriesheim. 2008. A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly* 19 (5): 501–513.
- Hinkin, Timothy R. in J. Bruce Tracey. 1994. Transformational Leadership in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 18 (1): 49–63.
- 1999. The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management* 12 (2): 105–119.
- Hitt, Michael A., C. Chet Miller in Adrienne Colella. 2006. *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. New Baskerville: John Wiley & Sons, Inc.
- Home Office. 2001. *Report of the review of senior officer training and development*. London: HMSO.
- House, Robert J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16 (3): 321–328.
- 1977. *A 1976 theory of charismatic leadership*. V *Leadership: The cutting edge*, ur. James G. Hunt in Lars L. Larson, 189–207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly* 7 (3): 323–352.

- House Robert J. in Gary Dessler. 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. V *Contingency approaches in leadership*, ur. James G. Hunt in Lars L. Larson, 29–55. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House Robert J. in R. R. Mitchell. 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3: 81–97.
- House, Robert in Ram N. Aditya. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management* 23 (3): 409–473.
- House, Robert J. in Jane M. Howell. 1992. Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly* 3 (2): 81–108.
- Howell, Jane M. in Bruce J. Avolio. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* 78 (6): 891–902.
- Howell, Jane M. in Boas Shamir. 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review* 30 (1): 96–112.
- Howell, J., Peter Dorfman in Steven Kerr. 1986. Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review* 11 (1): 82–102.
- Hood, Christopher. 2005. Public Management: The Word, the Movement, the Science. V *The Oxford Handbook of Public Management*, ur. Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr. in Christopher Pollitt, 7–26. New York: Oxford University Press inc.
- Hooijberg, Robert, James G. Hunt in George E. Dodge. 1997. Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management* 23 (3): 375–408.
- Huang, Xu in Evert Van de Vliert. 2006. Job Formalization and Cultural Individualism as Barriers to Trust in Management. *International Journal of Cross Cultural Management* 6 (2): 221–242.
- Hunt, James G. 1996. *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 1999. Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly* 10 (2):1 29–144.
- Hunt, James G. in Arja Ropo. 1995. Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of General Motors. *The Leadership Quarterly* 6 (3): 379–412.
- Hunter, Samuel T., Katrina E. Bedell-Avers in Michael D. Mumford. 2007. The typical leadership study: assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly* 18 (5): 436–46.
- Iacobucci, Dawn. 2008. *Mediation analysis*. (Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no. 07-156). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jaccard, James in Turrisi, Robert. 2003. *Interaction effects in multiple regression*. 2nd ed. (Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no. 07-072). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jabnoun, Naceur in Aisha Juma AL Rasasi. 2005. Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality* 15 (1): 70–81.

- Javidan, Mansour in David A. Waldman. 2003. Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. *Public Administration Review* 63 (2): 229–242.
- Jenkins, William O. 1947. A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin* 44 (1): 54–79.
- Jermier, John M. in Leslie J. Berkes. 1979. Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model. *Administrative Science Quarterly* 24 (1): 1–23.
- Jiao, Changquan, Davida A. Richards in Kai Zhang. 2011. Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business and Psychology* 26 (1): 11–25.
- Johns, Gary 2006. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review* 31 (2): 386–408.
- Jolson, Marvin A., Alan J. Dubinsky, Francis J. Yammarino in Lucette B. Comer. 1993. Transforming the salesforce with leadership. *Sloan Management Review* 34: 95–106.
- Jonge, Jan de, Christian Dorman, Peter P. M. Janssen, Maureen F. Dollard, Jan A. Landeweerd in Frans J. N. Nijhuis. 2001. Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (1): 29–46.
- 2000a. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 85 (5): 751–765.
- Judge, Timothy A. in Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 755–768.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo in Remus Ilies. 2004. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology* 89 (1): 36–51.
- Jung, Dong I. in Bruce J. Avolio. 1999. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal* 42 (2): 208–218.
- Jung, Dong I., Bernard M. Bass in John J. Sosik. 1995. Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2 (4): 3–18.
- Jung, Dong I. in John J. Sosik. 2002. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research* 33 (3): 313–336.
- Jung, Dong I., Chee Chow in Anne Wu. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly* 14 (4–5): 525–544.
- Jung, Dongil Don in John J. Sosik. 2006. Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12 (4): 12–26.
- Kaipiaainen, Sari. 2004. *The relationship of emotional intelligence with leadership and self-awareness in predicting organizational outcomes*. Neobjavljena doktorska disertacija. London: University of London.

- Kandalla, Haritha Vashti in Venkat R. Krishnan. 2004. Impact of Follower Personality and Organizational Structure on Transformational Leadership. *Global Business Review* 5: 15–25.
- Kan, Melanie M. in Ken W. Parry. 2004. Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly* 15 (4): 467–491.
- Kane, Thomas D. in Trueman R. Tremble Jr. 2000. Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology* 12 (2): 137–160.
- Kanungo, Rabindra N. in Sasi Misra. 1992. Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations* 45 (12): 1311–1332.
- Katz, Robert L. 1955. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 33 (1): 33–42.
- Katz, Daniel in Robert L. Kahn. 1978. *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.
- Kark, Ronit, Boas Shamir in Gilad Chen. 2003. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 246–255.
- Kellerman, Barbara in Scott W. Webster. 2001. The recent literature on public leadership Reviewed and considered. *The Leadership Quarterly* 12: 485–514.
- Kenny, David A. in Stephen J. Zaccaro. 1983. An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology* 68 (4): 678–685.
- Kerr, Steven in John M. Jermier. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 22 (3): 375–403.
- Kets de Vries, Manfred F. R. 1988. Prisoners of leadership. *Human Relations* 41 (3): 261–280.
- Kirby, Peggy C., Louis V. Paradise in Margaret I. King. 1992. Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Education research* 85 (5): 303–311.
- Kirkpatrick, Shelley A. in Edwin A. Locke. 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology* 81 (1): 36–51.
- Klenke, Karin. 2008. *Qualitative Research in the Study fo Leadership*. Bingley: Emerald.
- Kohlberg, Lawrence. 1984. *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*. San Francisco: Harper & Row.
- Kolenc, Tadeja. 2002. *Slovenska policija*. Ljubljana. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava.
- Kotter, John P. 1982. *The general managers*. New York: Free Press.
- 1988. *The leadership factor*. New York: Free Press.
- 1990/1998. *What Leaders Really Do. Harvard Business Review on Leadership*. Harvard Business School Press.
- 1990a. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 1987. *The Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 2002. *The Leadership challenge*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kovach, Kenneth A. 1995. Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employee Relations Today* 22 (2): 93–105.
- Kožuh, Boris. 2008. *Statistične metode v pedagoškem raziskovanju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Kreitner, Robert. 2004. *Management*. 9th ed. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Krimmel, John T. in Paul Lindenmuth. 2001. Police Chief Performance and Leadership Styles. *Police Quarterly* 4 (4): 469–483.
- Kroeck, K. Galen, Kevin B. Lowe in Kevin W. Brown. 2004. The assessment of leadership. V *The nature of leadership*, ur. John Antonakis, Anna T. Cianciolo in Robert J. Sternberg, 71–97. Thousand Oaks: Sage.
- Kuhnert, Karl W. in Philip Lewis. 1987. Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review* 12 (4): 648–657.
- Kumar, Rajiv in Jagdeep S. Chhokar. 2013. Cross-Cultural Leadership. V *The Oxford Handbook of Leadership*, ur. Michael G. Rumsey, 225–242. Oxford: Oxford University Press.
- Lambert, Eric G. 2004. The Impact of Job Characteristics on Correctional Staff Members. *The Prison Journal* 84 (2): 208–227.
- Lambert, Eric G., Eugene A. Paoline III. In Nancy Lynne Hogan. 2006. The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study. *Criminal Justice Studies* 19 (1): 23–44.
- Lambert, Eric G., Nancy L. Hogan in Marie L. Griffin. 2008. Being the Good Soldier: Organizational Citizenship Behavior and Commitment Among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior* 35 (1): 56–68.
- Lang, Dorothy. 1985. Preconditions of three types of alienation in young managers and professionals. *Journal of Occupational Behavior* 6 (3): 171–182.
- Lau, Alan W. in Cynthia M. Pavett. 1980. The nature of managerial work: A comparison of public- and private-sector managers. *Group & Organization Studies* 5 (4): 453–466.
- LeBrasseur, Roland, Robert Whissell in Abhoy. 2002. Organisational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals. *Australian Journal of Management* 27 (2): 141–162.
- LePine, Jeffrey A., Amir Erez in Diane E. Johnson. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (1): 52–65.
- Lewin, Kurt in Ronald Lippitt. 1938. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry* 1 (3/4): 292–300.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt in Ralph k. White. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology* 10 (2): 269–299.
- Lee, Jean in Wei Feng. 2008. Uncover the black-box of leadership effectiveness: Leader-member exchange as the mediator. *Frontiers of Business Research in China* 2 (2): 240–255.

- Liden, Robert C., Alexandra Panaccio, Jeremy D. Meuser, Jia Hu in Sandy J. Wayne. 2014. Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. V *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, ur. David V. Day, 357–379. Oxford: Oxford University Press.
- Lindholm, Charles. 1988. Lovers and leaders: Comparative models of romance and charisma. *Social Science Information* 27 (1): 3–45.
- Lobnikar, Branko in Milan Pagon. 2007. Vodenje in upravljanje v sodobni policijski organizaciji. *Varstvoslovje* 9 (3/4): 172–185.
- Loher, Brian T., Raymond A. Noe, Nancy L. Moeller in Michael P. Fitzgeralds. 1985. A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 70 (2): 280–289.
- Longenecker, Paul D. 2006. Evaluating Transformational Leadership Skills of Hospice Executives. *American Journal of Hospice & Palliative Care* 23 (3): 205–211.
- Lord, Robert G., Christy L. de Vader in George M. Alliger. 1986. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 402–410.
- Loseke, Donileen R. 2013. *Methodological Thinking: Basic Principles of Social Research Design*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Lowe, Kevin B. in William L. Gardner. 2000. Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly* 11 (4): 459–514.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck in Nagaraj Sivasubramaniam. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7 (3): 385–425.
- Luthans, Fred, Stuart A. Rosenkrantz in Harry W. Hennessey. 1985. What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science* 21 (3): 255–270.
- Lynn, Laurence E. Jr. 2005. Public Management: A concise History of the Field. V *The Oxford Handbook of Public Management*, ur. Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr. In Christopher Pollitt, 27–48. New York: Oxford University Press inc.
- Lynn, Laurence E. Jr. 2006. *Public management: Old and New*. Abingdon: Routledge.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff in Gregory A. Rich. 2001. Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2): 115–134.
- Mahoney, Thomas A., Thomas H. Jerdee in Stephen J. Carroll. 1965. The jobs of management. *Industrial relations: A Journal of Economy and Society* 4 (2): 97–110.
- Mann, Richard D. 1959. A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin* 56 (4): 241–270.
- Manning, Tracey T. 2002. Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review* 17 (5): 207–216.
- Manning, George in Kent Curtis. 2009. *The Art of Leadership*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Marks, Helen M. in Susan M. Printy. 2003. Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly* 39 (3): 370–397.

- Marsden, Peter V., Cynthia R. Cook in Arne L. Kalleberg. 1994. Organizational Structures: Coordination and Control. *American Behavioral Scientist* 37 (7): 911–929.
- Marx, Karl. 1906. *Capital*. Chicago: Charles H. Kerr.
- Marx, Karl. 1932. v Struik. D (ur.). *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*. New York: International Publishers.
- Masi, Ralph J. in Robert A. Cooke. 2000. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis* 8 (1): 16–47.
- Meyer, Heinz-Dieter. 1995. Organizational Environments and Organizational Discourse: Bureaucracy between Two Worlds. *Organization Science* 6 (1): 32–43.
- McClelland, David C. 1965. N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology* 1 (4): 389–392.
- 1975. *Power: The inner experience*. New York: Halsted.
- 1985. *Human Motivation*. Glenview, CA: Scott Foresman.
- 1987. *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McClelland, David C. in Richard E. Boyatzis. 1982. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology* 67 (6): 737–743.
- Meindl, James R. 1990. On leadership: An alternative to the conventional wisdom. V *Research in organizational behavior, vol. 12*, ur. Barry M. Staw in Larry L. Cummings, 159–203. Greenwich, CT: JAI Press.
- Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1): 61–89.
- 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage.
- Miles, Edward W., Steven L. Patrick in Wesley C. King Jr. 1996. Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69 (3): 277–292.
- Millette, Valerie in Marylene Gagne. 2008. Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion* 32 (1): 11–22.
- Miner, John B. 1965. *Studies in management education*. New York: Springer-Verlag.
- Miner, John B. 1978. Twenty years on role motivation theory of managerial effectiveness. *Personnel Psychology* 31 (4): 739–760.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, Henry. 1975/1998. The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review on Leadership. Harvard Business School Press. (Originalna objava: julij-avgust 1975).
- Modernizing Defence People Group. 2000. *Sustaining the leading edge: A report on leadership training and development*. London: Ministry of Defence.

- Moloi, Tapelo Jacob. 2007. Testing Hackman & Oldham's Theory of Enhancing the Quality of Work Life of Employees. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations* 7 (3): 57–63.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organizations*. Newbury Park: Sage.
- 2004. Podobe organizacij. (prevod) Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Moriano, Juan A., Fernando Molero, Gabriela Topa in Jean-Pierre Levy Mangin. 2011. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 10 (1): 103–119.
- Morse, Ricardo S. in Terry F. Buss. 2007. The Transformation of Public Leadership. V *Transforming Public Leadership for the 21st Century - Transformational trends in governance and democracy*, ur. Ricardo S. Morse, Terry F. Buss in C. Morgan Kinghorn, 3–19. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Moorman, Robert H. in GERAL L. Blakely. 1995. Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior* 16 (2): 127–142.
- Mumford, Michael D., Michelle A. Marks, Mary Shane Connelly, Stephen J. Zaccaro, Roni Reiter-Palmon. 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly* 11 (1): 87–114.
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, Edwin A. Fleishman in Roni Reiter-Palmon. 1993. *Cognitive and temperament predictors of executive ability: Principles for developing leadership capacity*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences.
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs in Edwin A Fleishman. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11 (1): 11–35.
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Mary Shane Connelly in Michelle A. Marks. 2000a. Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly* 11 (1): 155–170.
- Mumford, Michael D. , Tamara L. Friedrich, Jay J. Caughron in Alison L. Antes. 2009. Leadership research: traditions, developments, and current directions. V *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, ur. David A. Buchanan in Alan Bryman, 111–27. London: Sage.
- Mumford, Troy V., Michael A. Campion in Frederick P. Morgeson. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18 (2): 154–166.
- Murphy, Lorraine. 2005. Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management* 13 (2): 128–136.
- Murphy, Steven A. in Edward N. Drodge. 2004. The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management* 6 (1): 1–15.
- Nadler, David A. in Michael L. Tushman. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32 (2): 77–97.
- National Commission on the Public Service (Volcker Commission). 1990. *Leadership for America*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Newman, Janet. 2005. Enter the Transformational Leader: Network Governance and the Micro-politics of Modernization. *Sociology* 39 (4): 717–734.

- Nguni, Samuel, Peter Slegers in Eddie Denessen. 2006. Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice* 17 (2): 145–177.
- Nordin, Norshidah. 2011. The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Educational Review* 13 (2): 239-249.
- Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- 2010. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- NPLF. 2002. *Analysis of the needs of the National Police Leadership Faculty*. Bramshill: National Police Leadership Faculty.
- Nystrom, Paul. 1978. Managers and the Hi-Hi Leader Myth. *Academy of Management Journal*. 21 (2): 325–331.
- Oldham, Greg R. in J. Richard Hackman 1981. Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly* 26 (1): 66–83.
- Olsen, Johan P. 2007. *The Ups and Downs of Bureaucratic Organization*. Working Paper. Oslo: Centre for European Studies.
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. in Charles N. Greene. 1981. The Effects of Formalization on Professional involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly* 26 (2): 237–252.
- Osborne, David in Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Osborn, Richard N., James G. Hunt in Lawrence R. Jauch. 2002. Toward a contextual theory of leadership. *The leadership Quarterly* 13 (6): 797–837.
- Oshagbemi, Titus in Roger Gill. 2004. Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organizations. *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (1): 93–106.
- OALD. Oxford Advanced Learner's Dictionary. 2005. 7. izd. Glavni urednik Sally Wehmeier. Oxford University Press.
- Pagon, Milan. 2003. The Need for a Paradigm Shift in Police Leadership. V *Police Leadership in the Twenty-first Century: Philosophy, doctrine and developments*, ur. Robert Adlam in Peter Villiers, 157–168. Winchester: Waterside Press.
- Panzarella, Robert. 2003. Leadership Myths and Realities. V *Police Leadership in the Twenty-first Century: Philosophy, doctrine and developments*, ur. Robert Adlam in Peter Villiers, 119–133. Winchester: Waterside Press.
- Paparone, Christopher R., Ruth A. Anderson in Reuben R. McDaniel Jr. 2008. Where Military Professionalism Meets Complexity Science. *Armed Forces & Society* 34 (3): 433–449.
- Park, Sung Min in Hal G. Rainey. 2008. Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal* 11 (1): 109–142.

- Parsons, Talcot. 1947. "Introduction." In Max Weber, *The Theory of Social and Economic organization*: 3-86. Glencoe, IL: Free Press.
- PASSWORD: English Dictionary for Speakers of Slovenian. 1993. Urednik slovenske izdaje Branko Madžarevič. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Pawar, Badrinarayan S. in Kenneth K. Eastman. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review* 22 (1): 80–109.
- Pawar, Badrinarayan S. 2003. Central conceptual issues in transformational leadership research. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (7): 397–406.
- Pearson-Goff Mitchell in Victoria Herrington. 2014. Police leadership: A systematic Review of the Literature. *Policing* 8 (1): 14–26.
- Pearce, Craig L., Henry P. Sims Jr., Jonathan F. Cox, Gail Ball, Eugene Schnell, Ken A. Smith in Linda Trevino. 2003. Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development* 22 (4): 273–307.
- Peterson, Christopher in Martin E. P. Seligman. 2004. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford/American Psychological Association.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Philippidou, Sophia S., Klas Eric Soderquist in Gregory P. Prastacos. 2004. Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leadership vs. Management, and the Path to Implementation. *Public Organization Review: A Global Journal* 4 (4): 317–337.
- Piccolo, Ronald F. in Jason Colquitt. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2): 327–340.
- Pierce, Jon L. in John W. Newstrom. 2008. *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-assessments & applications*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim in Eric S. Williams. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership. *Journal of Management* 25 (6): 897–933.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman in Richard Fetter. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1 (2): 107–142.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie in William H. Bommer. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* 22 (2): 259–298.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Bethh Paine in Daniel G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26 (3): 513–563.
- Policija. Generalna policijska uprava. 2009. *Poročilo o raziskavi »Ugotavljanje potreb – analiza sistema vodenja«*. Delovna skupna za pripravo programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov in veščin za

- delovna področja in delovna mesta v Policiji. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava. (neobjavljeno gradivo).
- Policija. Generalna policijska uprava. 2010. Vodenje v policiji. Program usposabljanja, št. Dokumenta 609-5/2009/28 (263-1). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Ponsaers, Paul. 2001. Reading about "community (oriented) policing" and police models. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 24 (4): 470–496.
- Porter, Lyman W. in Grace B. McLaughlin. 2006. Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly* 17 (6): 559–576.
- Pounder, James S. 2006. Transformational Classroom Leadership: The Fourth Wave of Teacher Leadership? *Educational Management Administration Leadership* 34 (4): 533–545.
- Purvanova, Radostina K., Joyce E. Bono in Jessica Dzieweczynski. 2006. Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance* 19 (1): 1–22.
- Quinn, Robert E. 2000. *Change the world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rafferty, Alannah E. in Mark A. Griffin. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly* 15 (3): 329–354.
- Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje – Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Rainey, Hal G. 2009. *Understanding and managing public organizations*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, Hal in Sergio Fernandez. 2004. A response to "Prompting the transformation of public organizations". *Public Performance & Management Review* 27 (4): 34–40.
- Rest, James R., Darcia Narvaez, Stephan J. Thomas in Muriel J. Bebeau. 2000. A neo-Kohlbergian approach to morality research. *Journal of Moral Education* 29 (4): 381–396.
- Riggio, Ronald E., Bernard M. Bass in Sarah Smith Orr. 2004. Transformational leadership in nonprofit organizations. V *Improving leadership in nonprofit organizations*, ur. Ronald E. Riggio in Sarah Smith Orr, 49–62. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2007: *Organizational behavior*. 12th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robie, Chet, Ann Mare Ryan, Robert A. Schmieder, Luis Fernando Parra in Patricia C. Smith. 1998. The relation between job level and job satisfaction. *Group & Organization Management* 23 (4): 470–495.
- Rost, Joseph C. 1991. *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Greenwood.
- Ross, Shirley M. in Lynn R. Offerman. 1997. Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 23 (10): 1078–1086.
- Rowe, Michael. 2006. Following the leader: front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 (4): 757–767.
- Rowold, Jens in Kathrin Heinitz. 2007. Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly* 18 (2): 121–133.

- Russell, Brenda in John Purcell. 2009. *Online Research Essentials: Designing and Implementing Research Studies*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sarros, James C., Tanewski, G. A., Winter, J. C., Santora, J. C. in Densten, I. L. 2002. Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management* 13 (4): 285–304.
- Sashkin, Marshall. 1988. The visionary leader. V *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, ur. Jay A. Conger in Rabindra N. Kanungo, 122–160. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schedlitzki, Doris in Gareth Edwards. 2014. *Studying Leadership: Traditional & Critical Approaches*. London: Sage Publications Ltd.
- Schermerhorn, John R. JR. 2008. *Management*. 9th ed. Boston: John Wiley & Sons, Inc.
- Seltzer, Joseph in Bernard M. Bass. 1990. Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management* 16 (4): 693–703.
- Seltzer, Joseph, Rita E. Numeroff in Bernard M. Bass. 1989. Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout and stress? *Journal of Health and Human Resource Administration* 12 (2): 174–185.
- Selznick, Philip 1948. "Foundations of the theory of organizations". *American Sociological Review* 13 (1): 25–35.
- 1957/1984. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Shamir, Boas. 1995. Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly* 6 (1): 19–47.
- Shamir, Boas, Robert J. House in Michael B. Arthur. 1993. The motivational effects of charismatic leadership.: A self-concept based theory. *Organization Science* 4 (4): 577–594.
- Shamir, Boas in Jane M. Howell. 1999. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly* 10 (2): 257–283.
- Shin, Shung Jae in Jing Zhou. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46 (6): 703–714.
- Silverman, David. 1971. *The Theory of Organizations*. New York: Basic Books.
- Silvestri, Marisa. 2007. »Doing« police leadership: Enter the »New Smart Macho«. *Policing & Society* 17 (1): 38–58.
- Singer, Ming S. 1985. Transformational vs. Transactional leadership: A study of New Zealand company managers. *Psychological Reports* 57: 143–146.
- Singer, Ming S. in Alan E. Singer. 1989. Situational Constraints on Transformational Versus Transactional Leadership Behavior, Subordinates' Leadership Preference, and Satisfaction. *The Journal of Social Psychology* 130 (3): 385–396.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ in Janet P. Near. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68 (4): 653–663.
- Sosik, John J. 1997. Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group and Organization Management* 22 (4): 460–487.

- 2006. Full range leadership: Model, research, extensions, and training. V *Inspiring Leaders*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper, 33-83. New York: Routledge.
- Sosik, John J. in Don I. Jung. 2010. *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Sosik, John J., Surinder S. Kahai in Bruce J. Avolio. 1998. Transformational leadership and dimensions of group creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal* 11 (1): 111–121.
- 1999. Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *Journal of Creative Behavior* 33 (4): 227–256.
- Sosik, John J. in Veronica M. Godshalk. 2000. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior* 21 (4): 365–390.
- Sosik, John J., Veronica M. Godshalk in Francis J. Yammarino. 2004. Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protege relationships: A multiple levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly* 15 (2): 241–261.
- Stogdill, Ralph Melvin. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 25 (1): 35–71.
- 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- 1974a. Historical Trends in Leadership Theory and Research. *Journal of Contemporary Business*. Autumn 1974, p.7.
- SurveyMonkey. 1999-2012. *SurveyMonkey User Manual. Customer Guide for Account Navigation, Survey Creation, Distribution & Analysis*. SurveyMonkey. Dostopno prek: <http://help.surveymonkey.com/euf/assets/docs/pdf/UserManual.pdf?noIntercept/1&session=L2F2LzEvdGltZS8xMzMzNzA1OTY0L3NpZC9RSzNZWlhVaw%3D%3D> (06.04.2012).
- Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Swanson, Charles R., Leonard Territo in Robert W. Taylor. 2008. *Police Administration: Structures, Processes, and Behavior*. 7th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Šadl, Zdenka. 2003. Alienacija v starih in novih (pre)oblekah: sodobna relevantnost Marxove teorije odtujenega dela. *Družboslovne razprave* 19 (44): 75–91.
- Šakanovič, Zlatko in Janez Mayer, Janez. 2006. Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija* 39 (4): 254–264.
- Tannenbaum, Robert in Warren H. Schmidt. 1958. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review* 36, March-April, 95–101.
- Tannenbaum, Arnold S., Bogdan Kavčič, Menachem Rosner, Mino Vianello in Georg Wieser. 1975. *Hierarhija - mednarodna raziskava*. Ljubljana: Delavska enotnost. (Naslov originala: *Hierarchy in Organizations: An International Comparison*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.)

- Tejeda, Manuel J., Terri A. Scandura in Rajnandini Pillai. 2001. The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly* 12 (1): 31–52.
- Tepper, Bennet J. in Paul M. Percy. 1994. Structural Validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 54 (3): 734–744.
- Terman, Lewis M. 1904. A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership. *The Pedagogical Seminary* 11 (4): 413–451.
- Terry, Larry D. 1995. *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 1998. Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement. *Public Administration Review* 58 (3): 194–200.
- Terry, Larry D. in Maxine G. 1998. Organizational scepticism, the modern conception of leadership and the obsession with new. *Journal of Management History* 4 (4): 303–317.
- Tharenou, Phyllis, Ross Donohue in Brian Cooper. 2007. *Management research methods*. New York: Cambridge University Press.
- Thomas, Adrian, Walter C. Buboltz in Christopher S. Winkelspecht. 2004. Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis* 12 (2): 205–219.
- Thomas, Gary. 2009. *How to do Your Research Project. A guide for students in education and applied social sciences*. Los Angeles: Sage.
- Tichy, Noel M. in Mary Anne Devanna. 1986. *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Tichy, Noel M. in Mary Anne Devanna. 1990. *The Transformational leader. The key to global competitiveness*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tosi, Henry L. 1991. The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *The Leadership Quarterly* 2 (3): 205–228.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Trevino, Linda K. in Michael E. Brown. 2014. Ethical Leadership. V *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, ur. David V. Day, 524–538. Oxford: Oxford University Press.
- Trottier, Tracey, Montgomery Van Wart in XiaoHu Wang. 2008. Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review* 68 (2): 319–333.
- Tucker, Mary L., Bernard M. Bass in Larry G. Daniel. 1990. Transformational leadership's impact on higher education: Satisfaction, effectiveness, and extra effort. V *Measures of leadership*, ur. Kenneth E. Clark in Miriam B. Clark, 169–176. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Ule, Mirjana. 2005. *Socialna psihologija*. Knjižna zbirka Psihologija vsakdanjega življenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in pravosodnih organih. Ur. l. RS 58/03, 109/03, 22/04, 43/04, 138/04, 35/05, 72/05, 112/05, 49/06, 140/06, 9/07, 33/08, 88/08, 8/09, 63/09, 73/09, 11/10, 42/10, 82/10, 82/10, 17/11, 14/12, 17/12. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/predpisi/pdf/uredba_unosdmn_17.12.pdf (12. marec 2012).

- Uredba o organih v sestavi ministrstev*. Ur. l. RS 58/03, 45/04, 86/04, 138/04, 52/05, 82/05, 17/06, 76/06, 132/06, 41/07, 64/08, 63/09, 69/10, 40/11, 98/11, 17/12. Dostopno prek:
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/predpisi/pdf/uredba_o_organih_v_sestavu_ministrstev_17.12.pdf (12. marec 2012).
- Vandenbergh, Christian, Sabine Stordeer in William D'hoore. 2002. Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment* 18 (1): 16–29.
- Van Knippenberg, Daan in Daan Stam. 2014. Visionary Leadership. V *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, ur. David V. Day, 241–259. Oxford: Oxford University Press.
- Van Maurik, John. 2001. *Writers on leadership*. London: Penguin Books.
- Van Seters, David A. in Richard H. G. Field. 1990. The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management* 3 (3): 29–45.
- Van Velsor, Ellen in Jean Britain Leslie 1995. Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive* 9 (4): 62–72.
- Van Wart, Montgomery. 2003. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review* 63 (2): 214–228.
- 2005. *Dynamics of leadership in public service: theory and practice*. New York: M. E. Sharpe.
- 2008. *Leadership in public organizations: An introduction*. New York: M. E. Sharpe.
- Van Wart, Montgomery in Lisa A. Dicke. eds. 2008. *Administrative leadership in the public sector*. An ASPA Classics Volume. New York: M. E. Sharpe.
- Varnost. 2009. Policisti ocenjevali svojo organizacijo. Priloga revije Varnost. *Varnost* št. 2/2009.
- Villa, Jennifer R., John P. Howell, Peter W. Dorfman in David L. Daniel. 2003. Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *The Leadership Quarterly* 14 (1): 3–23.
- Waldman, David A., Bernard M. Bass in Francis J. Yammarino. 1990. Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effects of charismatic leadership. *Group and Organization Studies* 15 (4): 381–395.
- Waldo, Dwight. 1955. *The Study of Public Administration*. New York: Random House.
- Waldock, Trevor in Shenaz Kelly-Rawat. 2004. *The 18 challenges of leadership: A practical, structured way to develop your leadership talent*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Wan Ismail, Wan Khairuzzaman, Hussain Ghulam in Mahammad Rashid Amir. 2011. Integrating Framework of Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science* 2 (2): 126–132.
- Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang, in Zhen Xiong Chen. 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 48 (3): 420–432.
- Warner, Rebecca M. 2013. *Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

- Washington, Marvin, Kimberly B. Boal in John N. Davis. 2008. Institutional Leadership: past, present, and future. V *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, ur. Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby in Kerstin Sahlin, 721–736. London: SAGE Publications Ltd.
- Weber, Max. 1947. *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). New York: The Free Press. (Originalno delo objavljeno 1924).
- Welch, Eric W. in Wilson Wong. 2001. Effects of global pressures on public bureaucracy: Modeling a new theoretical framework. *Administration & Society* 33 (4): 371–402.
- Whetten, David A. in Kim S. Cameron. 1983. Management skill training: A needed addition to the management curriculum. *Organizational Behavior Teaching Journal* 8 (2): 10–15.
- 2007. *Developing Management Skills*. 7th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Whisenand, Paul M. in R. Fred Ferguson. 2005. *The Managing of Police Organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Whittington, J. Lee, Vicki L. Goodwin in Brian Murray. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly* 15 (5): 593–606.
- Wofford, Jerry C., J. Lee Whittington in Vicki L. Goodwin. 2001. Follower motives patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues* 13 (2): 196–211.
- Wong, Leonard, Paul Bliese in Dennis McGurk. 2003. Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly* 14 (6): 657–692.
- Wroom, Victor H. 2000. Leadership and the Decision-making Process. *Organizational Dynamics* 28 (4): 82–93.
- 2003. Educating Managers for Decision Making and Leadership. *Management Decision* 41 (10): 968–978.
- Wroom, Victor H. in Philip W. Yetton. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wroom, Victor H. in Arthur G. Jago. 1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Xirasagar, Sudha. 2008. Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management* 22 (6): 599–613.
- Yagil, Dana. 1998. Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly* 9 (2): 161–176.
- Yammarino, Francis J. in Alan J. Dubinsky. 1994. Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology* 47 (4): 787–811.
- Yammarino, Francis J., Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer in Marvina A. Jolson. 1997. Women and transformational and contingent reward leadership theory: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal* 40 (1): 205–222.
- Yammarino Francis J., Shelley D. Dionne, Jae Uk Chun in Fred Dansereau. 2005. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly* 16 (6): 879–919.

- Yammarino, Francis J., William D. Spangler in Bernard M. Bass. 1993. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly* 4 (1): 81–102.
- Yammarino, Francis J., William D. Spangler in Alan J. Dubinsky. 1998. Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *Leadership Quarterly* 9 (1): 27–54.
- Yammarino Francis J., Fred Dansereau in Christina J. Kennedy. 2001. A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye. *Organizational Dynamics* 29 (3): 149–163.
- Yerkes, Robert M. ur. 1921. Psychological examining in the United States Army. *Memoirs of the National Academy of Sciences* 15: 1–890.
- Yukl, Gary. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2): 285–305.
- 2002. *Leadership in organizations*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- 2006. *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- 2010. *Leadership in organizations*. 7th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zaccaro, Stephen J. 2001. *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.
- 2007. Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62 (1): 6–16.
- Zaccaro, Stephen J., Roseanne J. in David A. Kenny. 1991. Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology* 76 (2): 308–315.
- Zaccaro, Stephen J., Cary Kemp in Paige Bader. 2004. Leader Traits and Attributes. V *The nature of leadership*, ur. John Antonakis, Anna T. Cianciolo in Robert J. Sternberg, 101–124. Thousand Oaks: Sage.
- Zaccaro, Stephen J. in Richard J. Klimoski. 2001. The nature of organizational leadership. V *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, ur. Stephen J. Zaccaro in Richard J. Klimoski, 3–41. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zakon o državni upravi* (ZDU–1). Ur. l. RS 113/05, 89/07, 126/07, 48/09, 8/10, 8/12, 21/12, 12/14. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3225> (4. november 2014).
- Zakon o policiji* (ZPol-G). Ur. l. RS 66/09, 22/10, 26/11, 58/11, 40/12, 96/12, 15/13. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5630> (4. november 2014).
- Zakon o organiziranosti in delu v policiji* (ZODPol). Ur. l. RS 15/13, 11/14. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6315> (4. november 2014).
- Zakon o nalogah in pooblastilih policije* (ZNPPol). Ur. l. RS 15/13. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6314> (4. november 2014).
- Zaleznik, Abraham. 1989. *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. New York: Harper & Row.
- Zaleznik, Abraham. 1977/1998. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review on Leadership*. Harvard Business School Press. (originalna objava: maj-junij 1977).

Žagar, Damjan in Džemal Durić. 2012. Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji. V XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja. *Zbornik Prispevkov*, ur. Tinkara Pavšič Mravlje. Portorož: Fakulteta za varnostne vede. Dostopno prek: http://www.fvv.uni-mb.si/DV2012/zbornik/policijska_dejavnost/zagar_duric_razvoj.pdf (8. april 2014).

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

Achua, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 89, 91, 94, 97, 98, 99, 108, 115, 417

adhoc večine, 60

adhokracija, 60

Aditya, 40, 430

Adler, 144, 146, 147, 148, 417

administrativne večine, 46

administrativno vodenje, 150, 151

Akt o organizaciji in sistemizaciji, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180

AL Rasasi, 157, 430

Alban-Metcalf, 115, 116, 117, 156, 417

Alimo-Metcalf, 115, 116, 117, 156, 417

Allen, 226, 422, 435

analitični okvir vodenja, 25

analiza glavnih komponent PCA, 234

Analiza na ravni diade, 30

Analiza na ravni organizacije, 30

Analiza na ravni posameznika, 30

Analiza na ravni skupine, 30

Andrews, 205, 385, 417

angleški model transformacijskega vodenja, 157

Antonakis, 14, 22, 25, 31, 38, 39, 40, 107, 109, 110, 111, 118, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 132, 137, 210, 417, 418, 419, 424, 433, 445

antropologija, 20

Armstrong, 411, 418

Arnold, 197, 380, 418, 441

Arthur, 100, 421, 440, 444

Atribucijska teorija karizmatičnega vodenja, 97

Atwater, 107, 417, 425

Avolio, 13, 16, 41, 109, 118, 120, 121, 123, 125, 127, 128, 133, 134, 135, 168, 183, 210, 220, 417, 418, 419, 426, 430, 431, 441

avtentično vodenje, 41

avtokratični stil, 62

Avtonomno odločanje, 223

Avtoritarnost, 83

avtoritativni pristop vodenja, 162

Avtoriteta, 32

Avtoriteta – skladnost, 67

Ayman, 63, 72, 77, 81, 84, 89, 91, 92, 419

B

Balle, 143, 144, 419

Banai, 197, 200, 227, 379, 380, 419

Barling, 133, 135, 418, 419

Barnard, 138, 419

Barnlund, 46, 419

Bass, 13, 14, 16, 21, 22, 24, 31, 37, 40, 47, 109, 110, 114, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 135, 152, 153, 166, 167, 168, 183, 192, 220, 418, 419, 420, 422, 423, 429, 431, 432, 439, 440, 441, 442, 443, 445

Bell, 46, 420

Bennis, 34, 111, 112, 420

Berkes, 160, 206, 386, 399, 431

Berlew, 107, 420

Berzelak, 230, 420

Bettencourt, 195, 375, 420

Biggart, 140, 420

birokracija, 36, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 217

birokratska organizacija, 141

birokratsko vodenje, 150

Bivariatna analiza, 235

Blackwell, 191, 370, 420

Blaikie, 220, 420

Blake, 66, 68, 420

Blakely, 225, 436

Blanchard, 85, 87, 420, 429

Blau, 32, 139, 140, 141, 420

bližnja in oddaljena karizma, 105

Boal, 14, 137, 140, 421, 444

Boerner, 195, 374, 421

Bommer, 131, 421, 438

Bono, 131, 439

Borgatta, 46, 421

Borins, 156, 421

Borys, 144, 146, 147, 148, 417

Bowditch, 20, 23, 62, 63, 69, 85, 89, 421

Boyatzis, 47

Brace, 337, 421

Bratton, 13, 20, 21, 26, 421

Bray, 46, 421

Britain, 59, 443

Brodbeck, 58, 421, 425

Brown, 41, 412, 421, 433, 442

Bruch, 16, 135, 189, 204, 384, 421

Bryman, 94, 107, 209, 210, 421, 427, 436

Bryson, 151, 423

Burke, 6, 9, 141, 147, 409, 421, 441

Burns, 22, 24, 40, 47, 96, 107, 108, 118, 133, 152, 166, 421

Buss, 150, 151, 436

Bycio, 125, 128, 129, 422

Bynum, 167, 422

C

Cabinet Office Performance and Innovation Unit, 155

Cabinet Office, 155, 422

Cameron, 36, 51, 58, 59, 60, 61, 183, 422, 444

Campbell, 155, 156, 410, 418, 421, 422, 424

Carless, 125, 422

Carli, 131, 426

Carlyle, 72, 422

Carter, 46, 422

Castiglione, 157, 422

celovit model vodenja, 6, 13, 109, 117, 118, 121, 183

celovita teorija transformacijskega vodenja, 4, 391

celovita teorija vodenja, 118

centralizacija, 16, 143, 190

Centralizacija, 4, 5, 216, 218, 223, 248, 249, 254, 255, 256, 263, 289, 291, 293, 294, 299, 300, 301, 304, 305, 308, 309, 312, 315, 317, 321, 323, 326, 328, 329, 333, 338, 346, 347, 353, 361, 369, 371, 372, 379, 385, 393, 397, 398, 401, 403, 405

CEPOL, 411

Chemers, 152, 422

Chhokar, 41, 433

Chiaburu, 195, 375, 422

Choi, 102, 103, 104, 422

Chrislip, 151, 422

Chun, 201, 422, 444

cilji organizacije, 23

Clawson, 147, 422

Coaching, 87, 412

coaching kot orodje vodenja, 412

Coaching stil, 87

Cockcroft, 410, 423

- Cohen, 138, 337, 423
 Coliandirs, 167
 Collquitt, 375
 Colquitt, 192, 195,
 205, 208, 370, 386,
 410, 438
 Conger, 47, 97, 98, 99,
 103, 133, 137, 188,
 412, 423, 440
 Connelly, 53, 423, 436
 Cooke, 129, 435
 Cowper, 159, 423
 Cox, 132, 134, 423,
 438
 Crank, 165, 423
 Cronbach alpha, 234
 Crosby, 151, 423
 Currie, 125, 155, 156,
 157, 423, 424
 Curtis, 59, 63, 423,
 434
- Č**
- časovno odvisno
 drevo odločanja,
 78
 Človeške veščine, 51
 Čustvena pripadnost,
 227
- D**
- Daft, 63, 66, 78, 81,
 82, 85, 88, 91, 424
 Dansereau, 29, 38, 39,
 40, 135, 424, 444,
 445
 Davis, 140, 428, 444
 Day, 25, 419, 424, 434,
 442, 443
 De Vries, 410, 425
decentralizacija, 143
 definicija vodenja, 22
 DeGroot, 127, 192,
 373, 424
 Delegriraj, 79
 Delegriranje, 87
 delovna uspešnost, 58
 delovne hipoteze, 17
 Delovne izkušnje v
 policiji, 229
 delovno mesto, 222
 Delovno mesto, 175
 Deluga, 168, 424
 Demografske
 spremenljivke, 228
 Demokratični stil
 vodenja, 63
 Den Hartog, 125, 135,
 424
 Denhardt, 155, 156,
 424
- Denis, 16, 154, 424
 Densten, 16, 129, 135,
 165, 166, 168, 186,
 189, 190, 193, 203,
 368, 369, 373, 384,
 424, 440
 Dentzker, 162
 Dessler, 81, 430
 determinante
 uspešnega vodenja,
 21
 DETR, 155, 425
 Devanna, 47, 113, 114,
 442
 Dewar, 222, 425
 DfES, 155, 425
 Dicke, 150, 152, 443
 Dilts, 95, 425
 Dimovski, 41, 425
 Dionne, 6, 9, 92, 409,
 422, 425, 444
 DiPadova, 143, 425
 DiPietro, 200, 208,
 379, 380, 410, 425
 Direktivni stil, 86
Direktivno vodenje, 82
 direktor policijske
 uprave, 177, 178
 diskrecija, 152
 Diskusija rezultatov,
 367
 dispozicije, 44
 Distalne ali oddaljene
 lastnosti, 50
 DIT 2, 412
 Dobby, 170, 171, 425
 Dodatki, 92
dodatna motivacija,
 193, 224
Dodatna motivacija,
 198, 225
 dodatni napor, 121,
 122, 127, 183, 184,
 186, 193, 194, 203,
 374, 395, 406
 Doerner, 160, 424,
 425
 Dorfman, 135, 424,
 425, 430, 443
 Dosežena izobrazba,
 229
 DOT, 205
 Downton, 107, 118,
 425
 Drodge, 166, 169, 170,
 425, 436
 Druskat, 125, 426
Državljsko
vedenje, 194, 198,
 225, 226, 277, 278,
 279, 287, 311, 338,
 374
- Dubinsky, 129, 132,
 431, 444, 445
 DuBrin, 23, 26, 62, 72,
 75, 78, 81, 85, 86,
 88, 89, 97, 98, 99,
 102, 426
 duhovno vodenje, 41
 Dulewicz, 195, 376,
 426
 Dumdum, 127, 192,
 373, 426
 Durić, 0, 1, 2, 183,
 184, 190, 220, 368,
 410, 426, 446
 Durkheim, 140, 426
 Dvir, 132, 426
 Dwyer, 138, 139, 140,
 426
- E**
- Eagly, 131, 426
 Eastman, 14, 125, 438
 Edwards, 17, 68, 427,
 440
 egipčanski hieroglif,
 21
 Egri, 129, 426
 Ehrhart, 132, 426
 ekspertna moč, 32
 Elenkov, 128, 129,
 426
 enotnost ukazovanja,
 143
 Epitropaki, 132, 427
 Estman, 135
 etično vodenje, 41
 etika, 27, 39, 41, 120
 Etzioni, 31, 427
 Euwema, 195, 427
 Evans, 81, 427
- F**
- Facebook, 234
 faktorska analiza, 234
 Fayol, 37, 427
 Feng, 193, 196, 197,
 373, 376, 380, 381,
 433
 Ferguson, 163, 164,
 165, 444
 Fernando, 41, 427,
 436, 439
 Fetter, 114, 438
 Fiedler, 73, 74, 75, 77,
 427
 Field, 40, 337, 427,
 434, 443
 Finlay, 223, 427
 Fisher, 68, 427
 Fleming, 159, 427
 formalizacija, 16, 190
- Formalizacija, 5, 90,
 144, 199, 200, 216,
 218, 223, 248, 249,
 257, 258, 259, 263,
 290, 291, 293, 295,
 299, 300, 302, 304,
 305, 306, 308, 309,
 312, 315, 317, 321,
 323, 329, 333, 338,
 348, 349, 350, 354,
 356, 360, 363, 364,
 370, 371, 372, 377,
 385, 386, 387, 394,
 396, 398, 401, 404,
 405
 formalna avtoriteta,
 32
 Formalna organizacija,
 139
 French, 20, 46, 420,
 427
 Friedrich, 209, 427,
 436
 FRONTEX, 411
Full range leadership
model, 118
 funkcijski menedžerji,
 34
- G**
- Gabris, 189, 368, 427
 Gaebler, 155, 437
 Gagne, 198, 201, 374,
 381, 435
 Galton, 44, 427
 Garcia, 73, 75, 427
 Gardner, 129, 210,
 434
 Gargiulo, 16
 Garman, 125, 157,
 268, 428
 gasilci, 158
 Gašič, 180, 182, 428
 Gellis, 129, 428
 Generalna policijska
 uprava, 174, 222,
 233, 253, 432, 438,
 439
 generalni direktor
 policije, 174, 176,
 178, 233
 Generalni menedžerji,
 34
 George, 20, 428, 430,
 434
 Gerstle, 157, 428
 Geyer, 125, 128, 135,
 428
 gibanje za testiranje
 mentalnih
 sposobnosti, 44

Gibb, 44, 45, 428
Gill, 16, 135, 189, 368,
437
Girth, 142
globalna gospodarska
kriza, 413
Godshalk, 134, 441
Gouldner, 146, 428
Greene, 200, 379, 426,
437
Greenleaf, 41, 428
Griffin, 20, 33, 34,
125, 132, 428, 433,
439
Grundstein-Amado,
156, 428
Gullo, 157, 428

H

Hackman, 9, 148, 149,
223, 428, 436, 437
Hagne, 198
Hales, 142, 143, 144,
428
Hall, 159, 424, 427,
428, 429, 439, 444,
445
Hambrick, 31
Hamilton, 140, 420
Haralambos, 139, 141,
428
Harland, 132, 428
Hart, 151, 427, 429
Harvey, 129, 429
Hater, 125, 128, 129,
429
Heath, 14, 137, 429
Heinitz, 125, 439
Hennessy, 155, 429,
434
Herman, 129, 426
Herrington, 410, 438
Hersey, 23, 26, 31, 32,
36, 85, 429
hierarhična multipla
regresija, 337
hierarhične organizacije,
141, 158, 216, 251,
252, 400
hierarhija, 4, 60, 142,
143, 149, 158, 159,
166, 180, 187, 188,
189, 204, 216, 393,
402
Hierarhija, 143
Higgs, 195, 376, 426
Hinkin, 125, 132, 157,
429
hipoteze, 216
Hitt, 20, 23, 429

Holborn, 139, 141,
428
Home Office, 155,
425, 429
Hood, 150, 430
Hooijberg, 14, 53, 137,
421, 430
House, 40, 47, 81, 82,
83, 99, 100, 101,
107, 109, 110, 111,
118, 120, 121, 126,
128, 132, 133, 417,
424, 425, 429, 430,
440, 443
Housejeva teorija
karizmatičnega
vodenja, 100
Howell, 6, 9, 14, 91,
92, 101, 102, 105,
123, 125, 128, 135,
137, 336, 418, 425,
430, 440, 443
Huan, 381
Huang, 202, 430
Hunt, 16, 125, 152,
210, 417, 429, 430,
437
Hunter, 209, 430

I

Iacobucci, 307, 430
Idealizirani vpliv –
atributi, 221
Idealizirani vpliv –
vedenje, 221
Idealizirani vpliv
(atributi), 122, 125,
184, 294, 295, 297
Idealizirani vpliv
(vedenje), 122, 184,
294, 295, 297
Ihrke, 189, 368, 427
Indikatorji
centralizacije, 223
Indikatorji
formalizacije, 223
Indikatorji stilov
vodenja, 221
Indikatorji za
državljansko
vedenje, 226
Indikatorji za
odtujenost, 228
Indikatorji za
organizacijsko
pripadnost, 227
Indikatorji za
zadovoljstvo z
delom, 228
Indikatorji značilnosti
dela, 224

Individualna iniciativa,
226
Individualna pobuda,
225
Individualna skrb, 110,
122, 124, 170, 184,
186, 204, 221, 264,
265, 268, 274, 294,
295, 297
Inspiracijska
motivacija, 122,
124, 170, 184, 186,
204, 221, 264, 265,
268, 274, 294, 295,
297
inspiracijsko vodenje,
119
institucija, 140
Institucionalizacija, 140
instrumentalno
vodenje, 90
integrativni pristop,
38
integriteta, 23, 27, 33
Intelektualna
stimulacija, 110,
115, 122, 124, 170,
184, 186, 189, 204,
221, 264, 265, 268,
274, 294
intelektualne
sposobnosti, 46
Interakcijski učinek,
335, 344
intervenirajoče
spremenljivke, 72
inventarij prakse
vodenja, 112
izguba kontrole in
avtoritete, 92
Izmenjava, 40

J

Jabnoun, 157, 430
Jaccard, 335, 430
Jago, 78, 444
Javidan, 98, 425, 431
javno vodenje, 150,
151
Javno vodenje, 151
Jenkins, 44, 45, 431
Jermier, 89, 160, 206,
336, 386, 399, 431,
432
Jiao, 195, 431
Johns, 14, 137, 431
Jolson, 129, 431, 444
Jones, 20, 428
Jonge, 201, 381, 431
Joung, 109

Judge, 20, 23, 65, 131,
431, 439
Jung, 98, 118, 121,
122, 123, 124, 125,
129, 131, 133, 134,
135, 418, 419, 431,
441

K

Kahn, 53, 138, 432
Kaipiainen, 195, 431
Kalkulativna
pripadnost, 227
Kan, 157, 432
Kandalla, 190, 370,
432
Kane, 16, 135, 188,
193, 196, 203, 368,
373, 376, 384, 432
Kanungo, 47, 53, 97,
99, 423, 432, 440
karakteristike situacije,
27
karakteristike vodenih,
27
karakteristike vodje,
27
karizma, 96, 97, 105,
109, 110, 125
karizmatična šola, 41
karizmatični vodja, 98
karizmatično vodenje,
97
karizmatično-
inspiracijsko
vodenje, 125
karizmatičnost, 99
Kark, 133, 432
Katz, 51, 53, 138, 432
Kellerman, 150, 432
Kenny, 47, 432, 445
Kerr, 89, 336, 430,
432, 435
Kets de Vries, 105,
432
Kirbi, 129
Kirkpatrick, 103, 133,
432
klan, 60
klanovske večine, 60
Klein, 132, 426
Klenke, 210, 432
Klimoski, 50, 445
Kodz, 410, 422
kognitivne večine, 52
Kohlberg, 412, 432
Kolenc, 172, 173, 174,
432
komandir, 179
Komandir policijske
postaje, 179

- koncept 285, 375, 377, 381, 433
 transformacijskega vodenja, 96
 Konceptualne veščine, 52
 konceptualni in analitični okvir vodenja, 20
 konceptualni okvir vodenja, 25
 Konceptualno procesni model transformacijskega vodenja, 129
 Konservativno skrbniški model, 154
 konsistenten vzorec vedenj, 62
 Konstruktivna transakcija, 123
 kontekst, 27
 Kontekst, 26
 Kontekst vodenja, 72
 kontingenčne teorije vodenja, 72
 kontingenčni dejavniki, 29
 kontingenčni model uspešnega vodenja, 72
 kontingenčni pristop vodenja, 72
 kontroliranje, 20
 Korelacijska analiza, 235
 Kotter, 35, 432
 Kouzes, 112, 113, 432
 Kožuh, 236, 237, 247, 414, 433
 Kreitner, 20, 33, 433
 Krimmel, 164, 433
 Krishnan, 190, 370, 432
 Kristalizirane kognitivne sposobnosti, 57
 krizna situacija, 99
 Kroeck, 210, 433, 434
 Kumar, 41, 433
 kvazi vojaški model, 159
 kvotni vzorec, 236
- L**
- Laissez-faire stil vodenja, 63
 Laissez-Faire vodenje, 122
 Lambert, 198, 199, 202, 222, 223, 228,
- 285, 375, 377, 381, 433
 Lang, 227, 433
 Lau, 53, 433
 LeBrasseur, 129, 433
 Lee, 193, 196, 197, 373, 376, 380, 381, 433, 444
 legitimna moč, 32
 LePine, 194, 374, 433
 Levin, 150
 Levine, 154
 Lewin, 62, 433
 Lim, 195, 375, 422
 Linden, 41
 Lindenmuth, 164, 433
 Lindholm, 105, 434
 Lippitt, 62, 433
 Lobnikar, 164, 434
 Locke, 103, 133, 432
 Locket, 155, 156, 424
 Lockett, 125
 Loher, 201, 434
 Lojalnost do organizacije, 225, 226
Lokus kontrole, 83
 Longenecker, 157, 434
 Lord, 47, 434
 Loseke, 220, 434
 Lowe, 14, 127, 129, 134, 135, 192, 210, 373, 426, 433, 434
 Luissier, 62
 Lussier, 63, 64, 65, 66, 68, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 89, 91, 94, 95, 97, 98, 99, 108, 115, 417
 Luthans, 59, 434
 Lynn, 150, 424, 428, 430, 434, 439
- M**
- MacKenzie, 129, 194, 374, 434, 438
 Mann, 44, 45, 434
 Manning, 63, 189, 201, 368, 381, 434
 Marks, 157, 423, 434, 436
 Martin, 132, 422, 427, 428, 429, 438
 Marx, 72, 140, 435
 Masi, 129, 435
 Mayer, 174, 180, 441
 McCanse, 66, 420
 McClelland, 47, 104, 435
 McLaughlin, 14, 15, 137, 439
 mediacijska spremenljivka, 307
 mediacijski model, 92
 mediator, 307
 medkulturno vodenje, 41
 medosebne veščine, 46, 52, 59
 medosebne vloge, 35
 Medsebojna pomoč, 225, 226
 Meindl, 106, 435
 menedžer, 25
 menedžment, 33
 Menedžment, 35, 36
 Menedžment z izjemami, 110, 122, 123, 128, 204, 221, 264, 265, 268, 274, 301, 302
 metoda Enter v SPSS, 337
 Metropolitan Police, 159
 Meyer, 144, 146, 226, 435
 Miles, 203, 384, 435
 Millette, 198, 201, 374, 381, 435
 Mills, 142, 428
 Miner, 46, 435
 Ministrstvo za notranje zadeve, 172
 Mintzberg, 35, 53, 435
 Misra, 53, 432
 Mitchell, 81, 82, 430, 438
 moč, 31
 moč nagrajevanja, 32
 moč pritiska, 32
 model »Competing Values Framework«, 59
 model glavnega učinka substitutov, 92
 model glavnega učinka vodenja, 92
 model interakcijskih učinkov, 92
 model komandiranja in kontroliranja, 159
 model lastnosti vodje in uspešnost vodje, 48
 model *Leadership skills strataplex*, 51
 model skupnega učinka, 92
 Model v skupnost usmerjenega policijskega dela, 161
 model večšin vodenja, 55
 Model vodenja univerze Michigan, 64
 Model vodenja univerze Ohio, 64
 model vzročnih povezav med glavnimi procesi vodenja, 28
 model zmožnosti, 56
 moderacijska spremenljivka, 335
 moderacijski model, 92
 moderator, 5, 6, 8, 72, 335, 337, 339, 353, 383, 384, 388, 398, 400, 405, 409, 410, 418, 425
 Moderiraj, 78
 moderirana multipla regresija, 337
 moderiranje dela, 82
 Modernizing Defence People Group, 155, 435
 Molo, 198, 374, 436
 Moorhead, 20, 33, 34, 428
 Moorman, 114, 225, 436, 438
 Morala, 120
 Morgan, 139, 142, 436
 Moriano, 196, 376, 436
 Morse, 150, 151, 436
 motivacija za napredovanje, 46
 Motivacijska teorija karizmatičnega vodenja, 102
 motivacijske potrebe vodenih, 81
 motivacijski mehanizmi, 104
 Mouton, 66, 68, 420
 mreža vodenja, 66
 mreženje, 83
 multifaktorski vprašalnik, 111, 127
 multipla linearna regresija, 235

- Multivariatna analiza**, 235
- Mumford, 16, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 183, 210, 423, 427, 430, 436
- Murphy, 157, 166, 169, 170, 419, 423, 425, 436
- N**
- na vrednote
usmerjeno vodenje, 83
- Nadler, 103, 436
- Nahavandi, 72, 75, 81, 84, 89, 91, 94, 96, 110
- najmanj priljubljen sodelavec, 73
- naloge menedžerjev, 35
- Naloge policije, 173
- namen vplivanja, 24
- namenski izbor, 236
- namenski vzorec, 236
- Nanus, 34, 111, 112, 420
- napovedne spremenljivke, 290
- National Commission on the Public Service, 155
- neformalna organizacija*, 140
- neformalni vodja, 25
- Nelson, 85, 420
- neokarizmatične teorije, 97
- Neosebna racionalnost*, 143
- neverjetnostno vzorčenje, 236
- nevtralizatorji, 89
- Newman, 156, 161, 425, 436
- Newstrom, 27, 28, 82, 438
- Nguni, 195, 196, 197, 374, 376, 380, 437
- Nivo motivacijskega potenciala, 149
- Nixon, 46, 422
- NLP Coach, 413
- NMP – nivo motivacijskega potenciala, 224
- Nordin, 196, 376, 437
- Normativna pripadnost, 227
- normativni model odločanja, 72
- Normativni model odločanja, 77
- Northouse, 22, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 50, 51, 56, 62, 66, 67, 68, 71, 73, 75, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 94, 100, 101, 108, 109, 110, 111, 112, 125, 133, 437
- Notranje organizacijske enote generalne policijske uprave, 174
- nova paradigma, 40
- nova paradigma vodenja, 94
- novi javni menedžment, 153, 161
- novo vodenje, 40
- NPLF, 155, 437
- Nystrom, 68, 437
- O**
- OALD, 43, 437
- objekt identifikacije, 99
- Območna policijska postaja, 179
- Odloči se sam, 78
- odločitveno drevo, 80
- Odnosi vodje s sodelavci*, 73
- odsotnost vodenja, 4, 5, 6, 122, 149, 184, 204, 212, 219, 221, 234, 250, 264, 265, 266, 268, 269, 271, 272, 305, 306, 310, 312, 313, 323, 324, 326, 327, 329, 332, 333, 334, 336, 352, 361, 365, 366, 368, 372, 374, 375, 376, 380, 381, 384, 385, 388, 389, 393, 395, 396, 397, 398, 400, 401, 402, 403, 405, 406, 408
- Odsotnost vodenja, 5, 122, 128, 185, 190, 217, 221, 249, 264, 265, 268, 269, 271, 273, 274, 303, 305, 306, 308, 309, 311, 312, 315, 317, 321, 323, 327, 329, 333, 342, 347, 350, 361, 363, 364, 365, 366, 372, 374, 375, 376, 379, 380, 381, 382, 388, 389, 397, 400, 406, 408
- Odtujenost, 228
- Odtujenost od dela**, 196, 200, 227, 282, 283, 284, 322, 338, 378
- Odtujenost od dela* ali alienacija, 227
- odvisna spremenljivka, 290
- Offerman, 131, 439
- Ojačevalci, 92
- ojačevalna hipoteza, 109, 120, 203
- Oldham, 9, 148, 149, 223, 428, 436, 437
- Olsen, 141, 142, 423, 437
- Operacionalizacija, 220
- OPISNA STATISTIKA, 251
- Oportunizem, 68
- opredelitve vodenja, 21
- Organ, 200, 225, 379, 437, 440
- organizacija, 138
- Organizacijska pripadnost**, 195, 199, 227, 280, 281, 282, 287, 288, 316, 338, 376
- organizacijska raven, 16
- Organizacijska raven, 4, 5, 188, 203, 216, 218, 222, 237, 245, 248, 249, 253, 263, 289, 293, 300, 305, 308, 315, 321, 328, 333, 339, 341, 369, 377, 383, 393, 398, 402
- Organizacijska raven* ali hierarhija, 222
- Organizacijska struktura**, 190
- organizacijski dejavniki, 4, 5, 14, 17, 50, 91, 126, 130, 135, 166, 206, 209, 212, 218, 219, 248, 263, 289, 308, 320, 335, 336, 338, 368, 373, 378, 379, 380, 383, 389, 391, 393, 394, 396, 398, 400, 408
- Organizacijski dejavniki, 222
- organizacijski kontekst, 14
- Organizacijski kontekst, 96, 187, 393
- Organizacijsko vodenje, 20
- organiziranje, 20
- Osborn, 14, 137, 437
- Osborne, 155, 437
- osebna identifikacija, 33, 98, 105, 133
- Osebna moč, 32
- Osebna odtujenost, 228
- Osebna zavzetost, 225, 226
- osebne veščine, 59
- osebnost, 44
- osebne lastnosti, 43
- Osebnostne poteze, 43
- osebne poteze vodje, 44
- Oshagbemi, 16, 135, 189, 368, 437
- Osiromašenost, 67
- Ovire, 84
- P**
- Pagon, 161, 162, 163, 164, 180, 182, 428, 434, 437
- Panzarella, 159, 437
- Paravojaški model, 159
- Park, 157, 430, 436, 437
- Parry, 157, 432
- Parsons, 146, 438, 444
- Participativno vodenje*, 82
- Password, 43
- Paternalizem/maternalizem, 68
- Pavett, 53, 433
- Pawar, 14, 125, 135, 438
- Pearce, 125, 423, 438
- Pearson-Goff, 410, 438
- Percy, 125, 442
- personalizirano karizmatično vodenje, 101
- Peterson, 133, 438

- petstopenjski model
za izobraževanje in
usposabljanje, 61
- Pfeffer, 58, 438
- Philippidou, 144, 146,
438
- Piccolo, 192, 195, 205,
208, 370, 375, 386,
410, 431, 438
- Pierce, 27, 28, 82, 438
- Pillai, 134, 194, 196,
197, 375, 376, 380,
418, 438, 442
- Pizam, 200, 208, 379,
380, 410, 425
- planiranje, 20
- podjetniška šola, 41
- podjetniška vloga, 35
- Podjetniško
transformacijski
model, 154
- Podpora skupine za
skupne cilje*, 79
- Podporni stil, 87
- podporno vodenje, 90
- Podporno vodenje*, 82
- Podsakoff, 6, 9, 91, 92,
93, 114, 115, 135,
187, 192, 193, 194,
195, 197, 199, 202,
207, 370, 373, 374,
375, 376, 378, 380,
381, 387, 389, 399,
409, 434, 438
- pogajalska vloga, 35
- pogojno nagrajevanje,
120, 123, 128, 134,
168, 184, 185, 190,
193, 194, 195, 196,
201, 265, 266, 268,
274, 302, 372, 374,
394, 404
- Pogojno nagrajevanje,
110, 122, 123, 128,
184, 186, 204, 221,
264, 265, 266, 268,
274, 301, 302
- Poklicna odtujenost,
228
- policija, 129, 158, 159,
161, 163, 172, 173,
174, 209, 391, 395,
400, 406, 417, 432,
455, 456, 457
- Policija, 55, 163, 173,
174, 183, 184, 186,
220, 227, 233, 237,
246, 410, 432, 438,
439
- Policajska dejavnost v
skupnosti, 172
- policajska organizacija,
158, 168, 173, 191,
209
- Policajska organizacija,
158, 159
- Policajska postaja, 222
- policajska subkultura,
162
- Policajska uprava, 177,
222
- policijski model, 158
- policijski sistem, 158
- Policijski vodje, 164,
165, 167, 168, 171,
184
- Policijsko delo, 161
- policijsko vodenje, 6,
163, 165, 167, 170,
171
- Policisti, 175
- politično vodenje, 150
- Politično vodenje, 150
- položajne oznake, 159,
175, 176
- Pomembnost, 224
- Pomembnost odločitve*, 79
- Pomembnost
pripadnosti/sprejetosti*,
79
- Ponsaers, 158, 439
- popravljeni R Square,
290
- Populacija, 237
- POPULACIJA, 236
- Porter, 14, 15, 137,
439
- poslovne veščine, 52
- Posner, 112, 113, 432
- Posredni vpliv, 307
- posredovalna vloga,
35
- Posvetuj se s
posamezniki, 78
- Posvetuj se s skupino,
78
- Potreba ali motiv, 43
- potreba po dosežkih,
46
- Potreba po dosežkih,
104
- potreba po moči, 46
- Potreba po moči, 104
- Potreba po
pripadnosti, 104
- Pounder, 157, 439
- povezovalna vloga, 35
- Povratna informacija,
224
- Pozicijska moč, 31
- Pozicijska moč vodje*, 73
- pozitivna usmerjenost
k avtoritetam, 46
- praktični vzorec, 236
- prediktor, 206, 337
- predstavljanje delovne
skupine, 83
- predstavniška vloga,
35
- pregledovalna vloga,
35
- preventivna dejavnost,
162
- priložnostni izbor,
236
- Printy, 157, 434
- pripravljenost
vodenih, 87
- Prispevek doktorske
disertacije, 408
- pristop moči in
vplivanja, 38
- pristop osebnostnih
lastnosti, 42
- Pristop osebnostnih
lastnosti, 42
- pristop osebnostnih
značilnosti, 38, 72,
153
- pristop stilov vodenja,
62
- Pristop stilov vodenja,
61
- Pristop znanja in
veščin za vodenje,
50
- problemsko
orientirano
policijsko delo, 162
- proces menedžmenta,
34
- Proces menedžmenta,
20
- proces odločanja, 81
- proces strateškega
vodenja, 31
- proces vodenja, 26, 27
- proces vplivanja, 23,
31
- profil potreb vodenih,
102
- program
usposabljanja
Vodenje v policiji,
410
- Projekcija, 105
- Proksimalne lastnosti,
50
- psihodinamični
procesi in karizma,
105
- psihologija, 20
- Purcell, 230, 236, 440
- Purvanova, 194, 198,
205, 374, 375, 386,
439
- ## Q
- Quinn, 58, 59, 422,
439
- ## R
- R Square, 290
- Rafferty, 125, 132,
439
- Ragin, 210, 439
- Rainey, 150, 151, 154,
156, 157, 437, 439
- Raven, 427
- ravni analize, 38
- razčlenjena hierarhija,
368, 402
- raziskovalna vprašanja,
17
- RAZISKOVALNI
MODEL, 211
- Raziskovalni načrt,
211
- raziskovalni pristop,
40, 209
- raziskovalni program
GLOBE, 135
- Raznolikost delovnih
nalog, 224
- Razvoj zaposlenih, 80
- razvojna raven
vodenih, 85
- razvojno odvisno
drevo odločanja,
78
- referenčna moč, 32
- Regresija, 105
- Regulacija*, 143
- Reisel, 197, 200, 227,
379, 419
- Rest, 412, 439
- rezultati procesa
vodenja, 27
- Rezultati raziskave,
248
- rezultati vodenja, 17,
28
- Rezultati vodenja**,
193, 224, 225, 275,
276, 277, 287, 309,
338, 373
- Riggio, 13, 109, 114,
118, 121, 122, 123,
124, 125, 128, 129,
130, 131, 133, 135,
419, 420, 423, 439
- Robbins, 20, 23, 439
- Robie, 201, 381, 439
- Rogers, 167, 423

- Ropo, 16, 210, 430
 Ross, 131, 439, 442
 Rost, 35, 36, 439
 rotacijske študije, 46
 Rowe, 170, 439
 Rowold, 125, 439
 Russell, 230, 236, 440
 rutinizacija karizme, 105
 Rutinske naloge, 83
- S**
- samoizbirni vzorec, 236
 Samostojnost, 224
 Sarros, 191, 196, 201, 207, 208, 227, 370, 379, 387, 440
 Sashkin, 47, 94, 95, 97, 98, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 440
 Schedlitzki, 17, 440
 Schermerhorn, 20, 33, 440
 Schmidt, 63, 426, 441
 Schriesheim, 125, 132, 418, 429, 438
 Scott, 32, 139, 140, 141, 420, 424, 432, 434, 435, 438
 Self-koncept teorija karizmatičnega vodenja, 99
 Seligman, 133, 438
 Seltzer, 128, 129, 134, 440
 Selznick, 138, 140, 150, 440
 Shamir, 14, 99, 100, 101, 102, 105, 106, 132, 133, 137, 426, 430, 432, 440
 Shin, 133, 134, 440
 Silverman, 138, 440
 Silvestri, 16, 171, 440
 Singer, 129, 160, 168, 191, 370, 440
 Sitkin, 14, 137, 429
 situacijska teorija Herseya in Blancharda, 85
 Situacijske in kontingenčne teorije, 46
 Situacijske in kontingenčne teorije in modeli vodenja, 71
 situacijske in kontingenčne teorije vodenja, 42, 72, 75
 situacijske moderacijske spremenljivke, 72
 situacijski dejavniki, 72
 Situacijski dejavniki, 126
 situacijski pristop, 38, 85
 situacijsko vodenje II, 85
 skrb, 65
 skrb za ljudi, 66
 skrb za produktivnost, 66
 skupinske veščine, 59
 Slovenska policija, 173
 Smith, 194, 374, 438, 439, 440
 snežna kepa, 236
 socializirano karizmatično vodenje, 101
 socialna arhitektura, 111, 112
 socialna identifikacija, 133
 socialna identiteta, 106
 Socialna odtujenost, 228
 socialna okužba in karizma, 105
 socialna psihologija, 20
 Socialne organizacije, 139
 Socialne veščine, 57
 socialni proces, 24
 socialni stres, 76
 sociologija, 20
 sodelovalno vodenje, 151
 Sodelovanje pri odločanju, 223
 Sodoben policijski vodja, 164
 Sosik, 98, 109, 118, 121, 122, 123, 124, 125, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 418, 422, 431, 440, 441
 Souza, 168
Specializacija, 142
 Spletni vprašalnik, 230
 Spletno anketiranje, 233
- Splošne kognitivne sposobnosti, 57
 Spol, 229
 sposobnosti, 44
Sposobnosti, 83
 Srednja pot, 67
 stališča zaposlenih, 17
 Stam, 41, 443
Standardizacija, 144
 stara paradigma vodenja, 42
 Starost, 229
 Steyrer, 128, 135, 428
 stil vodenja, 29, 30, 62, 63, 68, 71, 72, 73, 74, 77, 81, 82, 83, 85, 88, 89, 122, 128, 165, 170, 171, 180, 188, 191, 370
stili vodenja, 16, 17
 Stili vodenja, 220, 264
 Stodgdill, 22
 stopnja zrelosti, 87
 strateške veščine, 52
 stres, 75, 76, 77, 128, 146, 202
 strokovni kolegij, 177
Strokovnost skupine, 79
Strokovnost vodje, 79
 struktura činov, 160
Struktura delovnih nalog, 73
 strukturni dejavniki, 325, 380, 397
 substituti, 89
 SurveyMonkey, 230
 Svetlik, 148, 149, 441
 Swanson, 160, 441
- Š**
- Šadl, 227, 441
 Šakanovič, 174, 180, 441
 širša definicija vodenja, 25
 Šola novega vodenja, 40
 študija univerze v Iowi, 62
- T**
- Tannenbaum, 63, 143, 441
 Tehnične veščine, 51
 Tejada, 125, 442
 teorija "veliki človek", 72
 teorija kognitivnih resursov, 72
 Teorija kognitivnih resursov, 75
 teorija pot – cilj, 72
 Teorija pot – cilj, 81
 teorija situacijskega vodenja, 72
 Teorija situacijskega vodenja, 85
 teorija substitucije (nadomestkov) vodenja, 73
 Teorija substitucije vodenja, 89
 teorija transformacijskega vodenja, 118
 teorija značilnosti dela, 148
 Teorije karizmatičnega in transformacijskega vodenja, 94
 Teorije transformacijskega vodenja, 107
 Tepper, 125, 442
 Terman, 44, 442
 Terry, 150, 151, 154, 427, 436, 442
 Tharenou, 210, 442
 Thomas, 202, 211, 381, 417, 422, 423, 424, 429, 432, 434, 439, 442
 Tichy, 47, 113, 114, 442
 Tim, 68
Timske kompetence, 79
 tipologije teorij vodenja, 40
 Tosi, 14, 137, 442
 Tracey, 157, 429, 434, 442
 Tracy, 125
 transakcijsko vodenje, 41
 Transakcijsko vodenje, 5, 13, 97, 108, 109, 123, 197, 207, 217, 221, 249, 264, 265, 269, 271, 273, 274, 298, 300, 301, 302, 308, 309, 311, 312, 317, 320, 323, 327, 329, 332, 345, 349, 360, 371, 373, 374, 376, 379, 380, 388, 395, 397, 399, 405, 407
 Transferenca, 105
 transformacijska paradigma, 152
 transformacijska šola, 41

- Transformacijski vodje, 120
transformacijsko vodenje, 41
Transformacijsko vodenje, 5, 13, 39, 40, 97, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 120, 121, 124, 129, 154, 166, 182, 194, 207, 216, 217, 221, 248, 249, 264, 265, 269, 271, 272, 273, 274, 289, 290, 293, 294, 295, 297, 308, 309, 310, 312, 314, 317, 320, 323, 324, 327, 329, 330, 332, 333, 334, 339, 340, 341, 343, 344, 346, 348, 351, 352, 353, 354, 356, 357, 359, 368, 373, 374, 376, 378, 380, 381, 387, 388, 395, 396, 397, 399, 402, 405, 406
Tratnik, 231, 236, 442
Tremble, 16, 135, 188, 193, 196, 203, 368, 373, 376, 384, 432
Trevino, 41, 438, 442
trg, 60
Tridimenzionalni model, 69
Trottier, 155, 157, 442
Tucker, 129, 442
Turrisi, 335, 430
Tushman, 103, 436
- U**
- Uhr, 151, 427, 429
Ule, 43, 442
Univariatna analiza, 234
Uradniški nazivi v policiji, 229
Uslužbenci policije, 175
uslužnostno vodenje, 41
usmerjenost v delavce, 64
usmerjenost v delo, 64
uspešno reševanje problemov, 58
uspešno vodenje, 30
uspešnost vodenja, 4, 16, 26, 65, 72, 73, 75, 84, 120, 121, 127, 149, 183, 186, 193, 203, 209, 212, 224, 225, 275, 276, 277, 367
Uspešnost vodenja, 225
- V**
- V dosežke usmerjeno vodenje*, 82
v skupino usmerjeno odločanje, 82
v skupnost usmerjeno policijsko delo, 162
Van de Vliert, 202, 381, 430
Van Knippenberg, 41, 443
Van Maurik, 111, 112, 443
Van Seters, 40, 443
Van Velsor, 59, 443
Van Wart, 23, 28, 29, 31, 38, 39, 41, 62, 68, 84, 89, 91, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 111, 112, 113, 114, 150, 151, 152, 153, 442, 443
Vandenbergh, 125, 443
variabilnost mediatorja, 307
variabilnost odvisne spremenljivke, 307
Varnost, 181, 443
Vedenje osredotočeno na odnose, 62
Vedenje usmerjeno k delu, 62
Vedenje usmerjeno v naloge, 69
Vedenje usmerjeno v spremembe, 69
Vedenje usmerjeno v zaposlene, 69
vedenje vodij, 61
vedenjske teorije vodenja, 42, 62
vedenjski pristop, 38, 62
veliki človek, 42
velikost enote, 16
Velikost enote, 5, 190, 218, 222, 249, 253, 254, 263, 291, 293, 294, 299, 300, 304, 305, 308, 309, 312, 313, 315, 317, 321, 323, 328, 329, 333, 343, 369, 377, 384, 396, 398, 401, 402
veriga ukazovanja, 160
Verjetnost pripadnosti/sprejetosti, 79
veščine, 43
Veščine, 59
veščine hierarhije, 60
veščine komuniciranja, 23
Veščine reševanja problemov, 56
veščine trga, 60
Vidiki menedžmenta in vodenja evropskega policijskega sodelovanja, 411
Villa, 6, 9, 92, 336, 425, 443
vizija vodje, 101
vizionarsko vodenje, 41
vloga razdeljevalca virov, 35
vloga reševanja sporov, 35
vloga vodenja, 35
vodeni, 27
vodenje, 20
Vodenje, 20, 22, 36
Vodenje in organizacijski razvoj, 411
vodenje na nižjih organizacijskih ravneh, 41
Vodenje na višjih ravneh, 41
Vodenje v javnih organizacijah, 151
vodenje v slovenski policiji, 180
vodenje za skupno dobro, 151
vodja, 25, 27
vojaški model, 159, 160
vojska, 129, 158, 159, 187, 391, 400
Vpliv, 31
vplivanje, 31
Vrednote, 43
Vzorec, 239
VZOREC, 236
vzpostavljanje strukture, 65
- W**
- Waldman, 98, 128, 431, 443
Waldo, 139, 443
Walter, 16, 135, 189, 204, 384, 421, 442
Walumbwa, 41, 418, 419
Wan Ismail, 6, 9, 92, 409, 443
Wang, 195, 442, 443
Warner, 259, 266, 337, 421, 443
Washington, 140, 444, 445
Weber, 96, 109, 118, 141, 142, 146, 418, 428, 438, 444
Webster, 150, 432
Welch, 141, 444
Whetten, 36, 51, 58, 59, 60, 61, 183, 422, 425, 444
Whisenand, 163, 164, 165, 444
Whittington, 195, 199, 206, 374, 386, 388, 399, 444
Willis, 412, 421
Wofford, 129, 133, 444
Wong, 141, 159, 444
Wroom, 78, 444
- X**
- Xirasagar, 157, 444
- Y**
- Yagil, 107, 444
Yammarino, 6, 9, 21, 29, 40, 125, 128, 129, 132, 417, 418, 422, 424, 425, 426, 431, 441, 443, 444, 445
Yerkes, 44
Yetton, 78, 444
Yukl, 13, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 62, 69, 70, 71, 72, 73, 76, 77, 83, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 114, 125, 126, 134, 445

Z

Zaccaro, 42, 44, 46,
47, 48, 49, 50, 53,
56, 423, 432, 436,
445

Zadovoljstvo z

delom, 197, 201,
228, 285, 286, 288,
328, 338, 380, 402

zadovoljstvo z

vodenjem, 121,
127, 149, 183, 186,
188, 193, 212, 224,
225, 275, 276, 277,
331, 365

Zadovoljstvo z
vodenjem, 225
Zaleznik, 34, 41, 118,
445
Zaokroženost nalog,
224
Zasebni klub, 67
zastopniška vloga, 35
Zhou, 133, 134, 440
Žigarmi, 85, 420
značaj, 44
značilnosti dela, 16
Značilnosti dela, 5,
192, 216, 218, 224,
248, 249, 259, 260,

261, 262, 290, 291,
293, 296, 297, 299,
300, 303, 304, 305,
306, 308, 309, 312,
316, 317, 322, 323,
328, 329, 334, 338,
351, 357, 359, 365,
366, 370, 372, 373,
378, 379, 381, 383,
386, 394, 396, 397,
399, 401, 404, 405
znanje in veščine za
vodenje, 42
znanstveni koncepti
menedžmenta, 37

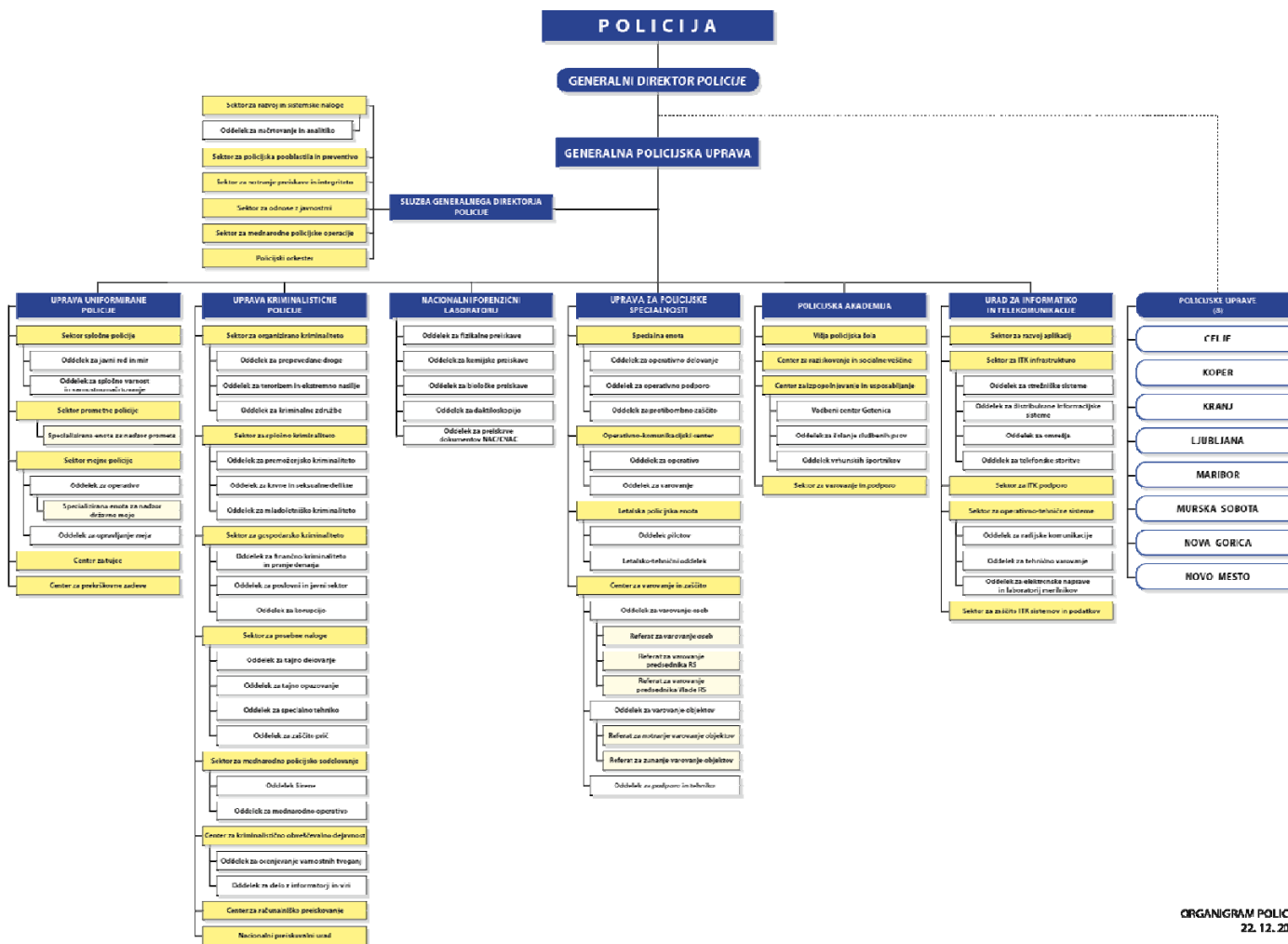
ZNPPol, 172, 173,
179, 445
ZODPol, 172, 174,
175, 177, 178, 179,
445
ZPol, 172, 445

Ž

Žagar, 410, 426, 446
življenjski cikel –
teorija vodenja, 85

PRILOGE

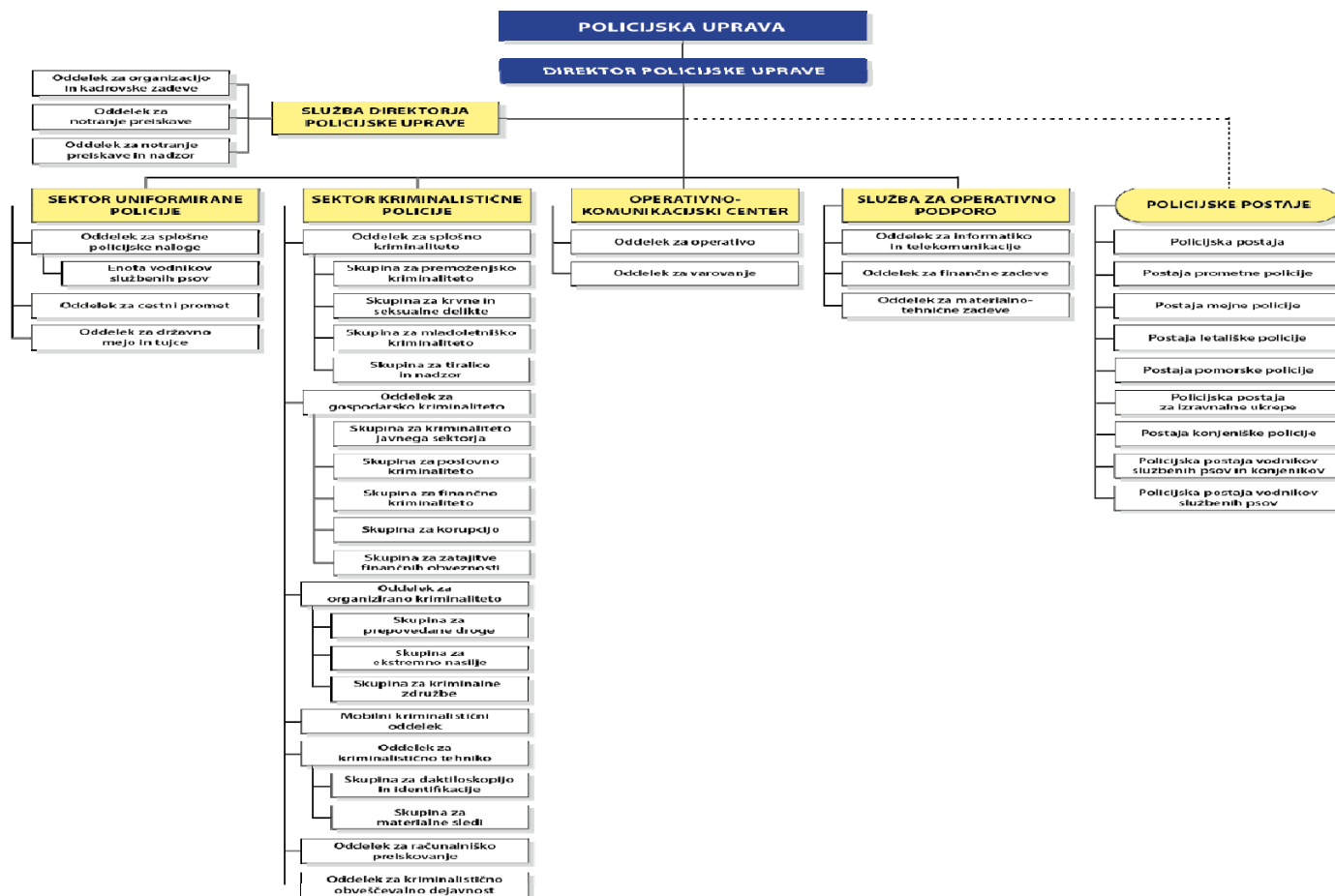
Priloga A: Organigram policije



ORGANIGRAM POLICIJE
22. 12. 2014

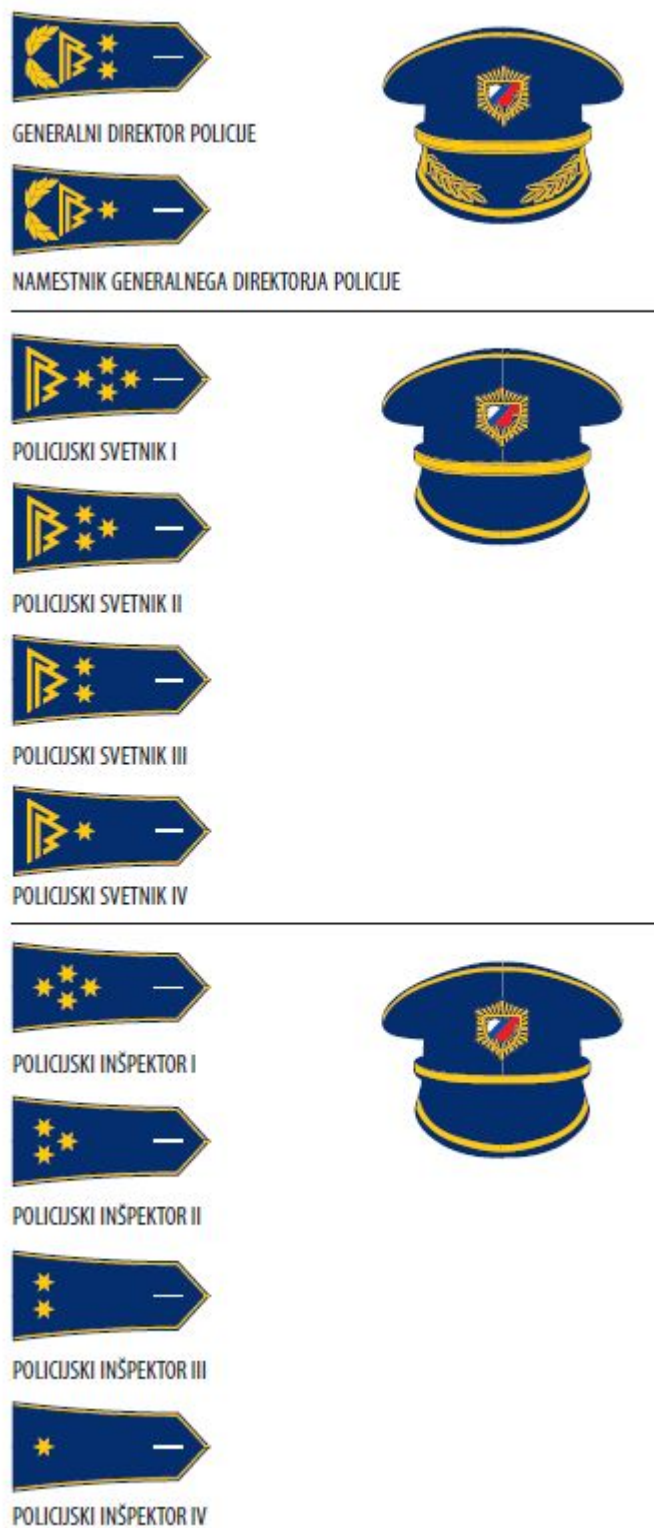
Vir: http://www.policija.si/images/stories/o_Policiji/PDF/ORG_GPU_22_12_2014.pdf (13. januar 2015)

Priloga B: Organigram policijske uprave



Vir: http://www.policija.si/images/stories/o_Policiji/PDF/20120215_OrgPU.pdf (13. januar 2015)

Priloga C: Položajne oznake



Vir: <http://www.policija.si/index.php/o-policiji/204> (13. januar 2015)