

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Robert Šumi**

**Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni  
organizaciji**

**Doktorska disertacija**

**Ljubljana, 2013**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Robert Šumi**

**Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner – Andolšek**

**Somentor: izr. prof. dr. Branko Lobnikar**

**Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni  
organizaciji**

**Doktorska disertacija**

**Ljubljana, 2013**

Zasluga za nastalo delo gre pokojni stari mami, ki me je skozi vzgojo navdahnila za obe ključni vsebini, ki ju danes smatram za svoje poslanstvo. Poleg njej sem izjemno hvaležen tudi mentorici in somentorju, ki sta z nasveti in spodbudo ves čas krepila mojo inspiracijo in vseskozi zaupala v mojo ustvarjalnost. Hvala tudi obema članoma komisije za konstruktivne predloge in pripombe.

Zelo sem hvaležen ženi za skrb za družino in tehnično pomoč pri urejanju naloge, materi, sestri in drugim družinskim članom za podporo, Vesni in Vojku za pomoč pri raziskovanju in odkrivanju filozofskih izhodišč, Suzani za lektoriranje, Katji, Elisabeth in Nani za prevajanje ter Jerneji in Mateju za metodološko pomoč. Hvala tudi vsem, ki ste mi pomagali pri pridobivanju organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, vsem, ki ste mi pomagali pri izvedbi raziskave in vsem ostalim, ki ste mi kakorkoli pomagali, mi svetovali, verjeli vame in me podpirali.

Nalogo posvečam svojima hčerkama in si želim, da bi izvirna ideja, na kateri naloga temelji, zaživela tudi v njiju.

*For anything to happen there must be a dream. And for anything great to happen there must be a great dream (Greenleaf 2002a, 101).*

*Dve stvari navdajata čud z vselej novim in naraščajočim občudovanjem in strahospoštovanjem, čim pogosteje in vztrajneje se razmišljanje z njima ukvarja: zvezdnato nebo nad menoj in moralni zakon v meni (Kant 2003, 186).*

*There is no surer way to guarantee the future than to have strong ethical leaders in the making now (Greenleaf 2002a, 214).*

*Developing yourself begins by serving, by striving toward an idea outside of yourself – not by leading. Leaders are not born, nor are they made – they are self-made (Drucker 2005, 222).*



## IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a Robert Šumi, z vpisno številko 21060825, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom:  
Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni organizaciji.

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 17. 2. 2013

Podpis avtorja/-ice:

*Robert Šumi*

## Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni organizaciji

### Povzetek

V nalogi, ki sestoji iz teoretičnega in empiričnega dela, se prepletata dve znanstveni področji, in sicer poslovna etika ter kadrovski menedžment. V središče preučevanja poslovne etike sodi osebnostna integriteta vodij, v središče kadrovskega menedžmenta pa uslužni stil vodenja (ang. *servant leadership*). Naloga se dotika tudi področja psihologije, katere spoznanja so po potrebi vključena pri podrobnejšem preučevanju in pojasnjevanju določenih vsebin.

Teoretični del naloge je zasnovan skozi prizmo zgodovinskega razvoja in zgodovinskih izhodišč preučevanih vsebin. Tako začetek preučevanja vrlin, med katere sodi osebnostna integriteta, kot filozofije uslužnega vodenja namreč segata v obdobje antike. O bistvu obeh konceptov so razpravljali že Sokrat, Platon in Aristotel, medtem ko se je znanstveno preučevanje obeh področij pričelo v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Utemeljitelj sodobnega koncepta uslužnega vodenja je Robert Greenleaf, pri osebnostni integriteti pa univerzalna opredelitev ne obstaja. Različni avtorji in raziskovalci jo razumejo bodisi kot skladnost med besedami in dejanji bodisi kot moralno ravnanje oziroma odsotnost neetičnega ravnanja ali pa kot skupek različnih vrlin (npr. poštenost, pravičnost itd.).

Uslužno vodenje se, podobno kot transformacijsko vodenje, avtentično vodenje in spiritualno vodenje, uvršča v okvir etičnega vodenja (Reed in drugi 2011), ki temelji na osebnostni integriteti vodij. Pri tem je uslužno vodenje, za razliko od transformacijskega vodenja, s katerim ima sicer največ skupnih točk, primarno osredotočeno na skrb za zaposlene in njihov osebni razvoj. To pomeni, da je uslužni vodja do zaposlenih in tudi preostalih deležnikov v prvi vrsti uslužen in šele potem vodja (Greenleaf 2002a in 2002b).

Teoretične ugotovitve različnih avtorjev, ki so preučevali obe področji, so v nalogi dopolnjene z empiričnimi ugotovitvami različnih raziskovalcev. Te kažejo na zelo pomembno vlogo integritete pri uspešnem vodenju (npr. Palanski in Yammarino 2007, Carroll 2009) ter na pozitivne učinke uslužnega vodenja (npr. Washington in drugi 2006, Avolio in drugi 2009). Poleg empiričnih ugotovitev so v nalogi predstavljeni tudi različni merski instrumenti za raziskovanje osebnostne integritete in uslužnega vodenja.

Cilj empiričnega dela naloge je bil ugotoviti, ali osebnostna integriteta vodij vpliva na uslužni stil vodenja. Za merjenje osebnostne integritete vodij je bil uporabljen enofaktorski merski instrument PLIS (Craig in Gustafson 1998), ki temelji na utilitaristični teoriji etike oziroma ocenjevanju posledic posameznikovega ravnanja. Zasnovan je tako, da je integriteto vodij mogoče ocenjevati skozi vidik prisotnosti oziroma odsotnosti njihovega neetičnega ravnanja. Za merjenje uslužnega stila vodenja je bil uporabljen vprašalnik, ki so ga zasnovali Liden in drugi (2008). Sestavljen je iz sedmih faktorjev, ki merijo različne dimenzije vodenja. Ti faktorji so konceptualne veščine vodij, opolnomočenje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje in ravnanje, čustvena opora ter skrb za skupnost.

Kvantitativna empirična raziskava je bila opravljena v državni neprofitni organizaciji s področja zagotavljanja varnosti ter v šestnajstih profitnih organizacijah. Od tega osem profitnih organizacij sodi na področje turizma, osem pa na področje razvojnega inženiringa. Dopolnitev raziskave predstavljajo ugotovitve kvalitativnih razprav o pridobljenih rezultatih, ki so bile opravljene z vodji iz neprofitne in štirih profitnih organizacij. Na podlagi rezultatov raziskave so bile potrjene štiri predhodno postavljene hipoteze, ena je bila potrjena delno, medtem ko treh hipotez ni bilo moč potrditi. Postavljene hipoteze so služile za operacionalizacijo teze, da na uslužni stil vodenja vplivajo različni dejavniki, in sicer integriteta vodje, socialno-demografske značilnosti vodje ter tip organizacije, ki jo vodi. Teza je bila na podlagi empiričnih ugotovitev delno potrjena.

V vseh sodelujočih organizacijah je bil ugotovljen pozitiven vpliv osebne integritete vodij na uslužni stil vodenja. Ugotovljeno je bilo, da je integriteta vodij izmed vseh preučevanih neodvisnih spremenljivk tudi najpomembnejši prediktor vseh sedmih faktorjev uslužnega vodenja. Pri tem so rezultati raziskave pokazali, da so zaposleni v profitnih organizacijah statistično značilno bolj kot zaposleni v ocenjevani neprofitni organizaciji ocenili tako integriteto lastnih vodij kot vseh sedem dimenzij uslužnega vodenja. Poleg integritete vodij je bil ugotovljen tudi pozitiven vpliv vodstvenih delovnih izkušenj vodij in njihovih delovnih izkušenj na uslužno vodenje, da so vodje ženskega spola statistično značilno bolj dovzetne za štiri izmed sedmih dimenzij uslužnega vodenja, da na prisotnost uslužnega vodenja vplivajo tudi značilnosti organizacije in da v našem kulturnem okolju pomemben dejavnik predstavlja tudi starost vodij. Vpliv vodstvenih delovnih izkušenj vodij, njihovih delovnih izkušenj, značilnosti organizacije in starosti vodij je bil ugotovljen tudi v odnosu do integritete vodij.

Na podlagi vseh ugotovitev je bil izdelan končni oziroma zaključni model, v katerem so ugotovljeni vplivi ter način in smer vplivanja prikazani slikovno.

Rezultati naloge prispevajo k razvoju področja empiričnega raziskovanja integritete v povezavi z vodenjem, k čemur spodbujajo različni avtorji in raziskovalci (npr. Craig in Gustafson 1998, Palanski in Yammarino 2007 ter 2009, Carroll 2009, Northouse 2010). Poleg tega rezultati prispevajo k raziskovanju uslužnega oziroma etičnega vodenja, kar različni avtorji in raziskovalci ravno tako zagovarjajo kot potrebno (npr. Burns 1984, Simons 1999, Brown in drugi 2005, Winston 2010). Ob vsem navedenem pa se v nalogi odraža tudi prepletanje teorije in prakse, kar je v današnjem času nujno za učinkovito raziskovanje vodenja (Avolio 2010).

**Ključne besede:** etika, vrlinska etika, vrlina, integriteta, osebna integriteta, vodenje, etično vodenje, uslužno vodenje.

# **Impact of integrity on servant leadership style in profit and non-profit organisation**

## **Abstract**

A present doctoral dissertation consists of a theoretical and an empirical part. In this dissertation two scientific fields have been combined, namely the field of business ethics and the one of human resources management. A leader's personal integrity represents a central point of focus of research in the field of business ethics. On the other hand, servant leadership is the main object of the human resources management. In this paper the discussed fields are very close to the field of psychology. Therefore psychological findings are included and used in the detailed study and interpretation of the specific contents.

The theoretical part of the dissertation is designed through a prism of the historical development and historical background of the studied contents. In fact, the study of virtues, which include personal integrity, and the philosophy of servant leadership go back to the period of antiquity. Its essence was already discussed by Socrates, Plato and Aristotle while the scientific study of both areas began in the 1980s. The founder of the contemporary concept of servant leadership is Robert Greenleaf. In the field of personal integrity a universal definition does not exist yet. Various authors and researchers understand it either as a consistency between words and deeds, either as moral behaviour or as the absence of unethical conduct, or also as a set of different virtues (e.g. honesty, fairness, etc.).

Servant leadership is, similar to transformational leadership, authentic leadership and spiritual leadership, with personal integrity being a basic element, classified within the field of ethical leadership (Reed et al. 2011). Servant leadership has a very high number of features in common with transformational leadership but on the other hand servant leadership is primarily focused on caring about employees and their personal development. This means that the servant leader in the first place is helpful to his or her employees and other stakeholders, and only afterwards he or she is the leader (Greenleaf 2002a and 2002b).

In the dissertation, theoretical findings of several authors who have studied both fields are complemented with empirical findings of various researchers. These findings show the very important role of integrity in the context of successful management (e.g. Palanski and Yammarino 2007, Carroll 2009) and the positive effects of servant leadership (e.g. Washington et al. 2006, Avolio et al. 2009). In addition to the empirical findings, different measuring instruments for the exploration of personal integrity and servant management are presented.

The objective of the empirical study was to determine whether personal integrity of leaders affects the servant style of leadership. A single-factor measurement instrument PLIS (Craig and Gustafson 1998), based on the utilitarian theory of ethics and assessment of the consequences of individual's behaviour, has been used to measure the personal integrity of leaders. It was designed in such a way that the leader's integrity can be assessed through the aspect of the presence or absence of any unethical behaviour on their side. To measure the servant style of leadership a questionnaire designed by Liden and others (2008) has been used. It consists of



seven factors that measure different dimensions of management. These factors are: conceptual skills, empowering, helping subordinates grow, putting subordinates first, behaving, emotional healing, and creating value for the community.

This quantitative empirical research has been carried out in a national non-profit organisation in the field of security and in sixteen profit organisations. Out of those sixteen, eight are part of the tourism sector and the other eight of the area of development engineering. The qualitative discussion about the gained results, done with the heads of one non-profit and four profit organisations, has given an added value to the conducted study. Based on the survey's results, four previously set hypotheses were confirmed, one hypothesis was partially confirmed while for three hypotheses this was not possible. The set hypotheses were used for the operationalization of the thesis that the servant leadership style is influenced by various factors, namely integrity of a leader, his or her socio-demographic characteristics and the type of organisation led by this leader. On the basis of the empirical findings the thesis was partially confirmed.

In all participating organisations a positive impact of the leader's personal integrity on the servant leadership style has been identified. It was ascertained that, among all studied independent variables, the leader's integrity is the most important predictor out of all seven factors of servant leadership. Furthermore, the research results showed that employees in profit organisations assessed the integrity of their own leaders as well as all seven dimensions of servant leadership significantly better than the employees in non-profit organisations did. In addition to the leader's integrity a positive impact of his or her leading experience and work experience on servant leadership was established. It was also found out that female leaders are statistically significantly more susceptible to exercising four of the seven servant leadership's dimensions and that the characteristics of the organisation have an impact on the presence of the servant leadership style. In our cultural environment the leader's age also represents an important factor. And finally, in relation to the integrity of the leaders, the impact of their experience as a leader, their general work experience, characteristics of the organisations and age of the leaders have also been found to be relevant.

On the basis of all gained findings, the final model was made in which the identified impact and the manner and direction of the influential factors are presented in form of the image.

The results of this doctoral dissertation will contribute to the further development of empirical research on integrity in relation to leadership as promoted by some authors and researchers (e.g. Craig in Gustafson 1998, Palanski and Yammarino 2007 and 2009, Carroll 2009, Northouse 2010). Furthermore, the results will contribute to the research on servant and ethical leadership as considered necessary by various authors and researchers (e.g. Burns 1984, Simons 1999, Brown et al. 2005, Winston 2010). With all that, a further benefit is given by the interplay between theory and practice as reflected in this dissertation, which is nowadays essential for effective research leadership (Avolio 2010).

**Key words:** ethics, virtue ethics, virtue, integrity, personal integrity, leadership, ethical leadership, servant leadership.

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>RAZISKOVALNI NAČRT</b>	<b>21</b>
	<b>TEORETIČNI DEL</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>INTEGRITETA</b>	<b>24</b>
3.1	IZVOR IN RAZUMEVANJE POJMA INTEGRITETA	24
3.2	OPREDELITEV POJMA INTEGRITETA	26
3.3	ETIKA KOT POSTULAT INTEGRITETE	27
3.3.1	Etika in morala	28
3.3.2	Razmejitev med etiko in moralo	38
3.3.3	Poslovna etika kot podzvrst etike	39
3.3.4	Delitev relevantnih etičnih teorij	47
3.4	VRLINSKA ETIKA	50
3.4.1	Opredelitev pojma vrlina	52
3.4.2	Pravičnost v odnosu do integritete	58
3.5	INTEGRITETA KOT VRLINA	60
3.6	OSEBNOSTNA INTEGRITETA	63
3.6.1	Osebnostna integriteta in značaj	69
3.6.2	Moralni razvoj	72
3.7	ORGANIZACIJSKA INTEGRITETA	76
3.8	EMPIRIČNO RAZISKOVANJE INTEGRITETE	79
3.8.1	Merski instrument PLIS	81
3.8.2	Merski instrument BI	83
3.8.3	Empirične ugotovitve o vlogi in pomenu integritete	83
<b>4</b>	<b>VODENJE</b>	<b>87</b>
4.1	OPREDELITEV POJMA VODENJE	87
4.2	RAZMEJITEV MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM	88
4.3	OPREDELITEV VODENJA Z VIDIKA RAZLIČNIH AVTORJEV	92
4.4	OSEBNOSTNA INTEGRITETA V ODNOSU DO VODENJA	95
4.4.1	Pet kategorij pojmovanj osebnostne integritete v povezavi z vodenjem	99
4.4.1.1	Popolnost oziroma celostnost	99
4.4.1.2	Skladnost med besedami in dejanji	100
4.4.1.3	Doslednost v primeru neprijetnosti oziroma skušnjave	101
4.4.1.4	Biti zvest sebi oziroma poštenost do samega sebe	102
4.4.1.5	Moralno vedenje oziroma odsotnost nemoralnega ravnanja	102
4.5	KRATEK PREGLED ZNANSTVENEGA PREUČEVANJA VODENJA	103
4.6	RAZVOJ MODELOV OZIROMA STILOV VODENJA	106

4.6.1	Kratek pregled začetnih modelov vodenja _____	106
4.6.2	Uvod v transakcijsko in transformacijsko vodenje _____	108
4.6.3	Transakcijsko vodenje _____	110
4.6.4	Transformacijsko vodenje _____	111
4.6.5	Integrativna teorija vodenja _____	115
4.6.6	Pozitivni učinki transformacijskega vodenja _____	116
4.7	ETIČNO VODENJE _____	117
4.7.1	Splošno o etičnem vodenju _____	118
4.7.2	Avtentično vodenje _____	124
4.7.3	Spiritualno vodenje _____	126
4.7.4	Etično vodenje kot samostojen model vodenja _____	128
4.7.5	Empirično raziskovanje etičnega vodenja _____	129
4.8	USLUŽNO VODENJE _____	131
4.8.1	Uvod v uslužno vodenje _____	131
4.8.2	Oprelitev pojma _____	132
4.8.3	Razvoj uslužnega vodenja _____	132
4.8.4	Vloga in pomen uslužnega vodenja _____	135
4.8.5	Karakteristike oziroma dimenzije uslužnega vodenja _____	142
4.8.6	Uslužno vodenje v odnosu do ostalih modelov vodenja _____	150
4.8.7	Kritični pogled na koncept uslužnega vodenja _____	154
4.9	RAZISKOVANJE USLUŽNEGA VODENJA _____	155
4.9.1	Merski instrumenti in empirične ugotovitve _____	156
4.9.2	Ostale relevantne empirične ugotovitve _____	159
4.10	DRUŽBENI POMEN INTEGRITETE IN USLUŽNEGA VODENJA _____	160
<b>EMPIRIČNI DEL _____</b>		<b>165</b>
<b>5 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA _____</b>		<b>165</b>
5.1	RELATIVIZEM IN UNIVERZALIZEM _____	165
5.2	RAZLIKA MED PROFITNO IN NEPROFITNO ORGANIZACIJO _____	170
5.3	EMPIRIČNI CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE _____	172
5.4	RAZISKOVALNI PROBLEM _____	174
5.5	TEZA IN HIPOTEZE _____	174
5.6	ZAČETNI RAZISKOVALNI MODEL _____	179
5.7	OPIS METODE IN VZORCA _____	180
5.7.1	Postopek _____	180
5.7.2	Opis vzorca neprofitne organizacije _____	182
5.7.3	Opis vzorca profitnih organizacij _____	183
5.8	MERSKI INSTRUMENT _____	186
5.8.1	Testiranje merskega instrumenta – pilotska raziskava _____	188
5.8.2	Zanesljivost vprašalnikov _____	189
<b>6 REZULTATI RAZISKAVE _____</b>		<b>189</b>

6.1	ASIMETRIJA IN SPLOŠČENOST SPREMENLJIVK _____	190
6.2	POVPREČNA VREDNOST IN STANDARDNI ODKLONI SPREMENLJIVK ____	190
6.3	DEMOGRAFSKI PODATKI OCENJEVANIH VODIJ _____	194
6.4	RAZLIKA V POVPREČNI VREDNOSTI SPREMENLJIVK MED NEPROFITNO IN PROFITNIMI ORGANIZACIJAMI _____	195
6.5	RAZLIKA MED DEMOGRAFSKIMI PODATKI OCENJEVANIH VODIJ _____	198
6.6	PEARSONOV KOEFICIENT KORELACIJE MED SPREMENLJIVKAMI IN MULTIKOLINEARNOST _____	199
6.7	FAKTORSKA ANALIZA _____	199
6.7.1	Uslužno vodenje – odvisne spremenljivke _____	200
6.7.2	Integriteta vodij – neodvisna spremenljivka _____	207
6.8	OPISNA STATISTIKA UGOTOVLJENIH FAKTORJEV TER IZRAČUN OBRNJENE VREDNOSTI SPREMENLJIVK IN INDEKSA INTEGRITETE _____	209
6.9	KORELACIJA MED FAKTORJI IN INDEKSOM INTEGRITETE _____	210
6.10	RAZLIKA V POVPREČNIH VREDNOSTIH MED FAKTORJI IN INDEKSOM INTEGRITETE V NEPROFITNI IN PROFITNIH ORGANIZACIJAH _____	210
6.11	REGRESIJSKA ANALIZA _____	210
6.11.1	Pojasnenost variance in statistična značilnost regresijskih modelov _____	212
6.11.2	Regresijski koeficienti faktorjev uslužnega vodenja _____	213
6.11.3	Regresijski model z odvisno spremenljivko 'indeks integritete' _____	223
6.12	PREVERJANJE TEZE IN HIPOTEZ _____	225
6.13	KVALITATIVNE EMPIRIČNE UGOTOVITVE _____	230
6.14	RAZPRAVA O REZULTATIH IN UGOTOVLJENIH VPLIVIH _____	231
6.14.1	Demografski podatki _____	232
6.14.2	Uslužno vodenje _____	233
6.14.3	Integriteta vodij _____	236
6.14.4	Vpliv integritete na uslužno vodenje _____	239
6.14.5	Vpliv demografskih dejavnikov vodij na uslužno vodenje _____	240
6.14.6	Vpliv demografskih dejavnikov vodij na integriteto _____	242
6.14.7	Vpliv demografskih dejavnikov anketirancev _____	242
6.15	KONČNI MODEL _____	244
6.16	OMEJITVE RAZISKOVANJA _____	248
6.17	SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE _____	250
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČEK _____</b>	<b>252</b>
	<b>LITERATURA _____</b>	<b>258</b>
	<b>IMENSKO IN STVARNO KAZALO _____</b>	<b>281</b>
	<b>PRILOGE _____</b>	<b>284</b>

Priloga A: Vprašalnik _____	284
Priloga B.1: Izračun zanesljivosti vprašalnikov _____	289
Priloga B.2: Korelacijski koeficienti vprašalnika o vodenju _____	290
Priloga B.3: Korelacijski koeficienti vprašalnika o integriteti _____	291
Priloga B.4: Asimetrija in sploščenost vprašalnika o vodenju _____	292
Priloga B.5: Asimetrija in sploščenost vprašalnika o integriteti _____	293
Priloga C: Demografski podatki ocenjevanih vodij _____	294
Priloga D.1: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o uslužnem vodenju _____	296
Priloga D.2: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o integriteti vodij__	298
Priloga D.3: Demografske razlike med ocenjevanimi vodji (T-test) _____	299
Priloga E.1: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami vprašalnika o vodenju _____	300
Priloga E.2: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami vprašalnika o integriteti _____	302
Priloga F.1: Faktorska analiza 1. faktorja uslužnega vodenja 'konceptualne veščine' __	304
Priloga F.2: Faktorska analiza 2. faktorja uslužnega vodenja 'opolnomočenje' _____	306
Priloga F.3: Faktorska analiza 3. faktorja uslužnega vodenja 'pomoč sodelavcem pri osebni rasti' _____	308
Priloga F.4: Faktorska analiza 4. faktorja uslužnega vodenja 'postavljanje sodelavcev v ospredje' _____	310
Priloga F.5: Faktorska analiza 5. faktorja uslužnega vodenja 'etično vedenje in ravnanje' _____	312
Priloga F.6: Faktorska analiza 6. faktorja uslužnega vodenja 'čustvena opora' _____	314
Priloga F.7: Faktorska analiza 7. faktorja uslužnega vodenja 'skrb za skupnost' _____	316
Priloga F.8: Faktorska analiza spremenljivk vprašalnika o integriteti _____	318
Priloga G.1: Pearsonov koeficient korelacije med faktorji in indeksom integritete _____	322
Priloga G.2: Razlika v povprečnih vrednostih med faktorji in indeksom integritete _____	323
Priloga H.1: Pojasnjena varianca odvisnih spremenljivk in statistična značilnost ocenjevanih regresijskih modelov _____	324
Priloga H.2: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 1 _____	327
Priloga H.3: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 2 _____	328

Priloga H.4: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 3 _____	328
Priloga H.5: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 4 _____	329
Priloga H.6: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 5 _____	329
Priloga H.7: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 6 _____	330
Priloga H.8: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 7 _____	330
Priloga H.9: Pojasnjena varianca odvisne spremenljivke 'indeks integritete' in statistična značilnost ocenjevanega regresijskega modela _____	331
Priloga H.10: Ocene regresijskih koeficientov pojasnjevalnega modela 'indeks integritete' in njihova statistična značilnost _____	331

## KAZALO SLIK

Slika 4.1: Pomen in vloga integritete .....	97
Slika 4.2: Piramida uslužnega vodenja .....	144
Slika 4.3: Piramida celovite oziroma popolne družbene odgovornosti .....	161
Slika 5.1: Etični relativizem.....	166
Slika 5.2: Vpliv integritete na uslužni stil vodenja – začetni raziskovalni model.....	179
Slika 6.1: Kolenski diagram faktorjske analize spremenljivk vprašalnika o integriteti .....	208
Slika 6.2: Pojasnjevalni regresijski model 1. faktorja uslužnega vodenja.....	213
Slika 6.3: Pojasnjevalni regresijski model 2. faktorja uslužnega vodenja.....	214
Slika 6.4: Pojasnjevalni regresijski model 3. faktorja uslužnega vodenja.....	216
Slika 6.5: Pojasnjevalni regresijski model 4. faktorja uslužnega vodenja.....	218
Slika 6.6: Pojasnjevalni regresijski model 5. faktorja uslužnega vodenja.....	219
Slika 6.7: Pojasnjevalni regresijski model 6. faktorja uslužnega vodenja.....	221
Slika 6.8: Pojasnjevalni regresijski model 7. faktorja uslužnega vodenja.....	222
Slika 6.9: Pojasnjevalni regresijski model z odvisno spremenljivko 'indeks integritete' .....	224
Slika 6.10: Končni model.....	245

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Proučevanje posledic moralnega vedenja vodij .....	23
Tabela 4.1: Vloga menedžmenta in vodenja .....	90
Tabela 6.1: Ocena uslužnega stila vodenja z vidika zaposlenih v neprofitni in profitnih organizacijah .....	190
Tabela 6.2: Ocena integritete vodij z vidika zaposlenih v neprofitni in profitnih organizacijah .....	192
Tabela 6.3: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o uslužnem vodenju ..	196
Tabela 6.4: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o integriteti vodij .....	197
Tabela 6.5: Prvi faktor - konceptualne veščine .....	200
Tabela 6.6: Drugi faktor – opolnomočenje .....	201
Tabela 6.7: Tretji faktor - pomoč sodelavcem pri osebni rasti .....	202
Tabela 6.8: Četrty faktor - postavljanje sodelavcev v ospredje .....	203
Tabela 6.9: Peti faktor - etično vedenje in ravnanje .....	204
Tabela 6.10: Šesti faktor - čustvena opora.....	205
Tabela 6.11: Sedmi faktor - skrb za skupnost .....	206
Tabela 6.12: Karakteristike faktorске analize – integriteta.....	207
Tabela 6.13: Izvedene spremenljivke posameznih faktorjev.....	209
Tabela 6.14: Varianca in stopnja značilnosti ocenjevanih regresijskih modelov .....	212
Tabela 6.15: Varianca in stopnja značilnosti regresijskega modela – 'indeks integritete' ....	223



# 1 UVOD

V današnjem času se etiki, morali, vrlinam ter zelenemu vodenju v družbi namenja precej pozornosti oziroma, kot je ugotavljal Greenleaf (1998), živimo v obdobju, ko se o tem znova intenzivno razpravlja. Žal večinoma skozi prizmo negativnih posledic, do katerih prihaja zaradi razkoraka med deklarativnim ter dejanskim vedenjem in ravnanjem vpletenih subjektov. Musek (1993, 124) je o tem razpravljal že pred slabimi dvajsetimi leti ter ugotavljal, da lahko upravičeno rečemo, da živimo v času krize vrednot, ki jo je pojmoval kot »vrednotno praznino, vrednotno zmedo (povezano z vrednotnimi konflikti) in pa zlasti neskladje med sicer obstoječimi vrednotami na eni strani in dejanskim obnašanjem, ravnanjem na drugi strani«. Ta ugotovitev pa vsekakor ni zgolj odraz današnje družbe, saj je že »Platon ob Sokratovi smrti dokončno začutil, da živi v svetu, kjer razpadajo vrednote« (Kocijančič 2002, 519). To pomeni, da je razprava o krizi vrednot stalnica, pri čemer se strinjamo z Musekom (1993), ko je po eni strani zavrnil tezo, da človeštvo ni moralno napredovalo, po drugi strani pa je problem videl v tem, da ljudje le preredko ravnamo skladno z moralo in vrednotami, ki jih zagovarjamo. To po naši oceni zgolj potrjuje dejstvo, da je vrlinsko vedenje, ravnanje in vodenje vse prej kot lahko ter hkrati vse prej kot nepomembno, saj so o tem na prostoru današnje Evrope poleg Platona razpravljali že tudi Sokrat, Aristotel in drugi. Začetek razvoja vrlinske etike (ang. virtue ethics) tako sega v obdobje antike, medtem ko je v današnjem času znova predmet preučevanja različnih avtorjev (Bass in Steidlmeier 1999, Carroll in Buchholtz 2000, Schumann 2001, Crane in Matten 2004, Koehn 2005b, Palanski in Yammarino 2007, Flynn 2008, Carroll 2009, Northouse 2010, Ferrell in drugi 2011). V ožjem pomenu oziroma v okviru poslovne (aplikativne) etike je vrlinska etika osredotočena na moralni značaj, ravnanje in vrline vodij. Med slednje sodi tudi osebna integriteta vodij, ki je eden izmed dveh temeljev preučevanja in raziskovanja v naši nalogi. Njeno pomembno vlogo pri vodenju poudarjajo tako različne teorije vodenja (Bass 1990, Kirkpatrick in Locke 1991, Bass in Steidlmeier 1999, Burns 2010) kot tudi empirične ugotovitve (Badaracco in Ellsworth 1992, Craig in Gustafson 1998, Parry in Proctor-Thomson 2002, Peterson 2004, Rave 2005, Palanski in Yammarino 2007 in 2011, Palanski in Vogelgesang 2011). Ob tem različni avtorji in raziskovalci poudarjajo potrebo po nadaljnem preučevanju in raziskovanju vpliva integritete na vodenje (Vicchio 1997,

Craig in Gustafson 1998, Palanski in Yammarino 2007 in 2009, Carroll 2009, Northouse 2010).

Za drugi temelj preučevanja smo izbrali uslužno vodenje (ang. servant leadership), ki sodi v okvir etičnega vodenja (Ehrhart 2004, Liden in drugi 2008, Schermerhorn in drugi 2008, Fry in Kriger 2009, Reed in drugi 2011, Dierendonck in Nuijten 2011, Dion 2012). Zanj Whetstone (2001) ugotavlja, da ima izmed vseh stilov vodenja najbolj uravnotežen tristranski pristop k vodenju, ki temelji na etičnih načelih in vrlinah ter deontološkem in teleološkem principu. Podobno kot pri vrlinski etiki oziroma osebnostni integriteti tudi pri uslužnem vodenju začetek filozofskega preučevanja sega v obdobje antike (Nandram in Vos 2010, Trompenaars in Voerman 2010, Searle in Barbuto 2011). Sodoben model uslužnega vodenja je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja zasnoval Robert Greenleaf, pri čemer se je razcvet teoretičnega preučevanja (Bass 1997, Spears 1998, Page in Wong 2000, Covey 2002b, Russell in Stone 2002, Smith in drugi 2004, Lewis in Noble 2008, Liden in drugi 2008, Keith 2009, Trompenaars in Voerman 2010, Northouse 2010) in empiričnega raziskovanja (Page in Wong 2000, Ehrhart 2004, Barbuto in Wheeler 2006, Liden in drugi 2008, Sendjaya in drugi 2008, Avolio in drugi 2009, Sendjaya in Pekerti 2010, Dierendonck in Nuijten 2011) zgodil v tem tisočletju. Pri tem pa ravno tako kot za osebnostno integriteto tudi za etično oziroma uslužno vodenje velja, da različni avtorji in raziskovalci poudarjajo potrebo po njegovem raziskovanju (Burns 1984, Simons 1999, Parry in Proctor-Thomson 2002, Turner in drugi 2002, Brown in drugi 2005, Spencer 2007, Prosser 2010, Northouse 2010, Winston 2010).

Poleg navedenega sta tako osebnostna integriteta vodij kot uslužno vodenje relevantna tudi z vidika družbene odgovornosti organizacij oziroma družbeno odgovornega ravnanja vodij (Waddock in drugi 2002, Burkhardt in Spears 2002, Greenleaf 2002a, Carroll 2009, Burns 2010).

To nas je vodilo v izbiro predmeta preučevanja, zaradi česar se v nalogi prepletata dve temi, in sicer osebnostna integriteta kot vrлина ter uslužno vodenje. Izbira tematike je povezana tudi z osebnim prepričanjem, da višja ko je integriteta posameznika, boljši vodja je, ter da sta tako osebnostna integriteta vodij kot njihova skrb za druge temelj dobrega vodenja. V skrbi za druge se po eni strani odraža altruizem, po drugi strani pa se z njo presega egoizem oziroma zadovoljevanje zgolj lastnih koristi. Na vprašanje, zakaj je ravno skrb za druge pomemben dejavnik

vodenja ter zakaj jo uslužni stil vodenja še posebej poudarja, bomo poskušali odgovoriti v nalogi. Še pred tem pa bomo na celosten način poskušali pojasniti vlogo in pomen osebnostne integritete ter poudariti vse njene koristi.

Glede na to, da nas tako osebnostna integriteta kot uslužno vodenje zanimata vzajemno, bomo v nalogi preučevali tudi vpliv osebnostne integritete vodij na njihovo vodenje. Hkrati bomo izpostavili tudi vse druge dejavnike, za katere bomo ugotovili, da vplivajo bodisi na osebnostno integriteto bodisi na uslužno vodenje ali vodenje na splošno. Vzporedno s tem bomo poskušali odgovoriti tudi na vprašanje, kako uskladiti željo po biti najboljši pri opravljanju posla in hkrati ravnati skladno z visoko stopnjo integritete.

V ta namen bomo po predstavitvi raziskovalnega načrta opredelili pojem integritete, etiko kot postulat integritete, razmejitve med etiko in moralo, poslovno etiko kot podzvrst etike, relevantne etične teorije, vrlinsko etiko in vrlino, pravičnost v odnosu do integritete, integriteto kot vrlino, osebnostno integriteto ter njeno povezanost z značajem in moralnim razvojem ter organizacijsko integriteto. Predstavili bomo tudi merske instrumente in empirične ugotovitve raziskovanja integritete. Glede na to, da obstajata dva temeljna merska instrumenta za ocenjevanje integritete vodij, od katerih eden meri skladnost med besedami in dejanji (Simons 2002), drugi pa prisotnost neetičnega ravnanja vodij (Craig in Gustafson 1998), smo se mi glede na kriterij zanesljivosti in veljavnosti odločili, da za potrebe raziskave uporabimo slednjega.

V drugi polovici teoretičnega dela naloge bomo opredelili vodenje, ga razmejili od menedžmenta ter v odnosu do vodenja predstavili različna pojmovanja osebnostne integritete. Temu sledi kratek pregled znanstvenega preučevanja vodenja in razvoj stilov vodenja, kjer se bomo osredotočili na etično vodenje. V njegovem okviru bomo razpravljali o transformacijskem, avtentičnem, spiritualnem in uslužnem vodenju, ki tako kot osebnostna integriteta sodi v središče našega zanimanja. Pri tem se bomo še posebej osredotočili na povezanost med uslužnim in transformacijskim vodenjem.

Pri uslužnem vodenju bomo poleg pojma in razvoja razpravljali o njegovem pomenu, karakteristikah ter odnosu od ostalih modelov vodenja. Pri opredelitvi pojma bomo s pomočjo drugih avtorjev (Page in Wong 2000, Sendjaya in Sarros 2002, Sendjaya in drugi 2008, Lewis 2008) poskušali zavrniti negativno konotacijo, ki bi bila lahko povezana z njegovim poimenovanjem. Predstavili bomo tudi kritični vidik, merske

instrumente, ki so na voljo za empirično raziskovanje uslužnega vodenja ter razpoložljive empirične ugotovitve. Podobno kot pri integriteti smo se tudi pri uslužnem vodenju odločili, da za potrebe lastne raziskave uporabimo merski instrument (Liden in drugi 2008), ki ustreza kriteriju zanesljivosti in veljavnosti.

Na koncu teoretičnega dela naloge bomo izpostavili tudi družbeni pomen integritete in uslužnega vodenja.

Z namenom da zgoraj navedeno tematiko preučimo čim bolj podrobno in s tem pridemo do čim bolj kompetentnih ugotovitev oziroma zaključkov, bomo v nalogi uporabili različne teoretične raziskovalne metode. Z njimi bomo dostopno literaturo preučevali od obdobja antike do danes. Takšen pristop zagovarja Griffin (2002), ki je prepričan, da je zavedanje in razumevanje pomembnih zgodovinskih mejnikov pomembno za sodobne vodje, saj krepi občutek dediščine ter omogoča učenje na napakah drugih. Schermerhorn (2008) pa meni, da je modro poznati zgodovinske korenine današnjih modernih idej in si hkrati priznati, da se jih še vedno trudimo zgolj izvršiti. Naše ugotovitve bomo tako poskušali utemeljiti na razmišljanjih in delih različnih zgodovinskih avtoritet, kot so Sokrat, Platon, Aristotel, Descartes, Spinoza, Kant, Rousseau ter novodobnih avtorjev, kot so Moore, MacIntyre, Comte-Sponville, Kohlberg, Burns, Greenleaf, Bass, Drucker, Avolio, Adair, Carroll ter mnogi drugi. Ob tem bomo ves čas imeli v mislih tudi aktualno Rousseaujevo trditev, da »najkoristnejše, a najmanj razvito od vseh človeških vedenj, se mi zdi, da je vedenje o človeku, in upam si reči, da že sam napis na delfskem templju<sup>1</sup> vsebuje pomembnejšo in težjo zapoved kot vse debele knjige moralistov« (Rousseau 1993, 21).

Izhajajoč iz navedenega bomo, zaradi želje po globljem razumevanju tematike, skozi prizmo zgodovine tako preučili etiko, moralo, vrlinsko etiko in vrlino, pravičnost in osebnostno integriteto kot vrlino, menedžment in vodenje, znanstveno preučevanje vodenja, etično vodenje, uslužno vodenje ter deloma tudi družbeni pomen osebnostne integritete in uslužnega stila vodenja. Pri osebnostni integriteti bomo poskušali njen pomen poudariti tudi z uporabo analogije. To npr. pomeni, da za integriteto kot vrlino velja isto kot za vrlino na splošno, in sicer da se »iz istih vzrokov, iz katerih se poraja, tudi krepi in (če se ti vzroki spremenijo) tudi razkroji« (Aristotel 2002, 80) ali »vrlina je odvisna od nas in hudobija prav tako« (Aristotel 2002, 106).

---

<sup>1</sup> »Delfska (ali sokratska) zapoved »Spoznaj samega sebe!« (Bahovec 1993, 109).

Hkrati pa to pomeni, da se človek z integriteto ne rodi, temveč jo krepi skozi celo življenje (Crane in Matten 2004).

Podobno bomo pri vodenju na ta način poskušali odgovoriti na vprašanje, kaj je vodenje in kakšno naj bi bilo dobro vodenje (Ciulla 2004). Razlog, da bomo vodenje razmejili od menedžmenta, je v tem, da ga želimo ustrezno umestiti v širši kontekst, in sicer podobno kot integriteto v okvir vrlinske etike oziroma še širše v okvir etike in morale. Ravno tako se nam zdi pomembna delitev med etiko in moralo, saj slednja predstavlja praktični vidik etike, ki pride do izraza pri ravnanju v skladu z visoko stopnjo integritete. Takšno ravnanje pa je hkrati zelo pomemben dejavnik vodenja z zgledom (Comte-Sponville 2002, Audi 2008, Brown in drugi 2005).

Naloga temelji tudi na uporabi kvantitativnih empiričnih metod raziskovanja. Tako bomo v drugem delu naloge, po razpravi o relativnosti in univerzalnosti tematike ter razlikah med profitno in neprofitno organizacijo, predstavili rezultate empirične raziskave. To smo opravili v eni veliki državni neprofitni organizaciji s področja zagotavljanja varnosti ter šestnajstih manjših in srednje velikih profitnih organizacijah s področja razvojnega inženiringa in turizma. Osnovni razlog za tovrstno izbiro organizacij je v tem, da smo podatke želeli pridobiti tako iz neprofitnega kot profitnega tipa organizacije. Pri izbiri smo izhajali iz tipologije formalnih organizacij Blaua in Scotta (2003) ter ugotovitev Druckerja (2001, 2004, 2005). Glede na to, da smo v raziskavi ugotovili statistično značilne razlike med neprofitno in profitnimi organizacijami, smo te v zaključni razpravi med drugim poskušali pojasniti tudi s pomočjo ugotovitev Webra (2009) in Mintzberga (1979).

Pri iskanju organizacij, ki bi bile pripravljene sodelovati v raziskavi, smo se sicer soočili s precejšnji težavami, saj je merjenje osebne integritete vodij zelo občutljivo področje raziskovanja (Northouse 2010). Kljub temu smo uspeli pridobiti reprezentativne vzorce zaposlenih v vseh sodelujočih organizacijah. Za sodelovanje v raziskavi smo zaprosili 1819 zaposlenih v vseh organizacijah, od tega 980 v neprofitni organizaciji in 839 v profitnih organizacijah. Vprašalnik je izpolnilo 1256 oseb, medtem ko smo pri analizi podatkov upoštevali 1164 vprašalnikov. Od tega so 768 vprašalnikov izpolnili zaposleni v neprofitni organizaciji, 396 vprašalnikov pa zaposleni v profitnih organizacijah. Osebnostno integriteto vodij in prisotnost uslužnega stila vodenja so anketiranci ocenjevali s pomočjo prej omenjenih merskih instrumentov Craiga in Gustafsona (1998) ter Lidena in drugih (2008), pri čemer smo

jih zaprosili, da skozi celoten vprašalnik ocenjujejo svojega neposredno nadrejenega oziroma vodjo. Pridobljene podatke smo analizirali s pomočjo različnih univariatnih, bivariatnih in multivariatnih statističnih metod ter na ta način preučevali vpliv osebnostne integritete vodij na uslužno vodenje in potrjevali tezo ter hipoteze.

Po predstavitvi in obrazložitvi kvantitativnih rezultatov sledi opis kvalitativnega empiričnega pristopa, s katerim smo želeli zgolj dodatno preveriti kvantitativne ugotovitve. To smo storili tako, da smo opravili razpravo o pridobljenih rezultatih z vodji iz neprofitne organizacije in štirih profitnih organizacij.

Na koncu empiričnega dela naloge bomo v razpravi o rezultatih in ugotovljenih vplivih predstavili lasten pogled in stališča. Predstavili bomo tudi končni model, za katerega verjamemo, da je aplikativne narave. Oblikovali smo ga na podlagi teoretičnih in empiričnih ugotovitev domačih in tujih avtorjev ter na podlagi lastnih ugotovitev. Empirični del bomo zaključili s predstavitvijo omejitev raziskovanja in s sklepnimi ugotovitvami.

Formalni cilj našega dela je uresničiti namen, predstavljen v nadaljevanju, in doseči zastavljen cilj. Globlji, neformalen namen pa je prispevati tako k ozaveščanju pomena osebnostne integritete, ki pozitivno vpliva na katero koli dejavnost, ki jo človek opravlja, kot tudi k ozaveščanju pomena in potrebe skrbi za sočloveka, kar predstavlja temelj uslužnemu vodenju.

## 2 RAZISKOVALNI NAČRT

Preplet dveh znanstvenih področij, in sicer poslovne etike ter kadrovskega menedžmenta, doktorsko disertacijo uvršča med interdisciplinarne naloge. V okviru poslovne etike bomo preučevali osebnostno integriteto vodij, medtem ko bomo v sklopu kadrovskega menedžmenta preučevali uslužni stil vodenja<sup>2</sup>. Naloga se dotika tudi področja psihologije, katere spoznanja bomo vključevali po potrebi oziroma v primeru, ko bomo določene vsebine želeli bolj podrobno preučiti ali pojasniti.

**Namen** naloge je poglobljeno teoretično in empirično raziskovanje pomena in vloge osebnostne integritete v procesu vodenja ter pomena, filozofije in učinkov uslužnega

---

<sup>2</sup> Znanstveni razvoj teorije poslovne etike in uslužnega stila vodenja (ang. servant leadership) se je pričel v začetku osemdesetih letih prejšnjega stoletja (od leta 1970 naprej).

vodenja. **Cilj** naloge je ugotoviti, ali osebnostna integriteta vodij vpliva na uslužni stil vodenja.

Pri izbiri metod raziskovanja smo izhajali iz stališča, da »med teoretičnimi in praktičnimi znanostmi ni prepada, ampak nasprotno, najtesnejša povezanost: kdor hoče biti dober praktik, si mora pridobiti tudi čim globlje in čim širše teoretično znanje« (Gantar 2002, 19). Zato smo se odločili za uporabo tako teoretičnih kot empiričnih raziskovalnih metod.

**Teoretične metode** temeljijo na analizi primarnih in sekundarnih virov, metodi teoretičnega raziskovanja, pregledu pojavov v družbi v širšem oziroma celovitem teoretičnem konceptu, zgodovinski primerjalni metodi ter splošni komperativni metodi. Zgodovinska primerjalna metoda temelji na raziskovanju teoretičnih konceptov, ki temeljijo v preteklosti in so uporabni v sedanjosti, iskanju podobnosti in različnosti v razumevanju konceptov od antike do danes ter ugotavljanju prisotnosti različnih vplivov med pojavi. Splošna komperativna oziroma primerjalna metoda temelji na sistematični analizi podobnosti in razlik ter ugotavljanju povezanosti med temeljnima področjema našega raziskovanja, in sicer osebnostni integriteti in uslužnem vodenju.

**Empirična metoda** temelji na kvantitativni tehniki zbiranja podatkov oziroma izvedbi raziskave z vprašalnikom, ki je sestavljen iz obstoječih vprašalnikov in lastnih vprašanj. Kvantitativen pristop dopolnjuje kvalitativna metoda, ki temelji na razpravi o pridobljenih rezultatih z vodilnimi delavci.

Z uporabo navedenih metod želimo raziskovalni problem preučiti v vsej njegovi kompleksnosti. S tem namenom bomo tematiko preučevali od starogrške filozofije naprej, pri čemer se bomo od antike do danes dotaknili določenih miselnih avtoritet, ki so zaznamovale različna zgodovinska obdobja<sup>3</sup>. Naše raziskovalno vprašanje bo osredotočeno na to, kako integriteta vodje vpliva na uslužni stil vodenja. Slednje bomo poskušali preveriti tudi z empiričnim pristopom.

V povezavi s preučevanjem etičnega vodenja Northouse (2010) ugotavlja, da je osredotočeno na to, kaj vodje počno in kdo vodje so, oziroma na ravnanje in značaj

---

<sup>3</sup> Omejili se bomo na evropske in ameriške avtorje ter etični vidik vodenja preučevali od Sokrata naprej. Razlog je v tem, da je na evropske miselne tokove vplivala ravno antična filozofska misel (Andolšek 1996).

vodij. Preučevanje moralnega ravnanja vodij oziroma posledic ravnanja avtor deli na tri segmente, in sicer (prav tam, 378-380):

1. etični egoizem (ustvarjanje največjih koristi zase),
2. utilitarizem (ustvarjanje največjih koristi za čim večje število deležnikov),
3. altruizem (temeljni namen je skrb za druge).

Delitev je prikazana tudi s pomočjo sledeče tabele:

Tabela 2.1: Proučevanje posledic moralnega vedenja vodij

<b>SKRB ZA LASTEN INTERES</b>	Visoka	Etični egoizem		
	Srednja		Utilitarizem	
	Nizka			Altruizem
		Nizka	Srednja	Visoka

**SKRB ZA INTERES DRUGIH**

Izdelano na podlagi vira: Northouse (2010, 380)

V središče našega preučevanja sodi altruistični vidik, ki zaradi poudarjene skrbi za potrebe drugih predstavlja jedro uslužnega modela vodenja in je hkrati pomemben segment individualne družbene odgovornosti. Po drugi strani pa osebna integriteta, ki poleg uslužnega vodenja predstavlja temelj naše naloge, sodi v sklop najpomembnejših vrtilin, ki jih mora razvijati oziroma krepiti vsak vodja. Namreč, kot smo navedli že uvodoma, verjamemo v to, da višjo ko ima vodja integriteto, boljši vodja je. V kolikor pa je njegova temeljna skrb hkrati skrb za druge, menimo, da je pri njem tudi bolj izražen uslužni stil vodenja. Ob tem se glede na to, da je cilj poslovne etike praktično oziroma dejansko doseganje visoke stopnje integritete slehernega posameznika v organizaciji, strinjamo z mislijo Tavčarja (2000) ter Možine in drugih (2002), da le-ta potemtakem pomeni udejanjanje filozofije oziroma praktično filozofijo.



## TEORETIČNI DEL

Teoretični del naloge je razdeljen na dva dela. Na podlagi relevantne in dostopne literature bomo v prvem delu opredelili integriteto, etiko kot postulat integritete, vrlinsko etiko, integriteto kot vrlino, osebnostno integriteto, organizacijsko integriteto in predstavili dosedanje empirično raziskovanje integritete. V drugem delu bomo ravno tako na podlagi dostopne in pomembne literature opredelili vodenje, ga razmejili od menedžmenta, v odnosu do vodenja obravnavali osebnostno integriteto ter opravili kratek pregled znanstvenega preučevanja vodenja in razvoja modelov oziroma stilov vodenja. Zatem se bomo osredotočili na etično in uslužno vodenje ter empirično raziskovanje etičnega in uslužnega vodenja. Na koncu teoretičnega dela bomo izpostavili tudi družbeni pomen integritete in uslužnega vodenja.

### 3 INTEGRITETA

#### 3.1 IZVOR IN RAZUMEVANJE POJMA INTEGRITETA

Etimologija oz. izvor besede »integriteta« je v latinski besedi *integritas*, *integer*, kar pomeni celostnost, skladnost, čistost (Petrick in Quinn 2000, Worden 2003, Paine 2005, Audi in Murphy 2006, Palanski in Yammarino 2007, Fitsimmons 2008), oziroma v francoskih in latinskih izrazih *intact*, *integrate*, *entirety*, kar pomeni, da vse skupaj deluje dobro, povezano, nepoškodovano in nekoruptivno (Cloud 2009).

Audi in Murphy (2006) glede tega ugotavljata, da je širše razumevanje integritete povezano z dvema sorodnima pojmom, in sicer *integral* ter *integration*, ki sta ravno tako latinskega izvora. Pojem *integral* pomeni celosten oziroma nerazdeljen, in sicer lahko v povezavi s človekom govorimo o integralnosti njegovih osebnostnih značilnosti, v povezavi z njegovim ravnanjem pa o popolnosti dejanj. Pojem *integration* pa pomeni strnjevanje oziroma povezovanje v celoto in ga lahko razumemo kot povezovanje značajskih lastnosti človeka (karakterne značilnosti) (prav tam).

Sicer pa lahko enega izmed možnih izvorov današnjih definicij integritete prepoznamo že v Aristotelovi misli, da je dober človek »vedno sam s sabo istega mnenja in z vso svojo dušo teži k istim ciljem« (2002, 278), medtem ko so »besede prepričljive le, če se ujemajo z dejanji« (prav tam, 300). V kolikor pa temu ni tako,

»tedaj izzovejo prezir in spodjedo celo to, kar je v njih resničnega« (prav tam). Aristotel je menil tudi, da »pri slabem človeku obstaja nesoglasje med tem, kar je treba storiti, in tistim, kar stori; dober človek pa to, kar mora storiti, tudi stori. Kajti razum se vedno odloči za to, kar je zanj najboljše, in dober človek se pokorava razumu« (2002, 287-288).

Pojmovanje integritete se skozi čas nekoliko tudi spreminja, in sicer je integriteta včasih bolj ali manj pomenila popolnost oziroma celostnost (wholeness), dandanes pa nekateri njeno pojmovanje prepletajo s poštenostjo, zaupanjem, itd. (Palanski in Yammarino 2007)<sup>4</sup>.

Petrick in Quinn (2000, 4) ugotavljata, da je integriteta v filozofski ter psihološki literaturi opredeljena bodisi kot moralna zavest in moralna razsodnost, moralno sklepanje in javna odgovornost, moralna zaveza, moralni značaj, moralna skladnost in pristnost. Avtorja ob tem ugotavljata, da je konstrukt integritete, ki je lahko individualen ali skupinski, osredotočen na štiri temeljne dejavnike, in sicer prvič proces (moralna zavest, moralno preudarjanje, moralni značaj – krepitev vrlin, moralno vedenje), drugič razumevanje oziroma preudarnost (uravnotežena uporaba temeljnih etičnih teorij – teleoloških, deontoloških, vrlinskih, razvojno sistemskih – z namenom pravega ravnanja in doseganjem pravega cilja), tretjič razvoj (kognitiven razvoj iz predkonvencionalne v postkonvencionalno fazo po Kohlbergu)<sup>5</sup> in četrtič sistem (implementacija organizacijskih pravil, ki spodbujajo razvoj etičnega okolja) (prav tam).

Tudi Paine (2005, 247-249) ugotavlja, da integriteta kljub različnim poimenovanjem vsebuje oziroma je opredeljena z eno ali več povezanih značilnosti, kot so moralna vestnost, moralna odgovornost, moralna obveza ter moralna skladnost. Moralna vestnost (ang. moral conscientiousness) se kaže v želji delati tisto, kar je prav, moralna odgovornost (ang. moral accountability) pomeni sprejemanje odgovornosti zase in za lastno ravnanje, moralna obveza (ang. moral commitment) se odraža v pripadnosti in prizadevanju za uresničevanje določenih načel, moralna skladnost (ang. moral coherence) pa se kaže na različen način, kot npr. v skladnosti med prepričanjem in izražanjem ter med besedami in dejanji.

---

<sup>4</sup> Včasih so namesto pojma osebostna integriteta, kot jo razumemo danes, uporabljali pojem poštenost, pravičnost, načelnost, itd. Ti pojmi ravno tako kot osebostna integriteta sodijo med vrline, o katerih več sledi v nadaljevanju.

<sup>5</sup> Več o moralnem razvoju sledi v nadaljevanju.

Glede na to, da je naloga osredotočena na osebnostno integriteto ter integriteto v povezavi z vodenjem, so ostala pojmovanja integritete v nadaljevanju navedena zgolj informativno. Izjema je le organizacijska integriteta, ki je predstavljena na koncu poglavja o integriteti.

Za splošen primer praktične uporabe integritete lahko uporabimo integriteto ladijskega trupa, kar pomeni, da je le-ta vodoodporen (Palanski in Yammarino 2007), medtem ko v matematiki integriteta pomeni celo število (Fitsimmons 2008).

Pomen integriteta je tako odvisen predvsem od dejavnosti, v okviru katere jo razumemo ali razlagamo, oziroma od dejavnosti, na katero jo impliciramo. Tako lahko pojem integriteta zasledimo tudi v medicini (integriteta bolnika), filozofiji (integriteta duše), religiji (integriteta vere), industriji (integriteta površine, materialov, konstrukcije, reprodukcije), računalništvu (integriteta podatkov), menedžmentu (osebnostna integriteta, organizacijska integriteta), politiki (integriteta države, integriteta v postopku), vojski (integriteta vojaškega voditelja), policiji, itd<sup>6</sup>.

Pomen oziroma uporabo pojma integriteta lahko opazimo tudi v obrazložitvi razmerja med podstatjo in atributi, kot npr.: »dana je neka enotna, nerazdružljiva misel, ki se prevaja v neskončno mnogo idiomov, vendar tako, da nobeden od teh prevodov ne vsebuje te misli, da pa jo vsi manifestirajo v njeni integriteti (Brunschweig v Šajković 2004, 45).

### **3.2 OPREDELITEV POJMA INTEGRITETA**

Univerzalna opredelitev pojma integriteta (ang. integrity) ne obstaja (Yukl 2002, Audi in Murphy 2006, Palanski in Yammarino 2007, 2009) temveč jo različni raziskovalci oziroma avtorji pojmujejo različno. Osebnostna integriteta (ang. personal or individual integrity), ki sodi v središče našega preučevanja, je najpogosteje razumljena kot skladnost med besedami in dejanji (Kirkpatrick in Locke 1991, Simons 1999 in 2002, Worden 2003, Paine 2005, Brown 2006, Palanski in Yammarino 2007, 2009) ter v povezavi z moralnim vedenjem oziroma odsotnostjo neetičnega ravnanja (Craig in Gustafson 1998, Posner 2001, Parry in Proctor-Thomson 2002, Mumford in drugi 2003, Palanski in Yammarino 2007, 2009).

---

<sup>6</sup> Podatki pridobljeni v bazi podatkov sistema COBISS.SI.

O teh in še drugih pojmovanjih osebnostne integritete bomo podrobneje razpravljali v naslednjih podpoglavjih. V nadaljevanju pa najprej sledi opredelitev integritete, ki smo jo povzeli iz različnih slovarjev.

V slovarjih je integriteta opredeljena kot **popolnost** (Oxford 1989b, Webster 1996, Slovar slovenskega knjižnega jezika 2001, Cambridge 2003), **celostnost** (Oxford 1989a, 1989b, 2004 in 2009, Webster 1996, Slovar slovenskega knjižnega jezika 2001, Cambridge 2003), **skladnost oziroma neokrnjenost** (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2001), **nerazdeljenost** (Oxford 1989a, 1989b in 2009), **nezmanjšanost** (Webster 1996), **neomadeževanost oziroma čistost** in **nedotaknjenost** (Oxford 1989b), **originalno perfektno stanje** oziroma stanje, ko **noben del ali element ne primanjkuje** (Oxford 1989b).

Opredeljena je tudi kot **poštenost** (Oxford 1989a, 1989b in 2009, Webster 1996, Cambridge 2003), **pravičnost** (Oxford 1989b), **pristnost** (Oxford 1989b), **moralna načelnost oziroma pokončnost** (Oxford 1989a in 2009, Webster 1996), **čvrstost moralnih načel in vrlin** (Oxford 1989b in 2004, Cambridge 2003), **predanost moralnim oziroma etičnim načelom** (Webster 1996), **neokrnjeno moralno stanje** (Oxford 1989b), **notranja skladnost** (Oxford 2004), **nekoruptivnost** (Oxford 1989b).

Oxfordov slovar filozofije pojmovanje integritete deli na dva dela, in sicer jo v najbolj preprostem pomenu besede definira kot sinonim za poštenost (Blackburn 2008). Pogosto pa se nanaša na bolj zapleteno pojmovanje celovitosti ali harmonije posameznika, ki sebe zaznava kot nekoga, čigar življenje brez integritete bi izgubilo harmonijo ali pa bi bilo onečaščeno zaradi početja različnih stvari (prav tam).

### 3.3 ETIKA KOT POSTULAT INTEGRITETE

Glede na to, da integriteta kot vrlina sodi v okvir etike oziroma je etika njen postulat (izhodišče)<sup>7</sup>, smo v nadaljevanju na podlagi ugotovitev, razmišljanj in idej zgodovinskih avtoritet ter novodobnih raziskovalcev najprej opredelili etiko in moralo ter razliko med njima. Izhajajoč iz njune vloge v odnosu do integritete ter več kot dvatisočleten razvoj na tem področju, smo želeli poudariti njun pomen, medtem ko smo se morali hkrati, zaradi obsežnosti literature, omejiti pri izbiri avtorjev. Zatem smo preučevali poslovno etiko kot zvrst uporabne oziroma aplikativne etike, saj je

---

<sup>7</sup> Ko razpravljamo o integriteti hkrati razpravljamo tudi o etiki in morali (Cloud 2009).

naše empirično preučevanje osredotočeno na integriteto vodij in vodenje v neprofitnih ter profitnih organizacijah. Nadaljevali smo z opredelitvijo za nas relevantnih etičnih teorij ter izpostavili vrlinsko etiko. Opredelili smo tudi pojem in pomen vrline, ki tako kot etika, le še bolj osredotočeno, predstavlja temelj osebnostni integriteti, ki je v središču našega zanimanja. Poleg tega smo v povezavi z integriteto izpostavili tudi pravičnost, ki jo je že Aristotel smatral za najvišjo vrlino oziroma kot najpopolnejšo vrlino (Aristotel 2002).

### **3.3.1 Etika in morala**

V slovarjih je etika (ang. ethics) opredeljena kot znanost o morali (Oxford 1989b), študij etičnih načel (Oxford 1989b), obravnavanje moralnih vprašanj (Oxford 1989b), preučevanje, kaj je moralno pravilno in kaj ne (Cambridge 2003), medtem ko nraven (ang. ethic) pomeni sprejeta prepričanja oziroma nabor moralnih načel, ki kontrolirajo, upravljajo oziroma vplivajo na vedenje (Cambridge 2003, Oxford 2004).

V Merriam – Webstrove enciklopediji (2000) je etika opredeljena kot veja filozofije, ki raziskuje naravo temeljnih vrednot in norm, s pomočjo katerih človeška dejanja lahko presojava kot pravilna ali nepravilna. V slovarju sodobne uporabe angleškega jezika (Fowler 2009) je opredeljena kot znanost o morali, ki preučuje in razpravlja o načelih, ki določajo človekovo dolžnost do soljudi. Oxfordov slovar filozofije (Blackburn 2008) etiko opredeljuje kot študij konceptov, ki so vključeni v praktično razumevanje oziroma razlago, kot so npr. dobro, pravilno, obveznost, vrlina, itd. Pri morali (ang. moral) pa gre v bistvu za 'isto stvar' kot pri etiki, pri čemer se različni pristopi medsebojno razlikujejo (npr. Kant je moralo utemeljil na dolžnosti, obveznosti in načelih ravnanja, Aristotel pa na praktičnem argumentiranju skozi prizmo vrline – vrlinska etika) (prav tam). Glede na Oxfordov slovar (1989b in 2004) se morala nanaša na značaj ali stanje upoštevajoč dobro ali slabo ter na razliko med pravilnim in napačnim. Moralni občutek je sposobnost zaznavanja razlike med pravilnim in napačnim (prav tam). Pomeni standarde dobrega vedenja, v katere vsak posameznik verjame oziroma način ravnanja, ki ga večina ljudi smatra kot pravilen in pošten (Cambridge 2003). Morala je opredeljena tudi kot občutek ugodja osebe ali skupine ljudi v določenem času (Oxford 2004).

Etimološko gledano pojem etika izvira iz »stare grške besede ethos, ki pomeni navado, običaj oz. značaj, medtem ko izraz morala izhaja iz latinskega mos (-oris), ki podobno pomeni običaj, ustrezno ravnanje in nrvnost« (Strahovnik 2010, 5).

Filozofske razprave o etiki so se v Evropi začele v antični Grčiji<sup>8</sup>, v 4. stoletju pr. n. št. (Palmer 2007), pri čemer se je starogrška filozofija<sup>9</sup> delila na tri znanosti, in sicer logiko, fiziko in etiko - nravo-znanstvo (Kant 2005). Kot je ugotovil MacIntyre (1993, 151), so se skozi zgodovino pojavila tri različna razumevanja moralnih pravil, in sicer kot oblika človeškega življenja, v katerem si prizadevamo za dobro (Platon, Aristotel), kot božje zapovedi (krščanstvo) in kot pokazatelj, katera dejanja prinesejo največ zelenega (sofisti in Hobbes). Pri tem se prvi koncept nanaša na funkcionalno dobro, drugi na nagrade in kazni, tretji pa na naše želje in sredstva za doseganje cilja (prav tam). Badiou (1996, 7) je konec prejšnjega stoletja ugotavljal, da je beseda etika, »v kateri se tako jasno kaže sled grščine oziroma pouka filozofije in ki obuja spomin na Aristotela«, znova v središču pozornosti. V grščini pomeni »iskanje dobrega načina bivanja oziroma modrost delovanja«, medtem ko je stoikom v času antike pomenila srčiko filozofske modrosti (prav tam). Kot pravi je znano, »da so stoiki filozofijo ponavadi primerjali z jajcem: logika je bila jajčna lupina, fizika beljak, etika pa rumenjaki« (prav tam), oziroma kot pravi Strahovnik (2010, 4), so stoiki »logiko primerjali z vrtno ograjo, fiziko z rastočim drevesom tega vrta in končno etiko s sadovi drevesa filozofije«.

Temelj etiki kot znanosti je položil **Sokrat**<sup>10</sup> (Sovre 2003) v dialogu s sofisti (Jerman 1992, 202), ko je postavljala etična vprašanja, povezana s tem, kako bi človek moral živeti (Raepert in Smith 1995, 10). »Po njegovem značilnem nauku so vse kreposti pravzaprav *vedenja*, ..., in prav od nrvno-intelektualno uresničene kreposti je odvisna vsa človekova sreča« (Kocijančič 2002, 571). Kunzmann in drugi (1997) ugotavljajo, da je bilo v središču Sokratove filozofije vprašanje o dobrem ter po vrlini (arete), pri čemer je prizadevanje za filozofski uvid v bistvo vrlin razumel kot skrb za človekovo dušo.

---

<sup>8</sup> Obdobje pred začetkom filozofskih razprav lahko označimo kot pred-filozofska etika oziroma življenjska modrost, pri čemer je etične dileme v pesnitvah obravnaval že Homer (Gantar 2002, 6-9).

<sup>9</sup> V pravem pomenu besede se je filozofija rodila s Platonom (Kocijančič 2002, Northouse 2010).

<sup>10</sup> Sokrat velja za utemeljitelja avtonomne filozofske etike (Kunzmann in drugi 1997). Kocijančič (2002) zanj pravi, da velja za očeta filozofije v zahodni civilizaciji in začetnika intelektualnih razprav o etiki oziroma etičnega intelektualizma.

V nadaljevanju je **Platon**, ki se je ukvarjanja z etičnimi problemi navzel od svojega učitelja Sokrata (Kocijančič 2002, 11), opredelil notranji etični kriterij, in sicer pojem vesti. Po Platonu se mora človek etično vesti do sebe, drugih ter do bogov, resnica njegove nravi (ethosa) pa je etična in politična vrlina (arete) (Kocijančič 2004, 1102). Platon je v svojem osrednjem delu *Država*, v razpravi o dikaiosyne, zajel večino tega, kar pomeni beseda morala, pri čemer pa je pojem dikaiosyne običajno preveden kot pravičnost, kar je ožje od grškega pojmovanja (MacIntyre 1993, Palmer 2007, 287), hkrati pa je med antično Grčijo in današnjo Evropo (moderno angleščino) razlika v načinu družbenega življenja (MacIntyre 1993)<sup>11</sup>. Avtor tudi meni, da prevod pravičnost ni ustrezen, kar sicer velja tudi za druge prevode, saj ima beseda dikaiosyne »popolnoma samosvoj pomen in na tak način kombinira poštenost v majhnih stvareh z osebno integriteto, da tega ne more zajeti nobena angleška beseda« (MacIntyre 1993, 23). Za prisposodobu tega, kaj pomeni ravnati moralno, je Platon zapisal Sokratovo primerjavo človeške duše<sup>12</sup> z državo in delitvijo le-te na tri razrede oziroma dele (vladarji – razum; vojaki oz. čuvarji – razvnanje; delavski razred – poželjivost). Vsaka izmed sestavin duše ima svojo vrlino, in sicer razum – modrost, razvnamalna – pogum in poželjivost – zmernost. V kolikor vse tri sestavine duše »delujejo po zakonu razuma, je rezultat pravičnost (dikaiosyne) in vsakomur, čigar duša je urejena, bi bilo jasno, zakaj bi moral ali morala ravnati pravično (tj. moralno). Zakaj je tako? Ker je nasprotje pravičnosti, nepravičnost, zmešnjava, ..., ki je nezdružljiva z vrlino« (Palmer 2007, 295). To pomeni, da »je človek moralen, ko dojame ta razumna načela, pripravi srce, da mu sledi in s srcem obrzda strasti« (Palmer 2007, 296), pri čemer »tako kot pri Platonu obstaja tudi kasneje v

---

<sup>11</sup> Po MacIntyru (1993, 91):

*»razlika med grško filozofsko etiko in poznejšo moralno filozofijo zrcali razliko med grško družbo in moderno družbo. Koncepta dolžnosti in odgovornosti v modernem smislu sta navzoča le v zasnutku oziroma zgolj marginalno: centralni so koncepti dobrega, vrline in preudarnosti. Vloge teh konceptov so odvisne od te centralne razlike. Na splošno grška etika sprašuje: 'Kaj naj storim, da mi bo šlo dobro?', moderna etika pa: 'Kaj moram storiti, da bom ravnal pravilno?', in to vprašanje zastavlja na tak način, da je pravilno ravnanje popolnoma neodvisno od uspešnosti v življenju«.*

<sup>12</sup> Kot ugotavlja Kocijančič (2002, 21), je dušo oziroma pojem duše Evropi odkril Sokrat.

kantovstvu<sup>13</sup> več kakor ostroumna implikacija, da mora razum premagati željo« (prav tam, 323)<sup>14</sup>.

Za Platonom je **Aristotel**<sup>15</sup>, Platonov učenec, utemeljil evdajmonistično etiko<sup>16, 17</sup>, katere glavni smisel vseh moralnih načel in vrednot je v človekovi blaženosti in sreči (Jermań 1992, Barnes 1999, Solomon 2004). Za Aristotela je *eudaimonia* oziroma srečnost<sup>18</sup> pomenila rezultat vrlinskega življenja (Grant 2011), zaradi česar je 'delati dobro'<sup>19</sup> (ang. doing well) postavljaj v središče etičnega koncepta (Solomon 2004).

Aristotel je etiko tako uvrstil med praktično filozofijo, ker njen namen ni bil le zagotavljati resnico temveč spodbuditi tudi delovanje (Barnes 1999, 91). Njegova etika je imela za predmet »območje človeške prakse kot delovanja, ki sloni na odločitvi in se s tem razlikuje od teoretične filozofije, ki je naravnana na nespremenljivo, večno« (Kunzmann in drugi 1997, 51). Osredotočen je bil na to, »kaj je za človeka dejansko »dobro«, saj si navaden človek z »dobrim na sebi« ne more kaj prida pomagati (Jermań 1992, 41). Solomon (1992, 334) ugotavlja, da je Aristotel besedo morala »*moral*« razumel v praktičnem pomenu, kasnejši židovsko-krščanski pristop pa jo je prenesel v domeno boga in iz individualne moralnosti v univerzalno moralnost. Po mnenju Roweja in Kellama (2011) je bil Aristotel tudi prvi človek na zahodu, ki je razvil jasno (ang. explicit) teorijo moralne odgovornosti, pri čemer je

---

<sup>13</sup> Več o Kantu v nadaljevanju.

<sup>14</sup> Prevlado razuma nad čustvi so pred Kantom zagovarjali tudi drugi, npr. Descartes in Spinoza. Slednji je ločil tri vrste spoznav, in sicer čutno, razumsko in intuitivno - kot najvišjo stopnjo neposrednega dojetanja ter doumevanja bistva stvari (Šajković 2004).

<sup>15</sup> Aristotel velja za utemeljitelja etike kot samostojne znanstvene oziroma filozofske discipline (Gantar 2002, Strahovnik 2010) ter za utemeljitelja vrlinske etike (Carroll in Buchholtz 2000, Crane in Matten 2004, Carroll 2009). Gantar v povezavi s tem ugotavlja, da so bili vsi predhodni poskusi etičnih razpravljanj večinoma heteronomni, kar je pomenilo, »da so iskali najvišji kriterij etičnega ravnanja izven konkretne človekove osebnosti, v neki ideji dobrega, v sklicevanju na voljo bogov in podobno« (2002, 20).

<sup>16</sup> MacIntyre (1993, 68) meni, da je »prevod pojma *eudaimonia* kot sreča slab, vendar se mu ne da izogniti; slab je zato, ker *eudaimonia* vključuje tako 'dobro živeti' kot 'dobro uspevati'«. Avtor k temu dodaja, da Aristotelova uporaba tega pojma odraža močan »grški občutek, da vrline in sreče v smislu blaginje ni moč popolnoma ločiti« (prav tam).

<sup>17</sup> Aristotel je svoje razprave poimenoval »ethika«, kar v grščini pomeni »kar zadeva značaj« (Barnes 1999, 91-92).

<sup>18</sup> Srečnost je po mnenju Solomona (2004, 1024) celosten koncept, povzročata pa jo posameznikov značaj in njegova integriteta.

<sup>19</sup> Po Aristotelu je imelo dobro dva pomena, in sicer dobro samo po sebi ter tisto, kar je dobro le za nekoga (Aristotel 2002). Človeško dobro je smatral kot »umu ustrezno dejavnost duše. V njej najde človek končni cilj svojega stremljenja evdaimonijo (srečnost), ki je neodvisna od zunanjih okoliščin« (Kunzmann in drugi 1997, 51).



človekovo življenje, kot ugotavlja Solomon (2004), obravnaval celostno ter ne ločeno z vidika posameznih družbenih vlog (npr. v zasebnem in poklicnem življenju)<sup>20</sup>.

Za razliko od Aristotelovega pristopa sta bili tako Sokratova kot Platonova etika intelektualistični, saj je bil njun poudarek na znanju oziroma modrosti o dobrem, »dobrem na sebi« (prav tam, 41). Kot ugotavljata Musek (1993) in Palmer (2007) se je Sokratovo in Platonovo mnenje, da zgolj vednost o dobrem zadostuje za dobro ravnanje, izjalovilo, saj v kolikor nekdo ve, kaj je dobro oziroma moralno, ni nujno, da tako tudi ravna. Nietzsche (1988) je Platonovo idejo o dobrem na sebi označil celo kot najdolgotrajnejšo in najhujšo zmoto vseh časov<sup>21</sup>. Po drugi strani pa Šter (1994) ugotavlja, da je problem nemorale kljub vsemu povezan z neznanjem, ter da je imel Sokrat prav, da je znanje ključ do moralnosti, medtem ko je Palmer (2007) prepričan, da moralna teorija lahko resnično pripomore oziroma spodbuja moralno mišljenje ali ravnanje, vendar ga sama ne more ustvariti. Musek posledično pritrjuje Aristotelu, da je v etiki pomembno dobro ravnanje, kjer pa hkrati vidi problem: »tudi če se zavedamo moralne odgovornosti in če neko ravnanje jasno spoznamo kot edino pravilno in nujno v moralnem smislu (in s tem izpolnimo pogoj, ki ga je postavil Imanuel Kant<sup>22</sup>), se prečesto zgodi, da ne bomo tako ravnali« (Musek 1993, 132). Hkrati meni, da je človekov »star in morda večni problem v tem, kako vrednote uskladiti s svojimi dejanji« (prav tam). Tako je bilo vse od pojava sofistike naprej za grško filozofijo središčno vprašanje etike v tem, kako mora človek živeti (Kocijančič 2002). »Odgovor se je glasil, da mora biti srečen in da je srečen lahko le, če je dober – se pravi če ima *arete*«, zaradi česar je bila celotna grška etika »prav kot evdajmonistična hkrati etika arete« (prav tam, 571).

**Descartes** je vlogo etike oziroma morale, ki ju je razumel kot temelj vsega, kar človek počne, prikazal s prisodobno drevesa: »Tako je vsa filozofija kakor drevo: korenina je metafizika, deblo fizika, veje, ki poganjajo iz tega debla, pa vse druge znanosti. Te se reducirajo na tri glavne, namreč na medicino, mehaniko in moralo. Pod moralo pa razumem najvišjo in najbolj popolno vedo o etiki, ki je najvišja stopnja modrosti, ker predpostavlja popolno znanje vseh drugih znanosti« (1957, 302).

---

<sup>20</sup> Flynn (2008) meni, da Aristotelove ugotovitve sodijo med najpomembnejše v zgodovini zahodne filozofije.

<sup>21</sup> Nietzsche (1988) je ugotavljal, da je morala v njegovih časih postala morala čredne živali in človek prihodnosti kot čredna žival z enakimi pravicami in obveznostnimi kot vsi ostali.

<sup>22</sup> Več o tem v nadaljevanju.

Descartes je moralna pravila oziroma maksime zapisal v Razpravi o metodi, ko je razvijal načela znanstvenega raziskovanja, in sicer je moralna pravila razumel kot (prav tam, 51-55):

1. ravnanje po zakonih in običajih lastne dežele (države), veri ter najbolj zmernih mnenjih najbolj razsodnih ljudi,
2. trdnost, stanovitnost in vztrajnost v lastnih dejanjih,
3. obvladovanje samega sebe in prilagajanje lastnih želja, saj človek, z izjemo misli, nima ničesar v oblasti.

**Spinoza** (2004) je bil prepričan, da bi ljudje brez moralnih vrlin upravičeno veljali za nečloveške, pri tem pa je vrlino priznaval zgolj človeku oziroma njegovi naravi, s predpostavko, da je ta v njegovi moči. Etiko je obravnaval intelektualistično, saj so po njegovem prepričanju za človeka pogubne zmedene ideje, na podlagi katerih nastajajo afekti oziroma strasti. Bolj kot se človek pogloblja vanje, bolj jih obvladuje, pri čemer etično pot kaže razum (Jerman 1992, 72).

**Voltaire** je etiko oziroma nauk o nravnosti razumel kot edino pravo religijo (Jerman 1992, 80).

**Kant** je poskušal utemeljiti univerzalno moralo, »ki ne velja za nikogar, če ne velja za vse, ne glede na prostorsko-časovne pogoje, se pravi umna bitja nasploh« (Riha 2005, 35). Njegov poskus ni temeljil na izumljanju novih moralnih načel temveč odkritju formule, ki bi moralnost opredelila na ustrezen način (Riha 2005). Po Kantu morala ni nauk kako postati srečen temveč »kako moramo ljudje postati vredni srečnosti« (2003, 150). Menil je, »da moralni zakon neposredno določa voljo«, kar je bistvo vse moralnosti (2003, 85), pri tem pa je »najvišje dobro nujni najvišji smoter moralno določene volje« (Kant 2003, 134). Prepričan je bil, da je etika najpomembnejši predmet filozofije (Raeper in Smith 1995, 155) in je moralo ter njeno teorijo – etiko umestil na področje človekove svobodne volje oziroma avtonomijo človekove volje, neodvisno od drugih dejavnikov – tudi od razuma (Jerman 1992, 89). Kot rezultat svojih prizadevanj je oblikoval kategorični imperativ, ki določa: »*Deluj tako, da lahko maksima tvoje volje velja vselej hkrati kot načelo obče zakonodaje*« (Kant 2003, 37) in mora veljati brezpogojno. To pomeni, da mora vsakdo lastno dejanje soditi skozi prizmo tega, kar bi se zgodilo, če bi vsi ravnali tako kot on/ona (Raeper in Smith 1995, 157). Kategorični imperativ, ki ga je poimenoval

tudi kot imperativ npravnosti/moralnosti<sup>23</sup>, je zapisal še na način »*deluj le glede na tisto maksimo, zaradi katere lahko hkrati hočeš, da naj postane obči zakon*« (Kant 2005, 37) oziroma »*deluj tako, kot da naj maksima tvojega delovanja postane s tvojo voljo obči naravni zakon*« (prav tam, 38), ter »*deluj tako, da boš človeštvo tako v tvoji osebi kakor v osebi vsakogar drugega vselej uporabljaj hkrati kot smoter, nikoli zgolj kot sredstvo*« (prav tam, 45). Kot je navedel, je potrebno, »da lahko hočemo, da naj maksima našega delovanja postane obči zakon: to je kanon njenega moralnega presojanja nasploh« (Kant 2005, 40). Kant je še zapisal, da »pojem dolžnosti zahteva od dejanja, *objektivno*, da se ujema z zakonom, od maksime dejanja, *subjektivno*, pa spoštovanje do zakona kot edini način določitve volje za zakonom« (Kant 2003, 95). Menil je, da je moralna nujnost zavezujoča, saj pomeni našo dolžnost, ter da je »vsako na njej utemeljeno dejanje treba prikazati kot dolžnost, ne pa kot način ravnanja, ki nam je povšeči ali pa bi nam lahko postal povšeči že sam po sebi« (Kant 2003, 96). MacIntyre (1993) ugotavlja, da je Kantov kategorični imperativ nasproten hipotetičnemu imperativu in ni omejen z nobenim pogojem, tako kot hipotetični imperativ, ravno tako pa človeka postavlja za moralnega suverena. Pri tem avtor pravi, da »različica Kantovega kategoričnega imperativa nedvomno nastopa v navadnih moralnih izjavah v naši družbi: 'Storiti moraš to in to.' 'Zakaj?' 'Ni razloga. Preprosto moraš.'« (MacIntyre 1993, 195).

Kant je človeku zaradi njegovih razumskih sposobnosti določil zelo pomembno vlogo, in sicer na podlagi dejstva, »ker pripada svetu npravnosti, kjer velja načelo, da človek ni nikoli sredstvo za doseganje ciljev, ampak vedno le »smoter na sebi« (Jerman 1992, 90). Hkrati pa je Kant zavračal moralo, osredotočeno le na ravnanje ljudi iz nagibov (okusa, nagnjenja), in je zagovarjal tezo, da je morala zelo povezana z dolžnostmi. Menil je, da je človek resnično moralen takrat, ko se pravil drži zaradi tega, ker mu tako nalaga moralna dolžnost in to tako tudi razume (Raeper in Smith 1995, 156). Prepričan je bil, da »je moralni zakon dan tako rekoč kot faktum čistega uma, ki se ga a priori zavedamo in ki je apodiktično gotov, tudi če vzamemo, da v izkustvu ni mogoče najti primera, v katerem bi bil povsem ustrezno izvršen« (Kant 2003, 56). Dion (2012) upošteva, da so etična načela kategorični imperativ, ki morajo biti razumljeni univerzalno in morajo veljati za vse ljudi.

---

<sup>23</sup> Moralni imperativ določa, da npr. ne smemo lagati niti v primeru, če si zaradi laganja ne bi nakopali niti najmanjše sramote (Kant 2005).

Agamben o Kantu pravi, da je bogastvo njegove etike »prav v tem, da je pustila veljati formo zakona kot prazno načelo« (2004, 63), in dodaja, da »tej veljavnosti brez pomena v etični sferi ustreza transcendentalni objekt v sferi spoznanja, ki ni realni objekt, temveč čista ideja odnosa, ki izraža zgolj bit v odnosu mišljenja z absolutno nedoločeno mislijo« (prav tam).

**Rousseau** je temeljno načelo vsake morale razumel v tem, »da je človek po naravi dober, da ljubi pravičnost in red, da v človeškem srcu ni izvirne sprijenosti in da so prve poteze narave vedno pravilne« (Bahovec 1993, 116). Moralno bitje je opredelil kot inteligentno, svobodno in obravnavano v svojih odnosih z drugimi bitji (Rousseau 1993, 23). Hkrati pa je za človeka v naravnem stanju dejal, da glede na to, da z drugimi ljudmi ni imel ne moralnega razmerja ne znanih dolžnosti, ni mogel biti niti dober niti zloben (prav tam, 47).

**Moore** (2000) etiko povezuje z razpravo o človeškem ravnanju, pri čemer je pravilno ravnanje povezano z dobrim, nepravilno ravnanje pa se smatra kot hiba. Kot pravi »posebnost etike ni v tem, da preučuje izjave o človeškem ravnanju, temveč v preučevanju izjav o tisti lastnosti stvari, ki jo označujemo z izrazom »dobro«, ter njej nasprotni lastnosti, ki jo označujemo z izrazom »slabo« (Moore 2000, 101). Ob tem avtor ugotavlja, da je etika, kljub temu da ni zmožna priskrbeti popolnega seznama dolžnosti, praktična koristna. Meni namreč, da »čeprav ne moremo upati na odkritje najboljšega izmed vseh možnih dejanj v danih okoliščinah, pa je prav gotovo mogoče pokazati, katera od alternativ, *ki bodo po vsej verjetnosti na voljo komur koli*, bo proizvedla največjo količino dobrega. Ta naloga je največ, kar lahko etika opravi« (prav tam, 220). Moore je tudi prepričan, da »etični zakon nima značaja znanstvenega zakona, prej je podoben znanstveni *napovedi*: slednja pa je ob še tako veliki verjetnosti vedno zgolj verjetna« (2000, 226).

**MacIntyre** moralnost naravnega človeka, ki je večinoma definiran kot agresiven in pohoten, razume kot »nujni kompromis med željo naravnih ljudi, da bi napadli druge, in strahom naravnih ljudi, da bo napad drugih nanje imel usodne posledice« (1993, 29). Avtor ugotavlja, da »moralnost v resnici ne prenese nobenega zunanjega opravičevanja; če ne naredimo prav stvari zaradi nje same, naj bo to naš interes ali ne, potem ne delamo tistega, kar je prav« (prav tam, 92).

Po mnenju Pribaca se območje morale »neha tam, kjer se neha območje prostovoljnih odločitev in se začne območje nujnosti, tj. tistega dogajanja, ki ga

moralni subjekt ne more spremeniti» (2001, 149). Gantar pa meni, da je smoter etike opredelitev in uveljavitev najvišjega dobrega, k čemur stremi tako človek kot družba. Pri tem pa najvišje dobro predstavlja srečnost, in sicer ne v obliki uživaškega življenja, temveč življenja, ki je skladno z vrlinami (2002, 20). Strahovnik (2010) etiko razume kot temelj človekovega odnosa do sebe in do njegove okolice ter ugotavlja, da etika, glede na to, da je človekova spretnost, za svoj obstoj potrebuje človekovo sodelovanje. »Spoštovanje etičnih norm pomeni spoštovanje človeka in oblikovanje njegove dobrobiti. Etika oziroma morala predstavljata vrednote in nedotakljivost (integriteto) človeka kot posameznika (subjekta) družbe v odnosu do samega sebe, do soljudi in družbenega okolja« (Strahovnik 2010, 8).

**Carroll** (2009) meni, da je zgolj poznati etične principe eno in znatno lažje kot ravnati skladno z njimi ali še več – tudi druge motivirati k temu. Kot pravi, smo ljude za etično ravnanje motivirani iz notranjih ali zunanjih vzgibov, pri čemer na prve vplivajo ljudje, ki nam predstavljajo zgled, na druge pa koristi in sankcije.

Lennick in Kiel (2009, 2011) pa ugotavljata, da je moralnost produkt kombinacije naše narave (ang. our nature), vzgoje in izkušenj (ang. our nurture). Menita, da imamo skoraj vsi ljudje prirojeno sposobnost biti moralni, kar pa ne zadostuje (Lennick in Kiel 2009), pri čemer kot moralno kompetentnost smatrata življenje v skladnosti med posameznikovimi moralnimi načeli in vrednotami, cilji, vedenjem, vključujoč misli in čustva (Lennick in Kiel 2011, 11). Po Greenleafu (2002a) je moralen posameznik tisti, ki s pravilnim ravnanjem prispeva k moralni veličini v družbi.

Kunzmann in drugi (1997, 13) pa menijo, da:

*temeljna vprašanja etike zadevajo dobro, ki naj določa človekovo obnašanje in ravnanje. Njen cilj je, da na metodično zagotovljen način pokaže osnove za pravično,umno in smiselno ravnanje ter (skupno) življenje. Načela in utemeljitve etike bi morale biti brez sklicevanja na zunanje avtoritete in konvencije splošno veljavne in umsko razvidne, zaradi česar etika zavzema nadrejeno, kritično stališče do veljavne morale.*

Griffin (2002), Robbins in Langton (2003), Northouse (2010) in Rowe in Kellam (2011) etiko razumejo kot preučevanje moralnih vrednot, vrlin, načel in motivov, ki vplivajo na vedenje ljudi, in sicer z vidika pravilnega in nepravilnega, zelenega in

neželenega ter sprejemljivega in nesprejemljivega ravnanja. Robbins in Langton (2003) glede tega menita, da preučevanje ne prinaša črno-belih odgovorov.

Tavčar (2008) etiko opredeljuje kot teorijo morale in kot njen temelj pojem dobrega oziroma doseganje najvišjega dobrega za posameznika in družbo. Šter (1994) moralno delovanje razume kot hoteno, zavestno delovanje iz razloga moralne vrednosti ali človeške obveznosti ter ne iz pričakovanja nagrade oziroma koristi. Razume jo tudi kot vrsto družbenega odnosa. Moralno se mu zdi »mного več od sreče in užitka; je mnogo bolj vzvišeno od sebičnega zadovoljstva in koristi. Vredno je bistveno povezano z dolžnostjo, ne pa s koristnostjo« (prav tam, 63), pri čemer zagovarja stališče, da »morala ni nikakršna trgovina« (prav tam), saj »moralne vrednote niso menjalne, ampak dajalne« (prav tam, 112). Hkrati avtor ugotavlja, da gre moralni razvoj pri človeku od heteronomne moralnosti proti avtonomni moralnosti, pri čemer je »moralnost v polnem pomenu besede le avtonomna moralnost, ker je polno moralno dejanje le tisto, kjer se jasno zavedamo potreb in posledic ter to počnemo iz prepričanja o moralni vrednosti dejanja, skratka, gre za avtonomno odločitev, katere namen in rezultat razumemo« (prav tam, 90). Iz tega posledično izhaja, da tudi »odgovornost velja le za zavestne situacije« (prav tam, 170).

Palanski in Yammarino (2007) ugotavljata, da se je beseda etika včasih povezovala s človeškim značajem, danes pa se ukvarja z vprašanjem pravičnega ravnanja. Tudi Hartman (2008) meni, da biti etičen predvsem pomeni imeti dober značaj, vključno z medsebojno skladnimi vrlinami, čustvovanjem in praktičnim ravnanjem.

Batson in drugi (1999) ugotavljajo, da moralni ljudje pogosto ravnajo nemoralno, in sicer raziskave kažejo (Batson in drugi 2006), da je motiv povezan s priložnostjo, ko se človek lahko pretvarja, da ravna pošteno, v resnici pa temu ni tako. Batson in drugi (1999) navedeno povezujejo z moralno hinavščino (ang. moral hypocrisy), ki ponazarja posameznikov interes, da je prepoznan kot moralen, pri čemer pa se vedno, ko je to mogoče, izogne »stroškom«, ki jih terja moralna drža. Takšen človek navzven izgleda, kot da ima integriteto (ang. moral integrity) oziroma da ravna v skladu z moralnimi načeli, v resnici pa ga zanimajo zgolj lastne koristi. Enako velja pri opravljanju nekega posla, ko moralna hinavščina omogoča, da nekdo pridobi zaupanje, opravi določeno obveznost, pri tem pa še vedno neomajno zasleduje lastno osebno korist oziroma interese (Batson in drugi 2006). Avtorji ugotavljajo, da je moralna hinavščina v današnjem času prepoznana kot t.i. pragmatična vrednota, ki

je še posebej v poslovnem svetu vse bolj prisotna. Menijo, da je razlog v tem, ker je na ta način »dopuščeno« maksimalno pridobivanje koristi, ki jih sicer s spoštovanjem moralnih načel ne bi mogli pridobiti (prav tam).

V povezavi z moralo in moralnimi načeli velja omeniti tudi moralni intuicionizem, ki ga Strahovnik (2009, 6) opredeljuje kot »stališče, da lahko neposredno vemo oz. uvidimo, da so nekatere stvari oz. stanja stvari v svetu dobra ali pa nekatera dejanja oz. vrste dejanj moralno pravilne«, pri čemer avtor moralna načela razume kot vodila pri odločanju in moralnem delovanju.

### **3.3.2 Razmejitev med etiko in moralo**

Kot omenjeno, gledano iz etimološkega vidika pojem etika izvira iz stare grščine, morala pa iz latinščine (Šter 1994, Možina in drugi 2002, Fowler 2009, Strahovnik 2010). Včasih sta si bila pojma sinonima, danes pa je temeljna razlika v tem, da etiko pojmuje kot znanost o morali, moralo pa kot etično prakso oziroma, ko govorimo o teoriji, govorimo o etiki, ko govorimo o praksi oziroma o določenem človekovem ravnanju, pa o morali (Jerman 1992, Šter 1994, Carroll in Buchholtz 2000, Ciulla 2004, Crane in Matten 2004, Fowler 2009)<sup>24</sup>. Ob tem Berlogar (2000), Tavčar (2000), Ciulla (2004) in Fowler (2009) ugotavljajo, da se v današnji praksi oba pojma pogosto uporabljata izmenično, pri čemer je po mnenju Fowlerja (2009) prisoten neutemeljen vtis, da je etika bolj kot morala ločena od religije.

Glede na to, da nekateri avtorji pojma medsebojno razlikujejo, in sicer kot ugotavlja Ciulla (2004), nekateri etiko povezujejo z družbenimi vrednotami, moralo pa z osebnostnimi vrednotami, v nadaljevanju predstavljamo nekaj takih primerov razlikovanja z vidika različnih avtorjev. Jelovac razliko vidi v tem, da je etika filozofska veda o morali ter ne morala sama po sebi, saj se ukvarja »s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena morale, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanja smotrov, namenov, ciljev, skratka smisla moralnega značaja, obnašanja, delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti« (1997, 14). Tavčar (2000) razliko vidi v tem, da je etika uporabna filozofija oziroma filozofija morale, ki obravnava načela o dobrem in slabem, morala pa se ukvarja s pravili za

---

<sup>24</sup> Šter zaradi navedenega meni, da je »nesmiselno reči moralno-etične vrednote, ali moralne in etične vrednote« (1994, 5).

odločanje in ravnanje v skladu z etiko. Crane in Matten (2004) etiko smatrata kot študij morale in preučevanje etičnih pravil ter načel, moralo pa kot ukvarjanje z vrednotami, pravili ali prepričanji, ki so prisotni v konkretnih družbenih procesih in določajo, kaj je prav ali narobe za posameznika ali družbo v celoti. Carroll in Buchholtz (2000) etiko pojmujeta kot disciplino, ki se ukvarja s preučevanjem moralnih dolžnosti oziroma načel ter kaj je dobro in slabo, moralo pa kot vedo o konkretnem pravilnem ali nepravilnem moralnem ravnanju. Schermerhorn (2008) etiko razume kot kodeks moralnih načel, ki določajo standard vedenja posameznika ali skupine, in sicer v odnosu do tega, kaj je dobro ali pravilno, v nasprotju s tem, kar je slabo ali narobe. Jerman (1992) etiko pojmuje kot teorijo morale oziroma nauk o dobrem, ki raziskuje moralne pojave v najširšem pomenu, moralo pa kot nrvnost oziroma sposobnost posameznika, da ravna po spoznavanju ter prepoznavanju dobrega in slabega. Možina in drugi (2002) ugotavljajo, da je v sedanjem času etično ravnanje vse bolj razumljeno kot odločanje, ki je skladno z vrednotami ljudi, moralno vedenje pa kot ravnanje, ki je skladno s temi odločitvami.

Po drugi strani pa Berlogar (2000) ugotavlja, da je jasna ločnica med obema konceptoma redkost, in meni, da je etika moder nauk o načinu skupnega življenja, ki moralo smatra za lasten predmet preučevanja, utemeljevanja, razlaganja, kar pomeni, da je etika morali nadredni pojem. Etika določa razloge za moralo, ki jo določena družba zagovarja, ali proti njej, medtem ko morala opredeljuje, kaj mora kdo storiti za delovanje v skladu z družbenimi normami (prav tam). Morala je kot glavni predmet preučevanja etike »človeški fenomen *par excellence*, saj lahko samo človeško bitje iz perspektive dobrega in zla vzpostavi in ohranja kritičnovrednostni odnos do obnašanja in dejanj drugih ljudi, do njihovih značajev ter končno do samega sebe« (Jelovac 1997, 14).

### **3.3.3 Poslovna etika kot podzvrst etike**

Glede na to, da v nalogi poleg integritete preučujemo vodenje, v tem podpoglavju posebej razpravljamo o aplikativni - poslovni etiki (ang. business or professional ethics), ki je z vodenjem tesno povezana in temelji na osebnostni integriteti vodij ter drugih vodstvenih vrlinah. Poleg razvoja in pomena se bomo dotaknili tudi altruizma in zlatega pravila.



Oxfordov slovar filozofije aplikativno ali uporabno (praktično) etiko opredeljuje kot etiko, ki se posveča praktičnim problemom<sup>25</sup>, poslovno etiko pa kot vejo etike, ki se ukvarja z analizo problemov in dilem v poslovni praksi<sup>26</sup> (Blackburn 2008).

Aplikativna etika predstavlja ožje področje etike, ki je osredotočeno na preučevanje uporabe moralnih načel v posameznih poklicih oziroma profesijah, pri čemer je povezanost teorije in prakse tisto, po čemer se uporabna etika loči od etike kot filozofske discipline (Pagon 2000). Carrol in Buchholtz (2000) ločnico med etiko in poslovno etiko vidita v tem, da se etika ukvarja z vprašanji, kaj je pravilno, napačno, pravično in pošteno, poslovna etika pa ta etična vprašanja obravnava v povezavi z opravljanjem neke dejavnosti. Ob tem avtorja ugotavljata, da je za razumevanje poslovne etike potrebno upoštevati razmerje med etiko in moralo oziroma med tem, kaj je dobro ali pravilno skozi prizmo poštenosti, pravičnosti in enakosti v konkretnem primeru. Hkrati se je po njunem mnenju potrebno zavedati, da je etično ravnanje vodij tako pod vplivom zunanjih – družbenih vrednot, kot pod vplivom notranjih – organizacijskih vrednot ter da moralni ton v organizaciji vedno določa najvišje vodstvo, po katerem se zgledujejo vsi ostali vodje in zaposleni.

Poslovno etiko tako lahko smatramo za uporabno oziroma aplikativno etiko, saj »predvsem motivira ljudi za ukvarjanje z etiko in hkrati usmerja tudi h končnemu praktičnemu cilju tega početja – narediti človeško življenje boljše in bolj pravično« (Miščević 1993, 294). V povezavi s tem Dienhart (2005) meni, da glede na to, da je moralno mišljenje prisotno v vseh življenjskih okoliščinah, torej tudi pri opravljanju posla, ni vprašanje, ali je etika v njem prisotna, temveč kako je prisotna in kakšna je njena vloga.

Solomon (1992, 2004) je v okviru razprave o poslovni etiki razvil lasten teoretičen pristop in ga poimenoval kot Aristotelov pristop k poslu in poslovni etiki, saj meni, da je bil prvi poslovni etik (ang. business ethicist) ravno Aristotel (Solomon 2004). Aristotelov pristop k poslovni etiki je osredotočen na vlogo in odgovornost posameznika v določeni organizaciji ali skupnosti, ki ima skupne cilje in poslanstvo ter človeka postavlja pred dobiček. Ob tem je avtor prepričan, da so skoraj vse Aristotelove vrline neposredno uporabne v današnji poslovni praksi, ter da **osebnostna integriteta zaposlenih določa organizacijsko integriteto in obratno**

---

<sup>25</sup> Praktični problemi so splav, evtanazija, itd. (Blackburn 2008).

<sup>26</sup> Takšna dilema je npr. družbena odgovornost podjetij (Blackburn 2008).

(Solomon 1992, 335-338). **Aristotelov pristop** k (poslovni) etiki tako **poudarja pomen individualne vrline in integritete**, ki ju dobra organizacijska politika spodbuja ter krepi (Solomon 2004). V povezavi s tem je Mintz (1996) že proti koncu prejšnjega stoletja ugotovil, da je zanimanje za uporabo Aristotelovih vrlin v sodobni poslovni etiki v porastu.

Po Solomonu (1992) lahko poslovno etiko razumemo kot sestavino poslovnega okolja (sveta), z izostrenim občutkom za družbene vrednote in vrline, pri čemer obstaja zelo veliko vrlin, ki so relevantne za opravljanje posla. Avtor je opredelil šest dimenzij etike v poslu, in sicer skupnost (posameznik v odnosu do skupnosti), odličnost (enak pomen kot vrlina oziroma *arete* in v tem kontekstu pomeni preseganje povprečnosti), poistovetenje z vlogo (ang. role identity – človek v različnih družbenih vlogah v življenju, med drugim tudi v organizaciji), integriteta, razsodnost oziroma preudarnost (ang. judgment) in celostnost (ang. holism – povezanost ali usklajenost med družbenimi vlogami). Avtor pri tem ugotavlja, da je poslovna etika prepogosto razumljena kot nabor dolžnosti in omejitev, ki ovirajo opravljanje posla, namesto da bi jo razumeli kot motivacijski dejavnik za želeno ravnanje (prav tam, 330). V tem kontekstu Solomon (2004, 1025) altruizma ne razume kot samožrtvovanje, temveč kot dojemanje samega sebe v tesni povezavi z družbenim okoljem, prijatelji, družino, ki nam lahko pomenijo celo več od sebe. MacIntyre (2006) altruizem razume kot par egoizmu in meni, da je potrebno znati ločevati med altruizmom ter radodarnostjo. Kot pravi, lahko o altruizmu »govorimo le ob predpostavki, da so človeška nagnjena in strasti dveh vrst: pri nekaterih se oziramo nase, pri drugih na druge ljudi. Altruisti so tisti, pri katerih druga skupina vsaj včasih prevlada nad prvo« (prav tam, 169).

Crane in Matten (2004) poslovno etiko pojmujeta kot preučevanje poslovnih situacij, aktivnosti in odločitev z vidika moralno pravilnega oziroma moralno napačnega ravnanja, pri čemer nanjo vplivajo notranja organizacijska kultura ter zunanji družbeni oziroma kulturni kontekst. Ob tem je *dobro življenje* (ang. *good life*) v poslu, v sklopu etike, razumljeno precej širše kot zgolj dobiček, saj ta predstavlja le enega izmed segmentov dobrega poslovanja. Pomemben je namreč tudi način pridobitve dobička, zadovoljstvo zaposlenih ter dobri medsebojni odnosi znotraj in izven organizacije (prav tam). Ciulla (2004) ugotavlja, da študij etike in zgodovine idej pomaga razumeti dve prepletajoči se vprašanji, ki sta del večine raziskovanja o vodenju, in sicer, kaj je

vodenje in kaj je dobro vodenje. Prvo vprašanje je povezano z bistvom vodenja in je deskriptivno, drugo pa je normativno in povezano s tem, kakšno naj bi vodenje bilo.

Brenner in Molander (1977) sta ugotovila, da poslovna etika oziroma etično ravnanje v poslu poleg moralnih vrednot in obveznosti določene profesije vključuje tudi obstoječe družbene vrednote in pričakovanja. Kot pravi Strahovnik (2010), je povezana s posameznim področjem človekovega delovanja in njegovega vplivanja na okolico (npr. posel, mediji, oglaševanje itd.). Možina in drugi (2002) menijo, da je bistvo predmeta preučevanja poslovne etike v tem, kako organizacije spoštujejo prevladujoče družbene vrednote v odnosu z ljudmi ter drugimi organizacijami. Griffin (2002) pa osredotočenost poslovne oziroma vodstvene etike deli na tri segmente, in sicer na odnos organizacije do zaposlenih, odnos zaposlenih do organizacije ter odnos organizacije do vseh ostalih deležnikov, pri čemer morajo vodje in menedžerji na vseh relacijah skrbeti za etični vidik.

Johnson (2007) je prepričan, da etika sodi v središče vodenja, saj s tem učinkovito preprečujemo škodljiva ter odklonska ravnanja, ki škodijo organizaciji. Po drugi strani s tem spodbujamo številne pozitivne učinke pri zaposlenih (krepitev osebne integritete, pripadnost organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih itd.) in za organizacijo (višja stopnja zaupanja v organizacijo, ugled v skupnosti, želja po sodelovanju itd.). Eden izmed načinov spodbujanja moralnega razvoja v organizaciji je v tem, da vodje zaposelnim pomagajo pri predvidevanju in reagiranju na etične dileme (prav tam).

Po Ferrellu in drugih (2011) poslovna etika sestoji iz načel, vrednot (npr. integritete) in pravil, ki usmerjajo ravnanje v poslovnem okolju. Audi in Murphy (2006) glede tega menita, da ima integriteta v poslovni etiki pomembno vlogo, saj se predstavlja kot ideal, vrlina oziroma kot zelen ali manjkajoč dejavnik. Pri tem avtorja kot najčistejši primer integritete navajata iskrenost (honesty), za katero menita, da presega vse možne skladnosti med prepričanji in izjavami oziroma med besedami in dejanji. Paine (2005) pa ugotavlja, da poslovna etika integriteto smatra tudi kot lastnost moralnega samoobvladovanja.

Carroll (2009) ugotavlja, da etično ravnanje vodij v različnih vrstah organizacij (profitnih, neprofitnih, izobraževalnih, državnih) ni zgolj koristno temveč tudi pravilno. Etično ravnanje vodij je namreč osnova za pošteno in pravično družbo, medtem ko

ima neetično vedenje<sup>27</sup> destruktivne učinke na ljudi, odnose, organizacije in družbo. Pri tem poslovno etiko po letu 2000 deli v dve obdobji<sup>28</sup>. Prvo, v obdobju od leta 2001 do 2008 imenuje dobo Enrona, drugo od leta 2008 naprej pa dobo Wall Street finančnih škandalov. Kot pravi je pred Enronom večina mislila, da je poslovna etika namenjena zgolj delavcem in nižjemu ter srednjemu nivoju vodij oziroma menedžerjev, pri čemer je do številnih etičnih dilem (npr. spolno nadlegovanje na delovnem mestu), v odnosu med organizacijami in družbenim okoljem, prihajalo že v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja (Carroll in Buchholtz 2000). S pojavom Enrona se je pozornost preusmerila v najvišje vodstvo oziroma najvišje organe odločanja v organizacijah. Zadnje obdobje je prineslo še bolj zapletene oblike finančnih škandalov, ki so bili za razliko od obdobja do leta 2008 storjeni na zakonski vendar neetični osnovi, kar je privedlo do popolnega nezaupanja v finančne sisteme. Na tej podlagi je Carroll (2009) definiriral štiri dejavnike, ki vodijo v neetičnost organizacije, in sicer šibko oz. nekompetentno vodstvo, ki s svojim ravnanjem ne spodbuja etičnega ravnanja, prekomeren pritisk po ustvarjanju dobička, prisotnost kodeksa molčečnosti med zaposlenimi ter lažna skrb vodstva za skupnost oz. lokalno okolje z namenom prekrivanja škodljivih ravnanj. Brown in drugi (2005) poslovne etične škandale v prvem desetletju 21. stoletja vidijo kot razlog za vnovičen premislek o vlogi vodenja pri upravljanju etičnega ravnanja v organizacijah, medtem ko sta Carroll in Buchholtz (2000) ugotovila, da so številna ekonomska, zakonska, družbena in etična vprašanja, v odnosu med privatnim sektorjem in družbo, postala predmet javne razprave ravno ob prehodu v novo tisočletje. Vzrok je tudi v tem, da so javni škandali vodstvenih delavcev, ki so bili objavljeni v medijih, knjigah in tudi filmih, med ljudmi povzročili pravo razočaranje (Yukl 2002). Tudi Huberts in drugi (2008) ugotavljajo, da je v današnjem času etiki in integriteti na področju profitnih organizacij, javne uprave, politike in družbe nasploh, posvečeno vse več pozornosti, tudi na globalni ravni.

Kljub navedenemu sta Carroll in Buchholtz (2000) prepričana, da ni res, da se v vseh organizacijah poslužujejo neetičnih praks, temveč da tiste organizacije, ki ravnajo

---

<sup>27</sup> Schermerhorn in drugi (2008) na podlagi empiričnih podatkov ugotavljajo, da je razlog za neetično ravnanje v 80 % pomanjkanje osebnostne integritete, v 20 % pa zadovoljstva pri opravljanju dela.

<sup>28</sup> Greenleaf je že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja zapisal, da kljub takratni rahli zmedi oziroma dilemam, ki so nastale na tem področju, verjame, da bo prišlo do razvoja nove poslovne etike, ko bodo organizacije začele služiti tako uporabnikom storitev kot zaposlenim. Ob tem je poudaril, da izvorna ideja ni ne nova ne njegova, temveč je le prilagojena novim okoliščinam in času (2002a).

neetično, spodbujajo negativno pozornost ter posploševanje neetičnosti na vse ostale sorodne organizacije.

Carroll (2009) meni, da se poslovne etike lahko naučimo na tri različne načine, in sicer s pomočjo indoktrinacije, opredelitve vrednot ter na kognitivno razvojni način, s pomočjo katerega razvijamo etično analiziranje ter razmišljanje skozi prizmo etičnih načel (npr. pravičnost, koristnost, zlato pravilo itd.). **Zlato pravilo** »z drugimi ravnaj tako, kot želiš, da bi oni s teboj« (ang. »do unto others as you would have them do unto you«) predstavlja univerzalno moralno načelo in je zelo enostaven in učinkovit etični princip, ki posebej poslovnega razmerja in v medsebojne odnose vnaša recipročnost (Carroll in Buchholtz 2000, 139, Carroll 2009, 142). Tavčar (2008, 128) to obliko zlatega pravila smatra za pozitivno, kot negativno prisposodbo pa navaja »ne stori drugim tistega, kar nočeš, da bi drugi storili tebi«. Maxwell (2007) meni, da je zlato pravilo učinkovito vodilo za integriteto v vsaki situaciji. Pri tem izpostavlja štiri glavne razloge, zakaj bi morali ljudje ravnati skladno z njim, in sicer je sprejemljivo za večino ljudi, enostavno in razumljivo, sledi filozofiji zmagovalec–zmagovalec ter koristi kot kažipot, ko potrebujemo pomoč pri odločanju.

Ciulla (2004) meni, da je zlato pravilo temeljno moralno načelo v večini kultur, ker zagovarja preusmerjanje oziroma preseganje skrbi za lastni interes v skrb za interes drugih. Z drugimi besedami zlato pravilo ponazarja most med sebičnostjo in altruizmom. Ob tem avtorica ugotavlja, da je že Platon in za njim mnogi drugi ugotovil, da je največji etični izziv za človeka pri vodenju povezan s skušnjo moči (prav tam). Ravno vodje pa so tisti, ki imajo glavno vlogo pri ustvarjanju etične klime v organizaciji in generiranju organizacijskih vrednot, pri čemer sodi etika v središče vodenja, kar je še posebej pomembno zaradi možnosti vplivanja vodij na sodelavce (Northouse 2010). Tudi Badaracco in Ellsworth (1992) menita, da so etični standardi, ki tvorijo temelj zdrave organizacije, osebne narave, saj odražajo ravnanja, mnenja, izkušnje ter vrednote zaposlenih, predvsem pa vodij. Zato sta prepričana, da so ključni dejavniki ravno etični standardi vodij.

Ravno tako Možina in drugi (2002) menijo, da sta tako etično odločanje kot moralno ravnanje nujen pogoj za uspešnost in obstoj organizacij in njihovih menedžerjev oziroma vodij. Brown (2006) zato upa, da bo poslovna etika nekoč postala družbena etika ter da bo izboljševanje oziroma krepitev integritete v organizaciji preraslo v družbeni okvir.

Berlogar (2000) namesto izraza poslovna etika raje uporablja izraz organizacijska etika, saj se mu iz razloga, da se nepravilnosti dogajajo v različnih organizacijah in ne zgolj v poslu, zdi bolj primeren. Ob tem enako kot Greenleaf (2002a) ugotavlja, da je poslovna oziroma organizacijska etika predmet preučevanja že dve tisočletji<sup>29</sup>, pri čemer vse do devetnajstega stoletja oziroma do začetka industrijske revolucije biti podjetnik ni bilo častno. Hkrati je bila dosti bolj poudarjena družbena odgovornost podjetij in podjetnikov, ki je naraščala sorazmerno z njihovo močjo in vplivom v družbi. S prihodom industrijske revolucije pa je družbena odgovornost podjetij in vedno večjih korporacij pričela slabeti, v ospredje pa so prišli maksimizacija profita, ekonomska moč in pojav elit moči. Zaradi navedenega je avtor prepričan, da je za razumevanje organizacijske etike »potrebno poznati historični razvoj poslovanja kot posebne oblike družbene menjave ter vrednote in filozofijo nosilcev te menjave in širše družbe, v katere kontekstu se specifična menjava vseskozi odvija« (Berlogar 2000, 28). Kajti zahteva po poslovni etiki in družbeno odgovornem ravnanju podjetij in organizacij ni nič novega in prepričanje vodilnih, da je to le ovira pri njihovem delovanju in ustvarjanju dobička, je zmotno. »Če bi tisti, ki podjetja vodijo, malce bolje poznali preteklost, bi videli in vedeli, da je bilo ekonomsko, komercialno poslovanje vedno strogo reguliran instrument družbenega razvoja in da je bila tržna ekonomija prej izjema kot pravilo« (prav tam, 27).

Jelovac (1997) meni, da je natančno poznavanje filozofije predpogoj za razumevanje etike ter poslovne etike, ki sodi v njen okvir. Morala v tem kontekstu predstavlja predmet avtonomne volje, pri čemer je »poslovna morala prostovoljno izbrana pokornost dobrim poslovnim navadam, ki skupaj s tradicionalnim sociokulturnim okoljem nastopajo kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov, značajev in obnašanja na področju gospodarjenja« (prav tam, 76). Posledično lahko sankcijo za kršitev poslovne morale prestavlja le slaba vest ali občutek sramu, medtem ko kakršna koli kazen že sodi na področje prava (Jelovac, 1997).

Tavčar (2000) meni, da je poslovna etika oziroma etika menedžmenta del splošne etike, ki sodi v kategorijo uporabne oziroma aplikativne filozofije. Obravnava odločitve vodij ter menedžerjev v skladu z njihovimi vrednotami ter vrednotami, ki

---

<sup>29</sup> Ideja naj bi izviralala iz budistične etike izpred več kot 2500 let (Greenleaf 2002a).

prevladujejo v organizacijskem okolju, pri čemer je delovanje, ki uveljavlja vrednote oziroma je v skladu z etičnimi odločitvami, moralno, vodja, ki deluje na takšen način, pa moralen. Ob tem avtor ugotavlja, da poslovna etika sega na tri ravni, in sicer na raven posameznika, organizacije in zunanjega okolja ter na medsebojne odnose znotraj teh ravni.

Painter-Morland (2008) ugotavlja, da se za poslovno etiko predpostavlja, da posel obravnava v enaki meri kot etiko, pri čemer pa se ljudem, ki se profesionalno ukvarjajo s tem področjem, pogosto očita, da pri raziskovanju ne posvečajo dovolj pozornosti celotni kompleksnosti in dinamičnosti sodobnega poslovnega oziroma organizacijskega sveta. Zato avtor zagovarja stališče, da se mora etika odražati v vsakodnevni poslovni praksi in ne zgolj deklarativno v raznih predpisih in usmeritvah, saj v tem primeru predstavlja le minimalni pogoj oziroma kompromis za izvedbo aktivnosti, s čimer izgublja svojo legitimnost in učinkovitost.

Poslovna etika pa je hkrati tudi sestavni del sistema vrednotnih usmerjenosti zaposlenih (poleg organizacijske kulture, družbenih etosov itd.), ki »obstajajo vedno v kombinaciji s specifičnimi situacijami in konkretnimi problemi, s katerimi se srečujejo akterji« (Mesner - Andolšek 1995, 172)<sup>30</sup>. Peterson (2004) po drugi strani ugotavlja, da večina teoretičnih in empiričnih ugotovitev kaže na to, da na neetično ravnanje vplivajo situacijski dejavniki, ki so povezani z delovanjem organizacije, značilnosti posameznikov (zaposlenih) ali kombinacija obeh dejavnikov. Jelovac (1997) pa v povezavi s situacijskimi vplivi ugotavlja, da lahko pravo vrednost vodje oziroma menedžerja ocenjujemo šele na podlagi njegovega ravnanja v kriznih razmerah.

Avolio in Bass (2002) pa glede poslovne etike ugotavljata, da jo veliko ljudi razume kot oksimoron (bistroumni nesmisel oz. izključujoča si pojma), saj menijo, da ju v praksi ne moremo izvajati istočasno. Avtorja to zavračata in menita, da npr. pristni transformacijski vodja sodelavce vodi z lastnim zgledom, pri čemer ravna moralno, pošteno, pravično in transparentno. Razlika je zgolj v tem, ali vodja primarno vodi po etičnih načelih pravičnosti, poštenosti in koristnosti ali po načelu pričakovanih posledic lastnih odločitev – npr. koristnost za vse deležnike (prav tam).

---

<sup>30</sup> Berlogar ugotavlja, da takšna kot je struktura družbe, je tudi struktura organizacije oziroma »kolikor kulture (etike) v družbi, toliko kulture (etike) je v podjetju« (2000, 46).

Kljub zgoraj navedenemu Maxwell (2007, 7) meni, da ne obstoji nekaj, »kar naj bi bila poslovna etika – je samo ena etika. Ljudje se sicer poskušajo držati ene etike v odnosu do svojega poklica, druge v odnosu do duhovnega življenja in spet tretje v odnosu do svojih družin, ampak v resnici je ravno to problematično. Etika je etika. Če želiš biti etičen, potem moraš izbrati le eno merilo in se ga držati vedno in povsod«. Enako meni De George (2001), in sicer da ista etična načela veljajo za vse vloge, v katerih se človek vsakodnevno znajde, pri čemer njegovo moralno ravnanje temelji na njegovi osebni integriteti.

Ob vsem navedenem pa Waddockova (2006) meni, da imajo pomembno vlogo pri razvoju poslovne etike v družbi poleg različnih programov izobraževanj in usposabljanj tudi profesionalne revije s tega področja (npr. Business Ethics Quarterly, The Journal of Business Ethics, Business & Society), medtem ko sta Rowe in Kellam (2011) glede tega prepričana, da nihče ne more postati etičen zgolj na podlagi branja etične literature, temveč z vsakodnevnim odgovornim ravnanjem in sprejemanjem odgovornih odločitev.

### 3.3.4 Delitev relevantnih etičnih teorij

V nadaljevanju želimo na kratko predstaviti etične teorije, ki so pomembne za naše preučevanje, saj so povezane z moralnim odločanjem posameznika in so relevantne tako v odnosu do osebne integritete kot tudi vodenja.

Crane in Matten (2004) etične teorije delita na opisne (ang. descriptive ethical theories) in normativne (ang. normative ethical theories). **Opisne etične teorije** so osredotočene na preučevanje, kako se etične odločitve sprejemajo v poslu in kaj vpliva na proces ter rezultate teh odločitev. Po mnenju avtorjev z opisovanjem tega, kaj in zakaj ljudje v poslu v resnici počnejo, kar počnejo, predstavljajo pomemben doprinos k normativnim etičnim teorijam, ki preučujejo, kako je potrebno oziroma bi bilo potrebno ravnati. **Vplivi na etično odločanje se delijo na individualne ter situacijske**<sup>31</sup>, pri čemer v sklop individualnih sodijo dejavniki, ki jih človek pridobi z rojstvom (spol, starost) ter dejavniki, ki jih pridobimo z izkušnjami in socializacijo (izobrazba, način ravnanja). **Med individualne dejavnike sodita tudi osebna**

---

<sup>31</sup> Preučevanje individualnih dejavnikov je bolj značilno za ZDA, preučevanje situacijskih vplivov pa bolj za evropske raziskovalce (Crane in Matten 2004).



**integriteta ter kognitivno moralni razvoj**<sup>32</sup>. Glede integritete avtorja ugotavljata, da je kljub vse večjemu poudarku na njeni vlogi oziroma pomenu med raziskovalci še vedno prisotna negotovost o tem, kako in zakaj integriteta vpliva na procese etičnega odločanja. Kljub temu jo sama, poleg kognitivno moralnega razvoja, smatrata za pomemben dejavnik vpliva na individualno moralno odločanje. Situacijski vplivi vključujejo dejavnike, ki so povezani z delovnim okoljem (organizacijska kultura, pravila, sistem nagrajevanja in sankcioniranja) ter z neposrednim opravljanjem dela (etični oziroma moralni vidik), pri čemer avtorja verjameta, da ravnanje in odločitve v poslu ne moremo zadostno pojasniti zgolj z individualnimi vplivi oziroma značilnostmi vpletenih (Crane in Matten 2004, 111-138).

Glede **normativnih etičnih teorij** avtorja ugotavljata, da večina tradicionalnih etičnih teorij zagovarja absolutistični pristop (univerzalna pravila in načela, ki so lahko uporabna v vsaki situaciji), sodobne etične teorije pa vse bolj relativistični vidik. Tradicionalne etične teorije se delijo na posledične (ang. consequentialist theories) oziroma **teleološke** (ang. teleological – iz gr. besede goal), kjer je v središču zanimanja cilj oziroma rezultat ter na neposledične (ang. non-consequentialist theories) oziroma **deontološke** (ang. deontological – iz gr. besede duty), kjer je v središču preučevanja doložnostno ravnanje ter motivacija za moralno ravnanje. V sklop teleoloških teorij sodita egoistični vidik in utilitarizem, v sklop deontoloških pa etika dolžnosti – Kantianizem in teorija o pravicah in pravičnosti. Egoistični vidik kot moralno pravilno ravnanje smatra zasledovanje želja in lastnih interesov, utilitarizem pa kot moralno pravilne smatra aktivnosti, ki prinašajo najvišje dobro za čim večje število ljudi (ugodje – hedonistični vidik; srečnost – eudemonistični vidik; prijateljstvo in ljubezen – dobro samo po sebi oz. ang. *intrinsically valuable human goods*). Etika dolžnosti, ki jo je utemeljil Kant in sodi med deontološke oziroma neposledične teorije, temelji na tem, da moralnost odločitev ni odvisna od posamezne situacije ali posledic ravnanja, temveč teoretični okvir za odločanje predstavlja kategorični imperativ, ki je veljaven v vseh okoliščinah in za vse enako. Etična teorija o pravicah in pravičnosti pa je osredotočena na varovanje absolutnih naravnih pravic (do življenja, svobode, premoženja) ter na spoštovanje pravičnosti (proceduralna in distributivna pravičnost).

---

<sup>32</sup> Več o kognitivno moralnem razvoju posameznika v nadaljevanju.

Med sodobne etične teorije avtorja uvrščata tiste, ki so bile v času od zadnjega desetletja prejšnjega stoletja naprej na področju poslovne etike razvite na novo ali zgolj postavljene v ospredje. To so **vrlinska etika**, ki bo predmet preučevanja v naslednjem poglavju, feministična etika, diskurzivna etika in postmoderna etika. Feministična etika poudarja empatijo, zdrave medsebojne odnose in medsebojno skrb, diskurzivna etika razrešuje etične dileme s pomočjo razumske refleksije praktičnih primerov, postmoderna etika pa poudarja sledenje lastnim občutkom in notranjim moralnim prepričanjem v procesu odločanja (Crane in Matten 2004, 79-109).

Ferrell in drugi (2011) ugotavljajo, da je razlika med deontološkim in teleološkim pristopom ter vrlinsko etiko v tem, da prvi dve k problemom pristopata deduktivno, vrlinska etika pa induktivno. Žalec (2006) meni, da je bistvena razlika med vrlinsko etiko ter deontološko in utilitaristično etiko v tem, da je prva osredotočena na iskanje odgovora na vprašanje, kakšna oseba moramo biti, drugi dve pa iščeta odgovor na vprašanje katero etično načelo je pravilno. Palanski in Vogelgesang (2011) pa ugotavljata, da je bila do nedavnega večina raziskav s področja uporabne poslovne etike osredotočena na deontološki pristop, ki temelji na upoštevanju pravil, ter utilitarni pristop, ki je osredotočen na doseganje koristi. V zadnjem obdobju pa je raziskovanje vse bolj osredotočeno na vrlinsko etiko, ki se ukvarja s tem, kakšen naj bo človek oziroma posameznik. Avtorja ob tem ugotavljata, da deontološki in utilitaristični pristop po večini stremita k optimalni odločitvi za konkretno situacijo, medtem ko je vrlinska etika osredotočena na opredelitev dobrega značaja ter pozitivnih vzorcev vedenja skozi čas in različne situacije.

Northouse (2010) v povezavi s tem ugotavlja, da so etične teorije, povezane z vodenjem, v glavnem osredotočene na značaj in vedenje vodij. Značaj vodij sodi v okvir vrlinske etike, ki preučuje vodjo kot človeka, medtem ko so pri vedenju vodij v središču preučevanja pravila, ki usmerjajo njihovo vedenje (deontološke teorije), ter posledice vedenja oziroma ravnanja (teleološke teorije). Preučevanje posledic se, kot je omenjeno že v uvodu, deli na etični egoizem, utilitarizem ter altruizem (prav tam).

Glede na dejstvo, da vrlinska etika v povezavi z integriteto kot vrlino sodi v središče našega zanimanja, jo v nadaljevanju opredeljujemo oziroma preučujemo v posebnem poglavju.

### 3.4 VRLINSKA ETIKA

Začetek vrlinske etike<sup>33</sup> (ang. virtue ethics) sega v obdobje antike, kjer je Aristotel, ki velja za njenega utemeljitelja (Carroll in Buchholtz 2000, Crane in Matten 2004, Flynn 2008, Carroll 2009), za razliko od Sokrata in Platona poudarjal, da je vir sreče v delovanju oziroma življenju, ki je skladno z vrlinami, ter ne zgolj v posedovanju vrlin. Vrline namreč predstavljajo ideal dobrega življenja, h kateremu so usmerjene vse človeške aktivnosti (Flynn 2008, 45).

Bass in Steidlmeier (1999), Koehn (2005b) ter Palanski in Yammarino (2007) ugotavljajo, da vrlinska etika, v sklopu poslovne etike, v zadnjem obdobju pridobiva na pomenu. Podobno ugotavlja Strahovnik (2004), in sicer da ponoven vzpon vrlinske etike poteka od zadnje četrtine prejšnjega stoletja. Njeno jedro predstavljajo vrline vodij, moralni značaj vodij in ravnanje vodij (Bass in Steidlmeier 1999, Koehn 2005b, Palanski in Yammarino 2007). Glede na značaj Flynn (2008) vrlinsko etiko pojmuje tudi kot etiko značaja, ki se ukvarja s krepitvijo integritete in odličnosti. Laabs (2011) pa ugotavlja, da se dober značaj, kot je to zagovarjal Aristotel, oblikuje skozi vrlinsko ravnanje in iskanje ravnotežja med skrajnostmi v zavestnih razumskih odločitvah.

Schumann (2001) vrlinsko etiko razume kot moralna ravnanja, skozi katera se odražajo izključno moralne vrline. Vrlinska etika za moralno pravilno dejanje smatra tisto, ki ga stori posameznik s vrlinskimi značilnostmi, ki so sicer predpogoj za moralno sprejemljivo vedenje (Crane in Matten 2004). Vrlinska etika je tako osredotočena na moralni značaj posameznika, ki sprejema določene odločitve, ter ne na posledice ravnanja, pri čemer vrline predstavljajo nabor zelenih lastnosti posameznikovega značaja in kot take omogočajo dobro življenje. Avtorja vrline delita na razumske (npr. modrost) ter moralne vrline (pogum, poštenost, lojalnost, skromnost itd.), pri čemer se človek z njimi ne rodi, temveč jih pridobi z učenjem in prakso. V središču vrlinske etike sta zato tudi vrlinsko ravnanje in težnja po dobrem življenju, ki ga je Aristotel povezoval z občutkom srečnosti in ne s hedonizmom ali uživaštvom (Crane in Matten 2004, 79-109).

---

<sup>33</sup> V nalogi tako kot Strahovnik (2004, 2012) uporabljamo besedno zvezo vrlinska etika ter pojem vrlina. Sinonim pojma vrlina je krepost, ki se bolj pogosto uporablja v krščanski etiki (Klun in Sorč 2009). Pojem krepost v nalogi navajamo le v posameznih dobesednih citatih.

Ferrell in drugi (2011) menijo, da je predmet vrlinske etike poleg presojanja, kaj je v določeni situaciji moralno z vidika splošne družbene morale, tudi to, kaj zrela oseba z dobrim moralnim značajem smatra za primerno. Hkrati ugotavljajo, da pluralizem vrlin človeku (vodji) omogoča dober značaj in integriteto ter da moralno ravnanje, ki ga v določeni situaciji zahteva družba, predstavlja zgolj moralni minimum oziroma podlago za vrlinsko etiko.

Whetstone (2001) v sklopu vrlinske etike zagovarja uravnotežen tristranski pristop k vodenju, temelječ na deontološkem in teleološkem pristopu ter na etičnih načelih in vrlinah. Pri tem ugotavlja, da tem **kriterijem najbolj ustreza uslužni stil vodenja**. Goethals in drugi (2004) ugotavljajo, da vrlinska etika v primerjavi z utilitarizmom in Kantovskim pristopom vodenju določa veliko moralne širine, pri čemer nihče izmed teh treh pristopov ni popoln. Tako po mnenju avtorjev Kantovski pristop preveč sloni na pravilih in premalo na ljudeh, utilitarizem preveč na koristih in ravno tako premalo na ljudeh, vrlinska etika, ki preučuje vpliv značaja na vedenje, pa je podvržena tveganju, da bi vodje precenjevali pomen lastne vloge in svojih odnosov z zaposlenimi (prav tam, 469). V povezavi s tem Whetstone (2001) meni, da je popoln – vrlinski vodja v realnosti zgolj nedosegljiv ideal, ki pa dobro služi kot model, ki ga vodje v praksi poskušajo čim bolj doseči.

Za vrlinsko etiko Carroll pravi, da je njeno sidrišče v človekovem srcu oziroma bistvu, kar je ravno obratno od etike dolžnosti (ang. ethics principles), ki se ukvarja s tem, kako mora vodja ravnati. Iz tega izhaja, da je vrlinska etika osredotočena na bivanje (ang. being), etika dolžnosti pa na ravnanje (ang. doing) (Carroll 2009, 107)<sup>34</sup>. Kot ugotavljajo Carroll in Buchholtz (2000) ter Northouse (2010) je vrlinska etika poleg na značaj vodje osredotočena tudi na osebne kvalitete, kot so pogum, poštenost, pravičnost, resnicoljubnost, zvestoba, dobrohotnost itd. Ukvarja se z vprašanjem, kakšen človek naj kdo postane ali bo, s čimer se razlikuje od drugih pristopov k preučevanju etike (npr. utilitarizem, načelo pravičnosti, zakonitosti itd.), ki so osredotočeni na vprašanje, kako ravnati (Carroll in Buchholtz 2000).

Iz zgoraj navedenega izhaja, da je **vrlinska etika** torej **neposredno povezana s človekovim značajem**, kar potrjujejo tudi določeni programi usposabljanj s področja vrlinske etike, ki so povezani z razvojem človekovega karakterja (prav tam). Avtorja

---

<sup>34</sup> Palanski in Yammarino (2007) ugotavljata, da se je koncept skozi zgodovino iz osredotočenosti na biti kreposten človek spremenil v upoštevati pravila ravnanja.

ob tem v sklop vrlinske etike poleg vrlin poštenosti, pravičnosti, lojalnosti, držanja obljub itd. uvrščata tudi osebnostno integriteto (prav tam).

Zaradi lažjega oziroma boljšega razumevanja pojma, pomena in izvora vrline, ki predstavlja bistvo osebnostne integritete, so v nadaljevanju, na podoben način kot pri etiki, predstavljene z njo povezane ugotovitve.

### 3.4.1 Opredelitev pojma vrlina

V Oxfordovem slovarju (1989b in 2004) je vrlina<sup>35</sup> (ang. virtue) opredeljena kot lastnost, ki velja za moralno dobro oziroma želeno in je povezana z ustreznim načinom življenja, ravnanjem v skladu z visokimi moralnimi principi, prostovoljnem sledenju moralnim pravilom ali standardom, odsotnostjo nemoralnega ravnanja, posebej moralno kvaliteto ter z učinkovitostjo moralnih načel. Cambridgev slovar (2003) vrlino opredeljuje kot dobro ali moralno kvaliteto (lastnost, kakovost) pri posamezni osebi oziroma kot splošno kvaliteto ali odličnost pri ljudeh. Nasprotje vrline predstavljajo moralna hiba oziroma šibkost v značaju posameznika (npr. nepoštenost) ter nemoralna in nedovoljena dejanja (Cambridge 2003).

Vrlina (*gr. arete, lat. viruts, ang. virtue*) na splošno pomeni, da v kolikor jo človek ima, »je dober – dober v čemer koli« (Kocijančič 2002, 570, Kocijančič 2004, 1100), oziroma dober v nečem (Flynn 2008). Podrobneje vrlina pomeni »izvrstnost, odličnost, sposobnost ravnati najbolje na različnih področjih« (Kocijančič 2002, 570), pri čemer sta poleg človeka lahko vrlinska tudi žival ali stvar (Kocijančič 2002 in 2004). Pri tem pa je človekova odličnost ravno v uporabi razuma, v čemer se človek loči od živali (Aristotel 2002, 59). Podobno je menil tudi Spinoza, da bi ljudje brez moralnih vrlin upravičeno veljali za nečloveške, pri tem pa je vrlino priznaval zgolj človeku oziroma njegovi naravi, s predpostavko, da je ta v njegovi moči (Spinoza 2004).

---

<sup>35</sup> O razliki med vrlinami in vrednotami Strahovnik (2010, 10-11) pravi, da »vrednote oblikujejo človeka in ga usmerjajo pri njegovem delovanju. Temeljne vrednote etike so prvine, ki so pomembne za človekovo življenje in preživetje oz. pogoji, ki ščitijo njegovo preživetje in ohranjajo človeka«. Vrline pa so »človekove moralno pomembne kvalitete, dispozicije za delovanje oz. osebnostne lastnosti. Tesno so povezane s človekovim značajem. Nasprotje vrlin so hibe oz. pomanjkljivosti. Moralne kreposti človeka so tako npr. poštenje, dobrohotnost, sočutnost, vljudnost, darežljivost, hibe pa krutost, sebičnost ipd.« (prav tam, 12).

»*Arete* človeka je v tem, da dobro funkcionira kot človek« (MacIntyre 1993, 26). O vrlinah so, tako kot o etiki, razpravljali že zgodnje grški filozofi<sup>36</sup> (Heraklit), pri čemer sta najpomembnejšo vrlino predstavljali premišljenost in modrost (Kocijančič 2004, 1101). Poleg slednjih so grški filozofi med glavne vrline (ang. cardinal virtues) uvrščali tudi pravičnost, pogum, zmernost in preudarnost (Palanski in Yammarino 2007)<sup>37</sup>. Vrlina oziroma odličnost (*arete*) jim je predstavljala lastnost, ki vpliva na to, da je življenje izvrstno oziroma odlično (Mintz 1996). V času sofistov so vrline stopile v središče zanimanja, predvsem v povezavi s tem, kako mora človek živeti. Odgovor se je glasil, da mora biti srečen, to pa lahko postane le, če je dober (prav tam). Predstavniki Epikurejske šole so vrlino razumeli kot zavedanje lastne maksime, ki vodi k srečnosti, medtem ko so Stoiki kot srečnost pojmovali že samo zavedanje lastne vrline (Kant 2003, 130). Glede na to, da *arete* pomeni biti dober v nečem, je beseda pogosto prevajana kot vrlina, pri čemer je Aristotel *arete* delil na vrline, ki sodijo v okvir moralnega značaja (npr. pogum) ter druge, ki sodijo v okvir veščin razmišljanja (npr. biti dober pri načrtovanju) (Flynn 2008, 45).

Osnovno etično oziroma moralno vprašanje se je tako za večino antičnih filozofov, vključno s Sokratom in Platonom, nanašalo na to, katere vrline tvorijo oziroma pripomorejo k dobremu značaju in ne katero ravnanje je pravilno (Palanski in Yammarino 2007). Po Platonu je vrlina pomenila pretežno »naravno krepost, vendar z močnim pomenskim odtenkom splošne 'dobrostiti'« (Kocijančič 2004, 1100). Vrline je Platon razdelil na štiri bistvene (razumnost oziroma modrost, zmernost oziroma preudarnost, pravičnost<sup>38</sup> in pogum), ki vse odražajo idejo dobrega (Mintz 1996, Kocijančič 2002 in 2004, Trompenaars in Voerman 2010) in »pri tem izgubljajo ostre obrise oziroma nakazujejo zadnjo skrivnost platonske etike: globinsko enotnost in enost vseh kreposti« (Kocijančič 2002, 572, Kocijančič 2004, 1103). Kajti, če je jedro vrline vedenje o dobrem in slabem, »je nemogoče imeti eno krepost, ne da bi imel tudi ostale« (Kocijančič 2004, 1103). Pred Platonom je Sokrat, v dialogu z Menonom,

---

<sup>36</sup> Ciulla (2004) ugotavlja, da stari Grki ob pojmovanju vrline niso ločevali med individualno – osebnostno etiko ter profesionalnimi kompetencami, ki so jih ljudje potrebovali za opravljanje različnih vrst dela.

<sup>37</sup> Peterson in Seligman sta v raziskavi ugotovila šest univerzalnih vrlin, ki so spoštovane v vseh kulturah po svetu, in sicer: modrost, pogum, človečnost, pravičnost, zmernost in transcendentnost (2004, v Lennick in Kiel 2009, 34).

<sup>38</sup> V antičnem grškem razumevanju je bila pravičnost družbena krepost, po kateri so se »uravnavali medsebojni odnosi med ljudmi, in sicer tako, da so bodisi vsi dobili, kar jim gre, ali da so enaki dobili enako« (Kocijančič 2004, 1143). Po Mintzu (1996) je pravičen posameznik tisti, ki obvladuje svoja poželenja in ne stori oziroma nima želje, da bi storil nepravilno dejanje.

ugotavljal, da imajo vse vrline eno in isto obliko, ne da se jih naštevati in niso učljive, ker za kaj takega ne obstajajo kompetentni učitelji, temveč jih človek prejme po božji usodi (Platon 2004, 887-914), pri čemer je človekova dobrota v njegovi duši ter ne v telesu in premoženju (Kocijančič 2004, 1101). Sokrat je verjel, da je dobro življenje enako kot vrlinsko oziroma pravično življenje in da sta si vrлина in sreča identični ter da je modrost nujni pogoj za srečo, saj nam omogoča prepoznati pravilno ravnanje (Mintz 1996, 828). Sokrat je tudi menil, »da tisti, ki dejansko ve<sup>39</sup>, kaj je dobro in kaj je pravično, ne more delovati drugače kot dobro in pravično, skratka etično in moralno« (Jerman 1992, 42), iz česar izhaja, da je pravilno delovanje možno zgolj na podlagi znanja (Jelovac 1997)<sup>40</sup>. MacIntyre pa glede tega ugotavlja, da ni popolnoma znano, zakaj je Sokrat enačil vrłino in vednost, medtem ko je bil po njegovem mnenju glede posledic zelo jaseń »*Nihče se ne moti hote*, kar pomeni, da je vzrok slabemu dejanju intelektualna zmota, ne pa moralna šibkost« (1993, 34). Price (2003) v povezavi s tem razmišlja, da ljudje ravnamo neetično zaradi »problemov« z lastno voljo ter ne zaradi »problemov« z lastnimi prepričanji in znanjem, saj so lastni interesi tisti, ki nas vodijo v ravnanje, ki je v nasprotju s pričakovanim.

Po Sokratu in Platonu je Aristotel zagovarjal tezo, da mora človek svoje delovanje<sup>41</sup> uskladiti z etičnimi – npravstvenimi vrłinami (pravičnost<sup>42</sup>, pogum, plemenitost, dostojnost, umerjenost, obvladanost, prijateljstvo, radodarnost) in razumskimi – dianoetičnimi vrłinami (modrost, bistrost, razsodnost)<sup>43</sup>, pri čemer med obema vrłinama vrłin obstaja tesna zveza (Jerman 1992, 41, Mintz 1996, 829, Barnes 1999, 92, Gantar 2002, 21). Njun skupni cilj je v obvladovanju afektov, kar za človeka lahko pomeni srečo oziroma povedano drugače, z moralnimi vrłinami človek svoje nagone, želje in čustva podreja razumu (Jerman 1992, 41–42). Razlika med njima je v tem, da se razumske vrłine razvijajo z učenjem, izkušnjami in časom, etične pa iz nravi

---

<sup>39</sup> Po Sokratu je vrłina vednost oziroma znanje, ki temelji na pravilnem spoznavanju in praktičnem obvladovanju stvari (Jerman 1992, 30).

<sup>40</sup> Avtor iz tega izpelje tezo, da v kolikor vrłina ne bi bila znanje, tudi ne bi bilo mogoče nikogar moralno poučevati (Jelovac 1997).

<sup>41</sup> Po Aristotelu se vrłine in slabosti odražajo le v človekovih hotenih dejanjih (MacIntyre (1993).

<sup>42</sup> Glede na to, da je Aristotel pravičnost smatral za najpomembnejšo izmed vseh vrłin (Aristotel 2002, Gantar 2002) ter da je neločljivo povezana z osebnostno integriteto, je v nadaljevanju predstavljana bolj podrobno.

<sup>43</sup> MacIntyre ugotavlja, da je Aristotel spisek vrłin izdelal na podlagi tega, kar je smatral za »kodeks gentelmana v takratni grški družbi«, ki ga je osebno odobral (1993, 75).

(Aristotel 2002). Vrline tako niso prirojene, temveč človek postaja vrlinski na podlagi vrlega ravnanja (Mintz 1996). Aristotel je vrlino razumel kot zlato sredino med dvema skrajnostma - pretiravanjem in pomanjkanjem (Mintz 1996, Gantar 2002), merilo za to pa je predstavljal »pameten človek« (Gantar 2002, 20 in 390). »Pretiravanje je zgrešeno in pomanjkanje grajano, medtem ko sredina žanje hvalo in uspeh: to dvoje je namreč značilnost vrline« (Aristotel 2002, 85). Menil je, da ravno srednja meja (umerjenost) vrlino ohranja, pomanjkanje ter pretiravanje pa vodi v njen propad oziroma povedano z drugimi besedami vrlina obstaja v pravilnem odnosu med ugodjem in neugodjem (Aristotel 2002). Nasprotje vrline je Aristotel imenoval »slabost«, hkrati pa je ugotavljal, da ker »vrline niso ne strasti ne zmožnosti, je nujno, da so zadržanja« (Aristotel 2002, 83) ter da v kolikor želimo pojasniti njeno bistvo in pojmovno predstavo, »lahko rečemo, da je vrlina srednja mera, če pa se hočemo izraziti o njeni vrednosti in pomembnosti, lahko rečemo, da je vrhunec vsega« (prav tam, 85-86). Temu (sredini kot vrhuncu vsega) bi danes rekli ideal (Gantar 2002), medtem ko Jelovac (1997) navedeno pojasnjuje s tem, da pošten in pameten človek vedno išče pravo mero ter se izogiba odvečnemu in nedovoljenemu. Aristotel je tako v splošni razpravi o vrlinah povzel, da so te neke sredine in zadržanja, da oblikujejo dejanja, iz katerih same nastajajo, da so v človeški moči in hotene ter da je njihovo merilo zdrava pamet (2002, 109-110). Njegov odgovor na vprašanje, ali je pri vrlini pomembnejši namen ali dejanje, pa se je glasil, da »vrlina obstoji v obojem; jasno je, da je lahko popolna le, če obsega oboje« (prav tam, 319). Pri tem pa je najpomembnejše dejstvo, da ni dovolj, »da za vrlino samo vemo, ampak moramo poskusiti, da si jo tudi prisvojimo in jo izvajamo« (Aristotel 2002, 322). Poleg tega je Aristotel v vrlini oziroma v delovanju skladno z vrlinami prepoznaval srečo (2002), obenem pa menil, da »modrega človeka hvalimo zaradi njegove lastnosti, hvalevredne lastnosti pa imenujemo vrline« (2002, 73). Modrost mu je predstavljala najpopolnejšo stopnjo znanja, in sicer kot povezavo med znanjem in pametnostjo (Aristotel 2002, 193). Hkrati je ugotavljal, da »kakor sta pri ustvarjanju mnenja dve obliki – umska sposobnost in pametnost, tako sta tudi pri izgradnji značaja: eno je naravna vrlina, drugo vrlina v pravem pomenu besede; in vrlina v pravem pomenu se ne more razviti brez pametnosti« (Aristotel 2002, 204). Zato je imel Sokrat, po mnenju Aristotela, prav, »ko je trdil, da brez pametnosti ni vrline« (prav tam).



**Aristotel je zagovarjal tezo, da se vrlina »iz istih vzrokov, iz katerih se poraja, tudi krepi in (če se ti vzroki spremenijo) tudi razkroji«** (Aristotel 2002, 80). Vrlina je »odvisna od nas in hudobija prav tako« (prav tam, 106), kar velja tudi za integriteto oziroma ravnanje v skladu z njo, pri čemer so dejanja, »ki so v skladu z vrlino, plemenita in storjena iz plemenitih nagibov« (prav tam, 127).

Na podlagi zgoraj navedenega je Aristotelova etika razumljena kot vrlinska etika, v kateri je osebnostna integriteta (enako organizacijska) v središču pozornosti (Solomon 2004, 1025). Ob tem Solomon (1992, 331) meni, da Aristotel še danes velja za enega največjih zagovornikov krepitve človeških vrlin (ang. excellence).

Spinoza (2004) je kot najpopolnejšo vrlino smatral prizadevanje človeka, da ohrani svojo bit, ter pri tem menil, da bolj ko si nekdo prizadeva in je sposoben ohraniti lastno bit, bolj je obdarjen z vrlino. Poleg tega pa je zagovarjal tezo, da lahko človek deluje skladno z vrlino le v primeru, ko ima adekvatne ideje in ko živi ter ravna pod vodstvom razuma. Spinoza je kot takšnega opisal človeka, ki vedno ravna odkrito in nikoli zahrbtno ter je vedno skladen v besedah in dejanjih (prav tam). Razkorak med resnično vrlino in nemočjo človeka je Spinoza videl ravno v tem, da živeti pod vodstvom razuma pomeni imeti resnično vrlino, dopuščati, da te vodijo stvari, ki so izven tebe, pa pomeni biti nemočen (prav tam). Skladno s tem oziroma kot moralno stanje, ki človeku predstavlja dolžnost, je vrlino definiral tudi Kant (2003), ki je bil tudi mnenja, da »zagledati vrlino v njeni pravi podobi ne pomeni drugega, kakor da prikažemo nравnost brez vseh primesi čutnega in vsega nepravega nakita poplačil ali samoljubja« (2005, 42).

Rousseau je človeku pripisal le eno naravno vrlino, in sicer usmiljenje (1993, 48), s katerega po njegovem prepričanju izvirajo vse družbene vrline (prav tam, 49). Rousseau je usmiljenje razumel kot naravno čustvo, ki v naravnem stanju nadomešča zakon, nрав ter vrline, hkrati pa v človeku umirja delovanje samoljubja in ga navdihuje z maksimo naravne dobrote: »*Delaj sebi dobro tako, da čim manj, kot je mogoče, škoduješ drugemu!*« (prav tam, 50).

Moore (2000, 243) je vrlino pojmoval kot »trajno dispozicijo za izvrševanje določenih dejanj, ki praviloma proizvedejo najboljše možne izide«. Ob tem je ugotavljal, da sta tako vrlina kot hiba etična izraza, »kar pomeni, da nameravamo takrat, ko ju resno uporabimo, z eno izreči pohvalo, z drugo pa grajo. Pohvaliti neko stvar pa pomeni

izjaviti bodisi, da je ta stvar dobra po sebi, ali pa, da je dobra kot sredstvo ,..., Vrline prav gotovo običajno štejemo za nekaj po sebi dobrega« (prav tam, 242-243).

Po MacIntyru (2006) je zgled vseh vrlin visokomiselen človek, ki mora biti hkrati neodvisen praktičen mislec oziroma sposoben sprejemanja in razlage lastnih neodvisnih odločitev. Kot pravi, je »za vrlo ravnanje vedno potrebno nekaj več, kot da zgolj sledimo pravilom« (prav tam, 104), in navaja, da »brez vrlin ne moremo ustrezno zaščititi sebe in drug drugega pred zanemarjanjem, pomanjkanjem sočutja, neumnostjo, pridobitništvom in zlobo (prav tam, 108). Hkrati avtor meni, da je za vrline zelo pomembna zmernost, »saj kdor postane zmeren, začne v vzdržnosti uživati, medtem ko mu pretiravanje postane neprijetno in celo mučno« (prav tam, 98). MacIntyre kot eno izmed najpomembnejših vrlin smatra poštenost oziroma to, »da priznavamo resnico o sebi tako sebi kot drugim« (2006, 105).

Po Kocijančiču »h krepostim človeka sodi sleherna vrhunska spretnost v kateri koli veščini« (2002, 570) oziroma povedano drugače: »Krepost je kakršna koli sposobnost za človekov pravilen odnos in ravnanje do drugih in do samega sebe, zlasti do svojih strasti, različnih nesmiselnih vzgibov. Ta pravilnost pa je vselej določena z etičnim kodeksom skupnosti, vendar je ni mogoče nanj reducirati« (prav tam, 571, Kocijančič 2004, 1102). Človek je lahko vrlinski že po naravi, »vendar mora biti še filozofsko poučen in vzgojen, če naj krepost res doseže. Doseči moramo namreč filozofsko krepost«, še ugotavlja Kocijančič (2004, 1102).

Whetstone (2001) vrlino opredeljuje kot kvalitativno značilnost, ki jo običajno povezujemo s človeškim značajem oziroma nečem, kar je v človeku in ni ne materialno ne biološko. Avtor meni, da je vrlina ponotranjena vrednota, kot nekakšna duhovna oziroma spiritualna človeška esenca, ki ni statična temveč človeka dejavno usmerja, motivira ter regulira njegovo moralno premišljanje in vedenje. Pri tem so za presojo, ali je človek ravnal skladno z vrlino, upoštevajoč nauk Aristotela, potrebni trije dejavniki (Whetstone 2001, 104), in sicer zavestno ravnanje, pravi motiv, ki ni povezan z osebno koristjo ali nepravimi nameni, ter dinamično ravnovesje človekovega značaja ne glede na situacijo. Povedano drugače, **vrlinsko ravnanje lahko torej smatramo kot razumsko dejanje**, ki temelji na modri oceni dejanske situacije, pravem motivu in uravnovešenem značaju (prav tam).

Audi in Murphy (2006) razlikujeta med dvema temeljnima kategorijama vrlin, in sicer med bitnimi vrlinami (ang. substantive virtues) ter dopolnilnimi vrlinami (ang.

adjunctive virtues). Bitne vrline so moralno dobre same po sebi (npr. poštenost, pravičnost), medtem ko dopolnilne vrline same po sebi niso ne dobre ne slabe, vendar so nujno potrebne za ohranjanje oziroma krepitev moralne države (npr. pogum, vestnost). Integriteta po njunem mnenju sodi v obe kategoriji, z vidika povezovanja v celoto (ang. integration) pa po njunem mnenju bolj sodi v drugo – dopolnilno kategorijo vrlin kot med bitne vrline (prav tam, 11-12). Svojo tezo pojasnjujeta z navedbo, da »integriteta, v povezovalnem smislu, v nasprotju z njenim areatskim pomenom, ni samozadosten etični standard niti ga ne vsebuje, zaradi česar je bolj dopolnilna kot bitna vrлина« (prav tam, 12).

Koehn (2005b) meni, da vrl človek oziroma nekdo, ki se ukvarja s poslom, nikoli namerno ne krši pravil, da bi sebi ali drugim omogočil zadovoljstvo (ang. happiness). Glede tega avtor tudi ugotavlja, da antropološke študije kažejo, da smo se ljudje skozi čas zelo spremenili, zaradi česar meni, da je vprašljivo, ali sreča oziroma zadovoljstvo še vedno predstavlja človekovo dobro. Batson in drugi (2006) vrline smatrajo kot moralno odličnost in razlikujejo med pragmatičnimi in predpisanimi (ang. prescriptive) vrlinami, pri čemer prve vodijo k želenemu cilju, druge pa so želene že same po sebi. Žalec (2006, 187) vrline pojmuje kot »kvalitete človeka, ki jih le-ta mora imeti, da je njegovo življenje lahko dobro«, pri čemer si mora vsakdo sam postaviti vprašanje o tem, kakšna oseba mora biti. Po Whetstonu (2001) vrline koristijo tako človeku, ki jih poseduje, kot ljudem, ki so z njim v stiku. Grantova (2011) pa vrlino razume kot značajsko kvaliteto, ki posamezniku omogoča, da se približuje lastni samoizpolnitvi.

Glede na to, da je Aristotel pravičnost označil za najvišjo oziroma popolno vrlino (Aristotel 2002, Gantar 2002), da velja za temelj vrlinske etike (Solomon 2004), v nabor katere sodi tudi osebnostna integriteta, ter glede na to, da so včasih pri opredeljevanju zelenih lastnosti vodje namesto integritete pogosto izpostavljali pravičnost, smo to vrlino v nadaljevanju na kratko opredelili tudi posebej, in sicer v sklopu neposrednega prehoda na razpravo o integriteti kot vrlini.

### **3.4.2 Pravičnost v odnosu do integritete**

Kot lahko razberemo že iz Sokratovih besed, pravičen človek (človek z integriteto op.a.) ne dopušča, da bi njegova duša opravljala neustrezne naloge, saj mu to ruši duševno stanje (Platon 1995).

Platon je na vprašanje, kako je lahko pravičnost sama po sebi in ločena od kakršne koli koristi bolj donosna kot krivičnost, odgovoril z razlago pravičnosti v državi in človekovi duši (MacIntyre 1993). Za prisodobno je, kot že omenjeno, uporabil tripartitno razdelitev države (voditelji, vojaki, delavci) in tridelnost duše, pri čemer se ljudje razvrščajo v razrede glede na to, kateri del duše prevladuje, pravičnost pa je v tem, da vsak pozna svoje mesto, ki ga dobi z rojstvom. Pri tem je Platon ugotavljal, da je človek »moder zaradi razuma, ki vlada v njem, in pogumen zaradi vloge, ki jo igra duhovni del; posameznik je preudaren, če njegovim nižjim telesnim poželenjem vlada razum. Vendar pravičnost ne pripada temu ali onemu delu duše ali njihovim povezavam, temveč njeni celotni urejenosti« (MacIntyre 1993, 50). Platon je glede na tripartitno državo porazdelil tudi vrline, in sicer naj bi vojakom pripadal pogum, vladarjem pa modrost (MacIntyre 1993). Hkrati MacIntyre (1993, 52) ugotavlja, da sta se Sokrat in Platon razlikovala po tem, »da je Sokrat videl le, da morajo za rabo etičnih predikatov obstajati kriteriji, Platon pa je menil, da je za obstoj objektivnih standardov rabe takih predikatov potrebno, da se ti predikati nanašajo na objekte«.

Aristotel je, kot že omenjeno, pravičnost označil za najvišjo oziroma popolno vrlino, in sicer ker ta predstavlja nekaj dobrega za druge in se tudi odraža v odnosu do drugih (Aristotel 2002). Pravično ravnanje je razumel kot hoteno ravnanje in kot sredino med dobičkom ter izgubo oziroma med imeti preveč ali premalo, pri čemer je pri opredeljevanju pravičnosti uporabil Tognisov rek, ki je že v njegovih časih prešel v pregovor, in sicer: »v pravičnosti je zbrana vsa krepost« (prav tam, 156). Po Mintzu (1996) je Aristotel pravičnost smatral za popolno odličnost. Pravičen človek pa je bil zanj nekdo, ki pravično ravna po svobodni odločitvi, pri čemer pri deljenju »med sabo in drugim ali med dvema drugima osebama, ne ravna tako, da bi sebi odbral več, svojemu bližnjemu pa manj zaželenega, škodljivega pa obratno, ampak dodeli vsakemu v skladu z načeli sorazmerja, in prav tako ravna tudi, kadar deli med dvema drugima osebama« (Aristotel 2002, 168-169).

Brez pravičnosti bi vrednote prenehale biti vrednote oziroma bi ostale brez vrednosti, pri čemer je pravičnost vrlina le pri tistem, ki pravičnost udejanja v praksi (Comte-Sponville 2002). To torej pomeni, da pravičen človek vzame le tisto, kar mu pripada, vključno z vsem deležem slabega (Aristotel 2002), s čimer upošteva enakost v

odnosu<sup>44</sup> oziroma izmenjavi med dvema oseba (Comte-Sponville 2002, 95). Na ta način pravičnost predstavlja ravnotežje med pretiranim človekoljubjem in pretirano sebičnostjo (prav tam, 100) oziroma sredino med preveč in premalo (Aristotel 2002, 160). Tudi Spinoza je pravičnost videl v tem, da ima vsak zgolj to, kar mu zares pripada (Šajković 2004). Toda Comte-Sponville (2002, 102) meni, da pravičnosti v naravnem stanju ni, da obstaja le, če so ljudje pravični oziroma če jo želijo na podlagi splošnega soglasja. »Vsaka pravičnost je človeška, vsaka pravičnost je zgodovinska: ni pravičnosti (v pravnem pomenu besede) brez zakonov niti brez kulture (v moralnem pomenu) – ni pravičnosti brez družbe« (Comte-Sponville 2002, 102). Avtor nadaljuje, da ni dvoma v to, da je pravičnost družbeno koristna, in pravi, da »bi pravičnost, ki bi veljala samo za močne, bila nepravična, to pa razkrije **bistvo pravičnosti kot vrline: to je upoštevanje enakosti pravic, ne pa moči, posameznikov ali oblasti**« (Comte-Sponville 2002, 113)<sup>45</sup>.

John Rawls je pravičnost pojmoval kot poštenost, in sicer nauk o poštenosti poleg tega, da vsi državljani prejmejo razumen delež družbenih dobrin, predstavlja omejitve v povezavi s tem, kaj lahko ljudje storijo drug drugemu pri pridobivanju teh dobrin (Palmer 2007, 428). Po Družbeni pogodbi, kot jo je zasnoval Rousseau (2001, 26), pa bi se v tem kontekstu moral vsakdo odpovedati delu lastne svobode v prid državljanske svobode in skupnosti.

### 3.5 INTEGRITETA KOT VRLINA

Integriteto torej lahko uvrstimo med moralne vrline oziroma v sklop vrlinske etike. Že Platon in Aristotel sta verjela, da je človekov končni cilj, ki je skladen tudi z vrlinsko etiko, biti srečen, osnovni predpogoj pa je v tem, da je človek vrl (Koehn 2005b).

---

<sup>44</sup> Berlogar (2000) ugotavlja, da se o pravičnosti pri presoji odnosov in dejanj govori ravno toliko kot o etiki in enako velja tudi za poštenost.

<sup>45</sup> In če na tem mestu Comte-Sponvillejev odgovor na vprašanje, kako bi opisali pravičnega človeka, analogno razumemo kot odgovor, kako bi opisali človeka z visoko stopnjo integritete, potem lahko ugotovimo, da je to:

*»nekdo, ki s svojo močjo služi pravu in pravicam in ki pri sebi določi enakost vsakega človeka z vsakim drugim, kljub dejanskim neenakostim ali neenakostim v nadarjenosti, in sicer so številne, in vzpostavlja red, ki ne obstaja, kljub temu pa nas brez njega ne bi mogel zadovoljiti noben red. Svet se upira in upira se tudi človek. Torej se jima je treba upirati – in najprej se je treba upreti nepravičnosti, ki jo vsakdo nosi v sebi, ki je jaz. Zato boj za pravičnost ne bo nikoli končan. Vsaj to Kraljestvo nam je prepovedano, ali bolje, samo toliko smo že zdaj v njem, kolikor si prizadevamo, da bi ga dosegli: blagor lačnim pravice, saj je ne bodo nikoli presiti!« (Comte-Sponville 2002, 115).*

Integriteto kot vrlino pojmujejo tudi Palanski in Yammarino (2007 in 2009) ter Audi in Murphy (2006), ki tako kot Yukl (2002) in Laabs (2011) ugotavljajo, da koncepta integritete vse do danes ni uspelo še nikomur opredeliti tako jasno, da bi bil primeren za uporabo v različnih vsakodnevnih situacijah<sup>46</sup>. Yukl v tem vidi tudi razlog, da še vedno ne obstaja univerzalna definicija integritete (prav tam). Palanski in Yammarino (2007) pa v povezavi s tem menita, da je potrebno integriteto pred definiranjem najprej opredeliti v odnosu do ostalih vrlin, ki so z njo tesno povezane, to pa so pogum, poštenost, pravičnost itd.

**Tako kot včasih je tudi danes integriteta še vedno občasno uporabljena kot sinonim za pravičnost** (ang. justice), pa tudi poštenost (ang. honesty), biti vreden zaupanja (ang. being trustworthy), spoštovanje (ang. respect), odprtost (ang. openness) ter celo empatijo in sočutje (ang. empathy and compassion) (Palanski in Yammarino 2007, 175). Solomon (1992, 328) jo pojmuje kot ključ do Aristotelove etike oziroma kot skupni imenovalac vseh vrlin (ang. linchpin of all of the virtues), ki predstavlja nujen pogoj za njihovo medsebojno skladnost in hkrati protiutež osebnostni razkrojenosti. Ob tem meni, da je osebna oziroma individualna integriteta (celostnost - ang. wholeness) odvisna od skupnosti, v kateri se človek nahaja in v kateri integriteta tudi pride do izraza. Lahko pa je razumljena tudi v družbenem in organizacijskem kontekstu, in sicer v povezavi z drugimi organizacijskimi vrlinami, kot so zaupanje, lojalnost, pripadnost, sodelovanje (Solomon 2004, 1025). Poleg navedenega Paine meni, da je integriteta, katere zaščitni znak sta pogosto smatrana pristnost in iskrenost, povezana tudi z visoko stopnjo samokontrole in samozavedanja ter je v popolnem nasprotju z dogmatsko predanostjo neverodostojnim prepričanjem, hinavščino, nepoštenostjo itd. (2005, 247-249).

Becker (1998) je v nasprotju z zgoraj navedenim prepričan, da integritete ne moremo preprosto enačiti s poštenostjo<sup>47</sup>, vestnostjo ali določenim naborom osebnostnih značilnosti. Kot primer navaja razliko med integriteto in poštenostjo, za katero meni, da je nujen vendar ne zadosten pogoj za integriteto. Poleg tega se zloraba poštenosti odraža v odnosu do zunanjega sveta, zloraba integritete pa v odnosu do lastnih

---

<sup>46</sup> Zaradi tega smo v nadaljevanju, v poglavju o pojmovanju osebne integritete v odnosu do vodenja, opredelili različne kategorije pojmovanj integritete.

<sup>47</sup> Avtor sicer meni, da sta integriteta in poštenost medsebojno povezana vendar konceptualno različna (Becker 1998).

vrednot in načel. Posledično avtor zagovarja objektivistično pojmovanje integritete (lojalnost splošnim resnicam, načelom in vrednotam), ki je »biti načelen, delati to, kar govoriš, ne glede na emocionalne ali družbene pritiske, ter ne dopuščati, da bi kakršnikoli iracionalni razlogi prevladali nad lastnim razumskim prepričanjem« (Becker 1998, 157). Kajti prepričan je, da integriteta ni povezana le z besedami, temveč tudi z ravnanjem, ki mora biti skladno z načeli in vrednotami. Kot pravi, to ne pomeni, da človek z integriteto posledično nikoli ne sme spremeniti lastnih stališč, temveč da to lahko stori, če ima dober namen in je sprememba posledica novega spoznanja (Becker 1998)<sup>48</sup>. Poleg navedenega Becker (1998, 160) meni, da uporaba objektivistične razlage integritete preprečuje napake, ki lahko nastajajo v primeru »subjektivističnega, moralno relativnega ter z drugimi koncepti povezanega razumevanja integritete«.

Audi in Murphy (2006) glede navedenega ugotavljata, da se generalno uporabljata dva različna tipa pojmovanja integritete. Prvi je širši in ima povezovalen pomen (integrational sense), in sicer tudi v smislu celovitosti značaja, drugi pa je osredotočen na vidik vrline (areatski pomen<sup>49</sup> - areatic sense iz grške besede *arete* – *vrlina*), pri čemer je integriteta lahko istovetna s posamezno moralno vrlino ali moralnimi vrlinami na splošno (Audi in Murphy 2006, 16). Kot ugotavljata, je »integriteta v povezovalnem pomenu in tudi pri drugačni uporabi koristna v različnih primerih, ki terjajo dosledno vdanost visokim moralnim standardom« (Audi in Murphy (2006, 13). Avtorja menita, da če o integriteti ne razmišljamo v povezavi s poštenostjo, iskrenostjo, sprejemanjem odgovornosti za lastna ravnanja, izpolnjevanjem obljub itd., temveč o njej sami, jo lahko najboljše definiramo v povezavi z etiko, vendar ne nujno na podlagi že obstoječih konceptov, kot so Kantovski pristop, vrlinska etika, utilitarizem itd., ki vsi vključujejo poštenost, pravičnost, zvestobo, dobrodelnost in svobodno voljo (Audi in Murphy 2006, 11). Zato avtorja zagovarjata uporabo pojma *integration* (povezovanje v celoto) v širšem pomenu ter v luči najboljšega razumevanja moralnih zahtev.

Comte-Sponville (2002) pa glede na to, da je integriteta vrlina, ki jo je v življenju bolj kot s knjigami mogoče poučevati z osebnim zgledom, meni, da je biti vrl zelo

---

<sup>48</sup> Avtor meni, da je moralnost srčika integritete (Becker 1998).

<sup>49</sup> V tem pogledu je vrlina istovetna bodisi s posamezno vrlino, kot je npr. poštenost, bodisi z vrlino na splošno (Audi in Murphy 2006).

naporno. Pri tem avtor vrlino razume kot utelešeno moralno vrednoto oziroma kot delujočo silo, ki človeka dela vrednega, odličnega, človeškega in teži k uresničevanju dobrega (prav tam). Živeti in delovati z integriteto pa pomeni tudi, da človek živi avtentično. Živeti avtentično pa glede na etično noto Sartrovega eksistencializma pomeni »živeti z zavestjo polne odgovornosti za vse, kar se dogaja na svetu« (Jerman 1992, 126). Pri tem pa, kot pravi Cloud (2009, 41), imeti vrlino (integriteto) pomeni tudi delovati z močjo, ki vedno za seboj pušča pozitiven rezultat.

A kot je ugotovil že Aristotel, o vrlinah ne razpravljamo zato, »da bi ugotovili, kaj je vrlina, ampak da bi postali dobri« (2002, 77), kar pomeni, da »spoznanje samo ne zadošča, ampak ga je treba tudi v dejanjih izvajati« (Gantar 2002, 339). K temu je Aristotel dodal, da tisto »kar delamo v skladu z vrlino, ni narejeno pravično ali umerjeno že samo s tem, da je narejeno, ampak je pri tem največjega pomena vprašanje, *kako* je narejeno« (Gantar 2002, 81). In ravno **»kako« je bistvo etičnega ravnanja ter integritete kot vrline.**

Integriteta torej predstavlja kompleksen pojem, ki združuje konvencionalne moralne standarde (govoriti resnico, biti pošten, odkrit itd.) ter osebne ideale, in sodi med najpomembnejše »higher order« vrline (McFall 1987). Predstavlja t.i. celostno osebnostno lastnost, ki vključuje tudi ostale osebnostne značilnosti, kot so npr. poštenost, zanesljivost oziroma biti vreden zaupanja (Trevino in drugi 2000). Glede na to, da nas zanima integriteta vodje, v naslednjem poglavju prehajamo na osebnostno integriteto, kjer bomo od antike do danes poskušali osvetliti njeno vlogo in pomen. V posebnem podpoglavju bomo razpravljali tudi o povezanosti osebnostne integritete s človeškim značajem ter o moralnem razvoju posameznika, ki vpliva tako na integriteto kot značaj človeka.

### **3.6 OSEBNOSTNA INTEGRITETA**

Pomena osebnostne integritete se je zavedal že Sokrat, ki je predstavljal zgled moralnega življenja in obnašanja (Tavčar 2000, Bratož 2003), odražal visoko stopnjo integritete (Adair 1997) in vse do danes velja za enega izmed najbolj etičnih ljudi (Sovre 2003). Sokrat je namreč za ceno svojega življenja neomajano in neoportuno<sup>50</sup> oziroma nepreračunljivo zagovarjal svoja stališča pred sodiščem, ki ga je ravno

---

<sup>50</sup> Oportunizem kot nasprotje osebnostne integritete.



zaradi njegove trdne vere v lasten prav obsodilo na smrt (Platon 2003, 83), oziroma kot ugotavlja Bratož (2003, 141), je Sokrat »svojo načelno poštenost, doslednost in odkritost plačal z življenjem«. Še več, tik pred smrtjo je svojim sogovornikom v ječi dejal, da se pravičnemu, resnicoljubnemu, možatemu in zmernemu človeku ni treba bati za lastno usodo (usodo svoje duše) (Platon 2003, 233)<sup>51</sup>.

O skladnosti posameznika je brez uporabe pojma oziroma besede integriteta poglobljeno razmišljal tudi Aristotel, ki je po mnenju Barnes (1999, 102) tako eksplicitno – v svojih delih, kot implicitno – s svojim življenjem, enako kot Sokrat predstavljal zgled oziroma človeški ideal. Aristotel (2002, 187) je v enem izmed svojih del zapisal, da »kar je v razmišljanju trditev ali zanikanje, temu odgovarja v hotenju težnja ali odklanjanje. Nравstvena vrlina je zadržanje, ki je usmerjeno k neki odločitvi, odločitev pa je preiščeno hotenje. Iz tega sledi: če naj bo odločitev dobra, mora biti misel resnična in hotenje pravilno ter hotenje mora biti usmerjeno k temu, kar misel zatrjuje«. Kot že navedeno je Aristotel tudi ugotavljal, da je vrlina odvisna od človekove volje ter se »iz istih vzrokov, iz katerih se poraja, tudi krepi in (če se ti vzroki spremenijo) tudi razkroji (Aristotel 2002, 80), kar velja tudi za integriteto oziroma ravnanje v skladu z njo.

Tako kot pri moralnem (nemoralnem) ravnanju velja pri ravnanju z integriteto (brez integritete) upoštevati tudi nauk Kantove moralne filozofije, »da je bistveno stališče morale (*integritete op.a.*) gledati na svet, vključno z lastnimi dejanji, s stališča drugih ljudi. Moramo sezuti svoje čevlje in obuti čevlje drugih ljudi« (Palmer 2007, 326). Navedeno se namreč popolnoma sklada z bistvom integritete oz. usklajenostjo misli, besed in dejanj ter je v nasprotju z govoriti eno in delati drugo, kajti takoj ko se posameznik uspe postaviti v vlogo drugega, lahko občuti pravilnost ali nepravilnost svojih dejanj. To pomeni, da »naša dolžnost ni izvajati posebnih dejanj, temveč izbrati samo tista, ki so lahko posplošena; tisto zaradi česar so moralna, je, da smo jih izbrali, da bi opravili svojo dolžnost« (prav tam, 329). In tu se lahko srečamo z avtentičnimi ali psevdno dejanji, zaradi česar je Kant moralno vrednost dejanj določal

---

<sup>51</sup> Krščanska cerkev je na Sokrata zaradi njegovih idealov ter integritete, ki so ga privedli v smrt, gledala »skoraj kot na predkrščanskega kristjana« (Raepel in Smith 1995, 9), kar pa npr. za Rousseaua, ki je ravno tako veljal za človeka s pokončno etično držo, kasneje ni držalo (Bahovec 1993).

z njihovimi nameni in ne učinki, kar je skladno tudi z moralno intuicijo, da ljudi ne smemo izkoriščati za doseg lastnih ciljev (Palmer 2007, 329-332).

Današnjega oziroma sodobnega pojmovanja osebnostne integritete se je v 18. stoletju dotaknil tudi Rousseau, ko je skozi opis stanja v družbi dejal, da so ljudje »vajeni, da se govori na en način, dela pa drugače« (Rousseau 1993, 19). Navedeno sicer izhaja iz starodavnega moralnega načela, da moramo delati tako, kot pridigamo, ki ga je Greenleaf parafraziral za uporabo v današnjih časih, in sicer v »ne delaj, kar pridigaš; le delaj« (2002a, 157)<sup>52</sup>.

V nadaljevanju je predstavljeno razumevanje osebnostne integritete z vidika različnih novodobnih avtorjev. Tako je Erikson (1950 v Paine 2005, 248) integriteto definirjal kot etično in psihološko popolnost ter kot najvišjo fazo osebnega razvoja.

Becker (1998, 159) je opredelil štiri dejavnike, ki določajo osebnostno integriteto, in sicer:

1. da je človek pošten, pravičen, neodvisen, razumski,
2. da vrednoti oziroma ocenjuje svoje namene in razloge,
3. da so njegove vrednote, cilji in vedenje skladni,
4. da je pripravljen storiti vse, kar je potrebno, da bi živel v skladu z lastnimi, najbolj cenjenimi vrednotami.

Carroll (2009) meni, da je integriteta v praktičnem pomenu poštenost, ki terja govorjenje resnice, držanje obljub, ravnanje po pravilih in izpolnjevanje obveznosti. Pomeni življenje oziroma ravnanje v skladu s pisanimi in nepisanimi etičnimi načeli (prav tam). Schermerhorn in drugi (2008) integriteto pojmujejo kot temelj etičnega ravnanja, pri čemer mora biti ravnanje skladno z osvojenimi oziroma prevzetimi vrednotami (npr. poštenost, zanesljivost) ter izjavami. Delattre (v Pagon 2003a, 23) jo opredeljuje kot »stalno naravnost, pripravljenost, odločenost in vzpostavljeno navado, da človek ravna prav, četudi ni nikogar, ki bi ga v to primoral, razen njega samega«, pri čemer integriteto vidi kot »nenadomestljivo osnovo dobrega prijateljstva, zakona, starševstva, športnega in državljanskega duha ter dobre javne službe« (prav tam). Pagon in drugi (2000) jo razumejo kot skladnost med posameznikovim moralnim prepričanjem in ravnanjem. Hkrati avtorji menijo, da

---

<sup>52</sup> V povezavi s tem je upoštevanja vredno tudi Hessejevo razmišljanje, da besede izkrivljajo človeške misli ter da je njihov pomen zelo relativen (2007).

posameznik z visoko stopnjo integritete ravna skladno s svojimi prepričanji in ne oportuno, kar pomeni, da ravna tako kot meni, da je moralno pravilno, ne glede na mnenje drugih in ne glede na posledice (prav tam, 383).

Vicchio (1997) je prepričan, da ima posameznik z integriteto razumno skladen oziroma povezan ter relativno trden niz bistvenih moralnih vrlin, pri čemer se mora slednje odražati v njegovem ravnanju in govorjenju. To po Pagonu (2003a) pomeni, da morajo biti posameznikove besede in dejanja eno. Osebnostna integriteta torej zahteva skladnost besed in dejanj, ki morajo odražati temeljne vrednote in vrline, katerim je posameznik prostovoljno in resnično predan (Vicchio 1997). Paine pa glede tega meni, da je popolna moralna skladnost med prepričanjem in izražanjem nemogoča in verjetno tudi neželena, medtem ko je za človeka z integriteto dejansko značilno, da praviloma stremi k harmoniji med načeli in prakso ter skladnosti med tem, kakšen je v resnici, kako zaznava sam sebe in kako se kaže navzven (2005, 247-249).

Badaracco in Ellsworth (1992) osebnostno integriteto razumeta kot celostnost in skladnost, ki temelji na pravičnosti in moralni čvrstosti. Pomeni sočasen in skladen preplet moralnih, filozofskih in praktičnih dejavnikov, ki se odražajo v posameznikovem ravnanju oziroma skladnost med namenom, vrednotami in dejanjem, v negotovem, spremenljivem in nepričakovanem okolju (prav tam). Crane in Matten (2004) jo razumeta kot vdanost moralnim vrednotam in načelom ter kot skladnost med prepričanji in ravnanjem ne glede na zunanje okoliščine. Osebnostna integriteta, podobno kot poštenost in pravičnost, predstavlja etično sidro (ang. ethical anchor), ki pomaga pri sprejemanju pravičnih odločitev, še posebej v dvoumnih in težavnih situacijah (Schermerhorn 2008). Človek z integriteto je popolnoma pošten, in sicer tako v zasebnem kot poklicnem življenju, pri čemer je zanj značilno, da vztraja pod vplivom takšnih ali drugačnih pritiskov (Fitsimmons 2008). McFall (1987) meni, da takšen človek v primeru skušnjav ali težav ravna skladno z načeli ali obveznostmi in slednje z dobrim namenom tudi zagovarja. Batson in drugi (1999) pa menijo, da glede na to, da se integriteta odraža kot skladnost z moralnimi načeli in standardi, le-teh ni mogoče preprosto spreminjati z namenom, da jih prilagodimo vedenjskim odklonom. V kolikor človekovo samozavedanje spodbuja njegovo integriteto, potem še večja ozaveščenost pripomore k enosmernemu pritisku na to, da je vedenje usklajeno z moralnimi načeli in standardi (prav tam).

Covey (2004) integriteto pojmuje kot vrednost, ki si jo človek z lastnimi dejanji določa sam, in sicer s skladnostjo med besedami in dejanji, držanjem in izpolnjevanjem obljub ter poštenostjo do ljudi tudi takrat, ko niso prisotni. Covey (2006) ob tem meni, da se skozi integriteto oziroma skladnost posameznikovih načel odraža modrost, medtem ko se integriteta odraža skozi posameznikovo skromnost in pogum. Yukl (2002) jo razume kot skladnost posameznikovega ravnanja z vrednotami, ki jih ta zagovarja, ter da je oseba poštena, etična in vredna zaupanja, medtem ko Koehn (2005a, 132) meni, da je integriteta vredna sama po sebi (ang. *intrinsically valuable*), vendar pa »ni namenjena sama sebi, temveč je predpogoj temu, da je človek lahko resnično človeški«. Pomeni delati tisto, kar je prav, pri čemer se večina ljudi intuitivno zaveda, kaj integriteta dejansko pomeni (Kampanakis 2000).

Huberts in drugi (2007) integriteto smatrajo kot delovanje v skladu z družbeno sprejetimi moralnimi vrednotami, načeli in pravili. Lennick in Kiel (2009, 2011) pa pod pojmom integriteta razumeta ravnanje, ki je skladno z načeli, vrednotami in prepričanji, govorjenje resnice, zavzemanje za pravičnost ter držanje danih obljub, kar vodi v zaupanje, da je rečeno tudi storjeno. Integriteto pojmujeta tudi kot znamenje oziroma znak moralno inteligentne osebe, ki ravna skladno z univerzalnimi človeškimi načeli, pri čemer moralna inteligentnost<sup>53</sup> vključuje vedenje o tem, kaj storiti, moralna kompetenca pa je večšina in pomeni delati pravo stvar (Lennick in Kiel 2009).

Palanski in Yammarino (2007, 2009 in 2011) integriteto uvrščata med vrline v sklopu moralne filozofije ter jo pojmujeta kot skladnost med besedami in dejanji (ang. *the consistency of an acting entity's words and actions*). Ob tem ugotavljata, da ima integriteta zasebni in javni aspekt, pri čemer je zasebni aspekt izražen kot skladnost med besedami, dejanji in ponotranjenimi vrednotami osebe, medtem ko javni aspekt odraža zgolj skladnost med besedami (Palanski in Yammarino 2007). Kot skladnost med besedami in dejanji jo pojmuje tudi Simons (1999, 2002), medtem ko jo Maxwell (2007) smatra za temelj človeškega življenja. McFall (1987) jo razume kot celostnost ter skladnost med prevzetimi načeli in med temi načeli ter dejanji, Lennick in Kiel (2012) pa kot povezanost med ravnanjem, ki je skladno z načeli, vrednotami in

---

<sup>53</sup> Avtorja v svojem delu uporabljata besedno zvezo »moralna inteligenca«, za katero pravita, da je sposobnost miselnega dognanja, kako so lahko univerzalna človeška načela (kot npr. zlato pravilo, da druge obravnavaš tako kot si sam želiš biti obravnavan – »golden rule«) uporabljena oziroma izražena skozi osebne vrednote, cilje in dejanja (Lennick in Kiel 2009, 7).

prepričanji, zavzemanjem za pravičnost, govorjenjem resnice in držanjem obljub. Woiceshyn (2011) jo razume kot vrlino, ki se kaže kot vdanost moralnim načelom in v skladnosti med besedami in dejanji. Po Strahovniku integriteta predstavlja metavrlino, »ki povezuje in združuje druge vrline, tako moralne kot spoznavne, v relativno trdno in trajno celoto« (2012, 135). Po drugi strani pa Strahovnik integriteto na področju profesionalne etike razume tudi kot »skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji, njegovimi moralnimi sodbami in njegovim ravnanjem« (2010, 13).

Integriteta ne pomeni nekaj, kar imaš ali nimaš, temveč je to »pot« osebne rasti, ki se obrestuje, kar pomeni, da jo ljudje razvijamo skozi življenje (Cloud 2009). Družina, šola, prijatelji, okolje itd. vplivajo na človeka v obdobju odraščanja ter posledično na njegovo integriteto, na pozitivne in negativne izkušnje ter značilnosti (prav tam). Kot rezultat družbene interakcije in kot osebno lastnost posameznika integriteto razume tudi Girodo (2003). Kaiser in Hogan (2010) integriteto bolj kot skladnost med besedami in dejanji razumeta kot moralno funkcijo posameznikovega ravnanja. Laabs (2011) jo opredeljuje kot ravnanje, ki je skladno s posameznikovimi moralnimi načeli, da ta lahko v miru živi sam s seboj in lahko ponoči 'mirno spi', pri čemer se v njegovem ravnanju odraža pogum, strpnost in vztrajnost v težavnih situacijah. Integriteta tako ne pomeni, da se posameznik zgolj upre ali izogne neetičnemu ravnanju, temveč da se aktivno zavzema za tisto, v kar verjame, četudi je to povezano s težavami (Gavin in drugi 2003).

Poleg vseh navedenih pojmovanj lahko osebno integriteto razumemo tudi kot skladnost med tistim, kar posameznik misli, verjame in govori, ter tistim, kar dejansko počne. Temu bi lahko dodali tudi skladnost med navedenim in tem, kar posameznik čuti, kar se odraža v tem, da je človek tudi čustveno pomirjen sam s seboj.

Ob vsem navedenem je pomembno dejstvo, da o osebni integriteti lahko govorimo zgolj v primeru, ko so posamezna dejanja skladna z etičnimi načeli. Kot pravi Yukl (2002), za osebo, ki verjame, da je moralno sprejemljivo, če krade od koruptivne organizacije in to tudi počne, ne moremo reči, da ima visoko stopnjo integritete. Rickards in Clark (2006) ugotavljata, da različne študije kažejo ravno na to, da je pomanjkanje osebne integritete pogost vzrok za karierne padce, medtem ko Becker (1998) navaja tri splošne razloge, ki negativno vplivajo na osebno integriteto, pri čemer je prvi v tem, da ljudje vedno ne ravnamo razumno

oziroma pod vplivom razuma, drugi je povezan z željami, ki niso skladne z moralnimi načeli, tretji pa je povezan z različnimi vplivi iz okolice (npr. od sodelavcev).

**Če povzamemo, lahko torej v današnjem času osebnostno integriteto razumemo kot multidimenzionalen fenomen, in sicer kot skupek vrlin (biti pravičen, pošten, zmeren, transparenten itd.), kot skladnost med besedami in dejanji ter kot odsotnost neetičnega ravnanja.** Palanski in Yammarino (2007) ob tem, tako kot Carroll in Buchholtz 2000, Crane in Matten (2004), Koehn (2005b), Flynn (2008), Northouse (2010) ter Ferrell in drugi (2011), ugotavljata, da so vrline hkrati temelj dobrega značaja, kar posledično pomeni, da sta osebnostna integriteta in značaj povezana. To povezanost bomo obravnavali v naslednjem poglavju.

### **3.6.1 Osebnostna integriteta in značaj**

Človekov značaj oziroma karakter je bil v središču filozofskega preučevanja etike že v antiki (Palanski in Yammarino 2007). Sokrat je takrat ugotavljal, da so človekove značajske lastnosti, enako kot človekovo prepričanje, želje, strahovi, itd., spremenljive narave (Platon 2005). Aristotel pa je, kot ugotavlja Grantova (2011), dobremu človeškemu značaju posvečal velik pomen ter je hkrati menil, da dober karakter omogoča dobro presojanje o tem, kaj je najboljše v posamezni situaciji oziroma kaj v konkretni situaciji pomeni ravnati v skladu z 'integriteto'.

Po Solomonu (1992, 330) lahko pojem vrline (ang. the virtues) uporabimo tudi kot okrajšavo za opredelitev kvalitete, ki določajo dober značaj. Mintz pa ugotavlja, da so vrline »priučene človeške lastnosti oziroma značajske odlike, ki človeku omogočajo doseči dobro življenje, medtem ko v poslu pospešujejo uspešno sodelovanje in omogočajo doseganje skupnih ciljev« (1996, 827).

Palanski in Yammarino (2007) menita, da lahko integriteto kot vrlino razumemo tudi kot sestavni del dobrega značaja, ki ga poleg integritete tvorijo tudi druge vrline, in sicer poštenost, pravičnost, sočutje, vrednost zaupanja ter verodostojnost. V kolikor pa z njo pojasnjujemo celostnost oziroma popolnost, jo lahko razumemo tudi večplastno in kot pojem, v katerega je združenih več aspektov. V tem primeru lahko »integriteto smatramo kot sinonim za značaj« (Palanski in Yammarino 2007, 174).

Worden (2003) meni, da je integriteta odvisna od značaja vodje, medtem ko Becker (1998, 160) ugotavlja, da »dober značaj vsaj deloma pomeni, da ima človek integriteto«.

Audi in Murphy (2006) menita, da je integriteta bistven vendar ne zadosten element dobrega značaja oziroma prva med vrlinami, ki tvorijo dober značaj. O povezovanju (ang. integration) med značajem in ravnanjem lahko po njunem mnenju govorimo na individualni ravni (oseba) ali na skupinskem nivoju, in sicer med posameznikom in organizacijo, med organizacijo in družbo, med družbo in regijo itd. (prav tam). Navedeno povezovanje avtorja razumeta v pozitivnem pomenu, kar še posebej velja za moralni vidik skladnosti razmišljanj, ravnanj itd. Hkrati ugotavljata, da ko integriteto razumemo kot moralno dober značaj, ima najmanj toliko vidikov, kot je moralnih vrlin (poštenost, pravičnost, zvestoba, iskrenost) (prav tam).

Howard (2010) meni, da je dobro vodenje odvisno od dobrega značaja, ki se odraža skozi pozitivne lastnosti, kot so integriteta, poštenost, avtentičnost, pogum itd., medtem ko Kaiser in Hogan (2010) v delu, kjer iščeta odgovor na vprašanje, kako meriti integriteto vodij, pojma integriteta in značaj uporabljata izmenično.

Cloud integriteto razume kot usklajeno delovanje vseh značajskih aspektov, ki so samostojni, vendar eden brez drugega ne morejo funkcionirati brez težav (2009). Meni, da lahko ljudem z dobrim značajem zaupamo, saj zaradi etičnih načel in osebne integritete, ki jo imajo, ne bodo ravnali neetično ali škodljivo (prav tam). Hkrati Cloud ugotavlja, da tako kot integriteto, lahko človek okrepi ali spremeni tudi svoj značaj (prav tam, 27), kar z drugimi besedami pomeni, da se človek lahko vedno spremeni na bolje. Avtor ob tem opredeljuje šest značajskih lastnosti, ki definirajo integriteto, kar pomeni, da če ima oseba (vodja) medsebojno uravnovešene vse značajske lastnosti, lahko smatramo, da je njegova osebna integriteta celovita, in sicer (Cloud 2009):

1. sposobnost pristnega navezovanja stikov,
2. osredotočenost na resnico,
3. delovanje na način, ki prinaša dobre rezultate,
4. soočanje s težavami,
5. osredotočenost na razvoj,

## 6. razumevanje abstraktnosti.

Pri tem sposobnost pristnega navezovanja stikov pripomore k ustvarjanju medsebojnega zaupanja, osredotočenost na resnico vodi k zavedanju realne situacije, pozitivno delovanje vodi k doseganju zastavljenih ciljev, soočanje s težavami k reševanju le-teh, osredotočenost na razvoj vodi k napredku, razumevanje abstraktnosti pa k preseganju škodljive sebičnosti (prav tam)<sup>54</sup>.

Carroll (2009) o značaju meni, da je o njem lažje govoriti kot v skladu z njim ravnati, ter ugotavlja, da ga določajo zanesljivost, obzirnost, odgovornost, pravičnost in skrbnost. Etični vidik, ki se ukvarja s pomembnostjo značja, sodi v okvir vrlinske etike. Girodo pa ugotavlja, da je "pojmem integritete vezan na moč značaja, ki izhaja iz celovitosti in koherentnosti petih elementov: prepričanj, čustev, zaznav, namenov ter dejanj" (2003, 215).

Whetstone (2001) meni, da dober značaj človeka tvori prisotnost vrlin in odsotnost hib oziroma slabosti. Sarros in Cooper (2006) pa značaj pojmujeta kot vidno izražanje posameznikovih vrednot in integritete, z namenom dosegati moralno sprejemljive cilje, medtem ko so človekove aktivnosti »brez značaja« zgoj rutinske in pogosto nepomembne.

Gavin in drugi (2003) menijo, da človekov značaj kaže na to, kdo v resnici smo oziroma kakšni smo 'na znotraj'. Značaj enačijo z osebno integriteto, ki jo pojmujejo kot nedotaknjeno, čvrsto stanje neke celote ali popolnosti, pri čemer je posameznik skladen v odnosu med svojimi prepričanji in ravnanjem. Avtorji so prepričani, da je značaj oziroma osebna integriteta osnovna predpostavka dobrega vodenja in pomeni nadgradnjo fizičnega in intelektualnega ali psihološkega nivoja človeka. Zato menijo, da zgolj skrb za fizično in psihično stanje vodij ne zadostuje. »Značaj vodje, njegova osebna integriteta in spiritualnost so ravno tako pomembni« (prav tam, 177), pri čemer osebna integriteta zagotavlja notranjo moč značaja, ki vodjem omogoča sprejemanje težkih odločitev in zavzemanje za skupno dobro vseh deležnikov (Gavin in drugi 2003).

---

<sup>54</sup> Hkrati, po mnenju Clouda (2009), poleg značaja na osebno integriteto vplivajo tudi geni, temperament in pretekle izkušnje.



Jelovac (1997, 33) skozi prizmo morale ugotavlja, da je karakter oziroma značaj »kategorija, ki zajema v sebi celoto nrvnih značilnosti neke osebe, je torej žig, brazda, pečat individualnosti, ki ga v posameznika vrezujejo njegova dediščina, vzgoja in izobrazba«. Iz tega po njegovem mnenju izhaja, da je človek z značajem oziroma karakterjem izgrajena osebnost, ki je odporna na pogoste vplive in spremembe življenjskih okoliščin ter družbenega okolja (Jelovac 1997). Harman (1999) pa meni, da ugotovitve ne potrjujejo tega, da bi se ljudje razlikovali glede značajskih lastnosti, temveč se razlikujejo situacije, v katerih se ljudje nahajamo, naše zaznave teh situacij, naši cilji, strategije itd.

Glede na zgoraj navedeno je z dobrim značajem in visoko stopnjo integritete neposredno povezana tudi moralna dozorelost. Ker je ta odvisna od moralnega razvoja posameznika in je povezana tudi z vodenjem, želimo v naslednjem podglavju pojasniti tudi to področje.

### **3.6.2 Moralni razvoj**

Imena Jean Piaget, Lawrence Kohlberg in Carol Gilligan so tista, s katerimi je v glavnem povezana teorija moralnega razvoja (Dienhart 2005, 354-356)<sup>55</sup>. Piaget je leta 1932, v nasprotju s takratnimi stališči psihoanalize in behaviorizma dokazoval, da je razvoj moralnosti rezultat notranjega razumskega procesa pri posamezniku. Kohlberg<sup>56</sup> je za Piagetom ponudil bolj podrobno lestvico moralnega mišljenja, saj je Piaget najprej odkril dve stopnji moralnega mišljenja, od katerih je druga značilna za zgodnjo adolescenco, Kohlberg pa je odkril še nadaljne faze, ki so značilne za adolescenco in odraslo dobo človeka (Crain 1985). Kohlberg (1975) je z nadgradnjo Piagetovih ugotovitev začel leta 1955, pri tem pa je upošteval tudi ugotovitve Jona Deweya, ki se je ukvarjal s kognitivno razvojnim pristopom<sup>57</sup>. Z empiričnim 20-letnim preučevanjem 50 dečkov ter na podlagi te študije in naknadnih študij je ugotovil, da obstajajo tri stopnje moralnega razvoja, od katerih ima vsaka še dve podfazi<sup>58</sup>, pri vseh pa je pristotna skrb za pravičnost. Slednje se zdi Kohlbergu zelo pomembno,

---

<sup>55</sup> Zupančič (1993) in Whetstone (2001) ugotavljata, da se je psihološka šola o moralni rasti in fazah moralnega razvoja razvila iz Aristotelove filozofije.

<sup>56</sup> Crane in Matten (2004) menita, da je Kohlbergova teorija kognitivnega moralnega razvoja najbolj razširjena in sprejeta teorija na tem področju.

<sup>57</sup> Kognitiven pristop z vidika moralnega razvoja je povezan z aktivnim premišljevanjem, razvojni pristop pa s prehajanjem skozi moralne razvojne stopnje (prav tam).

<sup>58</sup> Obrazložitev sledi v nadaljevanju.

saj se z odločitvami, ki so sprejete na podlagi univerzalnih načel pravičnosti, lahko strinjajo vsi moralni ljudje (1975, 673).

Kohlberg je ugotovil, da moralni razvoj vedno, razen v primeru močne travme, poteka v smeri iz nižje proti višji stopnji moralnega razvoja, pri čemer človek ne more preskočiti posamezne stopnje (1975, 670). Moralne stopnje je Kohlberg razumel v obliki hierarhične strukture moralnega razmišljanja oziroma presojanja o npr. pravilnosti in napačnosti dejanj, kjer vsaka višja stopnja vključuje tudi vse nižje (prav tam). Bil je mnenja, da človek, ki ne razume moralnih načel ali vanje ne verjame, jim tudi ne more slediti, po drugi strani pa lahko človek premišluje o moralnih načelih, a ne živi v skladu z njimi (Kohlberg 1975, 672). Pri tem se Kohlbergu zdi pomembna Sokratska metoda razprave o dilemah glede moralnih načel in vrednot, saj prispeva k moralnemu razvoju v smeri proti višji stopnji moralnega mišljenja (prav tam, 673).

Najnižja stopnja moralnega razvoja po Kohlbergu je povezana z zadovoljevanjem lastnih potreb, sebičnostjo ter zunanjimi nagradami in kaznovanjem, srednja stopnja z izpolnjevanjem družbenih norm, ki jih od nas pričakujejo drugi ljudje, organizacije ali družba, na najvišji stopnji moralnega razvoja pa je glavna motivacija za ravnanje, ki je skladno s ponotranjenimi vrednotami in moralnimi načeli in ni toliko odvisno od zunanjih vplivov (Yukl 2002, Crane in Matten 2004, Dienhart 2005). Kot že omenjeno je Kohlberg vsako izmed treh stopenj razdelil še na dve podfazi, in sicer (Kohlberg 1975, 671, Crane in Matten 2004, 120, Dienhart 2005, 355, Burns 2010, 73):

1. **predkonvencionalno** (ang. pre-conventional level) oziroma predmoralno raven na *poslušnost in kaznovanje* (ang. punishment and obedience orientation), ki je usmerjena k uboganju ter izogibanju kazni oziroma na strah pred kaznijo, ter *instrumentalno relativistično usmerjenost in izmenjenjavo* (ang. instrumental relativist orientation / instrumental purpose and exchange), za katero je značilna korist oziroma vzajemnost po načelu jaz tebi, ti meni;
2. **konvencionalno** (ang. conventional level) oziroma dogovorno raven na *medsebojno soglasje, ustreznost in skupna pričakovanja* (ang. interpersonal concordance or 'good boy – nice girl' orientation), ko človek pravila uboga, da bi si pridobil odobravanje ali potrditev drugih, ter *družbeno soglasje in vzdrževanje sistema* (ang. law and order orientation / social accord and system maintenance), za kar je značilno ravnanje v skladu z družbenimi

normami, s katerimi se vzdržuje red v družbi, in sicer za voljo človeka samega. Za ta nivo je že potrebna zmožnost abstraktnega mišljenja;

3. **postkonvencionalno** (ang. post-conventional, autonomous or principled level) oziroma avtonomno raven, ki jo dosežejo le nekateri odrasli ljudje in za katero je značilno, da je človek bolj kot nase in svojo korist usmerjen v korist družbe oziroma skupnosti, v kateri živi. Sem sodita peta podstopnja, imenovana *družben dogovor in individualne pravice* (ang. social contract and individual rights / legalistic orientation), ki je usmerjena v splošno družbeno dobro ter ravnanje v skladu z družbenimi normami in ima utilitaristični pridih – največje dobro za največje število ljudi. Družbene norme so razumljene kot relativne in zato skladno z dogovorom tudi spremenljive. Zadnja, šesta podstopnja, je osredotočena na **univerzalna etična načela** (ang. universal ethical principles orientation), ki stremijo k **pravičnosti**, vzajemnosti in enakopravnosti ter ne odražajo konkretnih moralnih pravil kot npr. deset zapovedi. Takšen primer, kjer pride do izraza **odločanje po lastni moralni vesti** in kjer so namesto lastne koristi v ospredju univerzalna etična načela, so človekove pravice, poštenost, pravičnost, enakopravnost, dostojanstvo itd., kar predstavljata Kantov kategorični imperativ ter zlato pravilo (ang. golden rule).

Kot ugotavlja Dienhart (2005), vsaka stopnja, skupaj z njo značilnimi vrednotami, zagotavlja ustrezno podlago naslednji. Pri tem avtor moralni razvoj pojmuje kot razumski proces učenja oziroma pridobivanja moralnih vrednot, ki jih glede na teorijo moralnega razvoja sprejemamo le, če jih konceptualno in čustveno razumemo in nam pomagajo pri reševanju medosebnih problemov (prav tam). Crane in Matten (2004) menita, da je Kohlberg teorijo razvil z namenom pojasnjevanja različnih miselnih procesov, ki jih ljudje uporabljamo pri sprejemanju etičnih odločitev v različnih fazah lastnega razvoja, pri čemer ni toliko pomembno, kaj je predmet odločitve, temveč kako je odločitev sprejeta. Peterson (2004) ugotavlja, da človek vzporedno z napredovanjem skozi različne stopnje napreduje tudi z vidika moralnega mišljenja. Višje ko je v tem pogledu, bolj etične odločitve sprejema (Crane in Matten 2004), zaradi česar lahko poznavanje razlik v kognitivnih procesih pri ljudeh pripomore k razumevanju tega, kako se ljudje odločajo o tem, kaj je moralno prav ali narobe (prav tam). Podobno je ugotovil tudi Crain (1985), in sicer da je Kohlbergova

lestvica osredotočena na moralno razmišljanje in ne na moralno ravnanje, pri čemer pa ni nujno, da človek, ki lahko razmišlja in govori na visokem moralnem nivoju, tudi v praksi ravna na enak način. Po mnenju avtorja bi bilo za družbo najboljše, če bi vsi ljudje razumeli potrebo po družbenem redu (ang. social order), kar sodi v 4. stopnjo po Kohlbergu, ter bi hkrati lahko razmišljali o univerzalnih načelih, kot je pravičnost, ki sodi v 6. stopnjo moralnega razvoja po Kohlbergu. Messick (2005) v povezavi s tem meni, da višja stopnja po Kohlbergovi lestvici moralnega razvoja odraža bolj zrel odnos do moralnosti, pri čemer pa se ljudje razlikujemo po tem, kako napredujemo ali ne napredujemo po tej lestvici (prav tam). Zato Palanski in Yammarino (2007) ugotavljata, da je Kohlbergovo raziskovanje o stopnjah moralnega razvoja v procesu socializacije še posebej relevantno za področje moralnega presojanja in s tem povezane krepitve osebne integritete.

Rowe in Kellam (2011) ugotavljata, da je etičnost povezana z moralnim razvojem posameznika že od otroštva naprej. Glede Kohlbergove teorije moralnega razvoja avtorja menita, da človek na prvi stopnji razvoja (predkonvencionalni) ne razume, zakaj je njegovo ravnanje moralno ali nemoralno, za drugo stopnjo (konvencionalna) je značilno, da večina odraslih ljudi ravna na tem nivoju, za tretjo stopnjo razvoja (postkonvencionalno) pa je značilno, da človek razume moralna načela, ki jih sprejema in ponotranji prostovoljno. Avtorja menita, da se vse tri faze medsebojno prepletajo zaradi česar je kognitiven moralni razvoj posameznika videti nepretrgan oziroma povezan. Ugotavljata tudi, da Kohlbergova teorija jasno kaže na to, da lahko človek skladno s pridobivanjem izobrazbe in na podlagi izkušenj iz reševanja konfliktnih situacij spreminja lastna moralna prepričanja in vedenje oziroma napreduje v moralnem razvoju (prav tam, 56-57).

Kohlbergovo teorijo oziroma hierarhijo moralnega razvoja med drugimi zagovarja tudi Burns (2010), ki je hkrati zagovornik Maslowove teorije oziroma hierarhije potreb<sup>59</sup>, in sicer iz razloga, ker obe pojasnjujeta vseživljenjski proces in jasno ločujeta med različnimi razvojnimi stopnjami. Kot ugotavlja Burns, med njima obstaja tudi vsebinska skladnost z vidika posameznih razvojnih faz (prav tam).

Musek (1993, 132) ugotavlja, da »motivacijske hierarhije in hierarhije vrednot dokaj jasno pokažejo, da so konflikti med vrednotami in potrebami toliko težji in bolj neugodni, kolikor bolj so temeljne potrebe nezadovoljene in frustrirane. Urgentna

---

<sup>59</sup> Slednja ni predmet preučevanja v nalogi.

težnja po zadovoljitvi prikrajšanih motivov se ne ozira mnogo na to, ali se bo realizirala na moralno zares neoporečen način«. Ob tem dodaja, da je moralna drža lahko lažja, če človek ni izpostavljen neprijetnim tegobam in konfliktom, ter da je »kriza vrednot predvsem moralna kriza osebnosti, kriza njene integracije in njenega samorazvoja. Osebnostna izpolnitev vnaša v vrednostni sistem in vrednostno hierarhijo posameznika red, ki premošča moralno omahovanje in razhajanja med moralno in dejanji« (Musek 1993, 133).

Musek (1993, 132-133) je na podlagi ugotovitve, da so moralna načela in hierarhija vrednot pri ljudeh različno izoblikovana, izdelal štiristopenjsko razvojno hierarhijo vrednot. Na prvi dve najnižji stopnji je uvrstil dionizične vrednote, na najvišji stopnji pa apolonske vrednote. Prvo najnižjo stopnjo je poimenoval hedonske vrednote, ki so povezane z užitki, drugo stopnjo vrednote potence, ki so osredotočene na uspešnost oziroma uspehe in dosežke, tretjo stopnjo moralne vrednote, ki so povezane z dolžnostmi in odgovornostjo, na najvišnjo – četrto stopnjo pa je uvrstil vrednote smisla in izpolnitve, ki so osredotočene na samoaktualizacijo oziroma duhovno rast. Ob tem je Musek ugotovil, da višje ko je človek na vrednotni lestvici, bolj etičen je, ter da z zrelostjo v povprečju narašča vloga moralnih in izpolnitvenih vrednot (prav tam).

O povezavi med moralnim razvojem in vodenjem Burns (2010) ugotavlja, da ljudje na najvišji stopnji moralnega razvoja ravnajo pod vplivom univerzalnih etičnih načel (npr. pravičnost, enakost, spoštovanje, dostojanstvo) ter da ta stopnja pomeni priložnost za odlično vodenje. Ob tem Peterson (2004) ugotavlja, da je človek na najvišji stopnji moralnega razvoja (ang. principle level) manj dovzeten za vplive drugih, kar pomeni tudi svojih vodij. Kajti človek na najvišji stopnji moralnega razvoja ravna po tistih vrednotah in moralnih načelih, ki jih prevzame kot lastne, ter razmišlja onkraj pravil, zakonodaje ali pravil določenih oblasti, medtem ko človek, ki po klasifikaciji Kohlberga dosega t.i. drugo stopnjo moralnega razvoja, ravnanje prilagaja pričakovanju drugih (družine, sodelavcev, družbe). Na podlagi tega Peterson zaključuje, da so lahko ljudje, ki manj verjamejo v univerzalne moralne vrednote, bolj dovzetni za vplive drugih – npr. njihovih vodij (prav tam).

### **3.7 ORGANIZACIJSKA INTEGRITETA**

Poleg osebne integritete je v kontekstu vodenja relevantna tudi organizacijska integriteta, zaradi česar v nadaljevanju opredeljujemo tudi slednjo.

Palanski in Yammarino (2007) ugotavljata, da je večina raziskovanja integritete osredotočena na posameznikovo ravnanje. S tem namenom sta se lotila preučevanja integritete na treh nivojih, in sicer na ravni posameznika, skupine in organizacije (Palanski in Yammarino 2009). Ugotovila sta, da je integriteta lahko predmet raziskovanja tudi v organizacijskem kontekstu (Palanski in Yammarino 2007). Podobno ugotavlja Simons (2002), in sicer da koncept vedenjske integritete lahko velja tako za posameznika kot za skupino.

Palanski in Yammarino (2009) sta poleg tega ugotovila, da na organizacijski ravni poteka dvoje različnih razlikovanj integritete, pri čemer se konceptualizacija integritete razlikuje od integritete na individualni ravni. Tako na eni strani Petrick in Quinn (2000) organizacijsko integriteto razumeta kot ravnanje organizacije, ki odraža skrb za trajnostni moralni razvoj na vseh organizacijskih področjih in v sklopu vseh organizacijskih procesov, v obstoju kodeksov etike ter drugih formalnih dokumentov o organizacijskih vrednotah. Na drugi strani pa nekateri integriteto pojmujejo kot eno izmed organizacijskih vrednot, vendar se ne opredeljujejo do tega kako se integriteta v organizaciji odraža (Palanski in Yammarino 2009).

Ob upoštevanju navedenega sta Palanski in Yammarino (2009) najprej določila entitete, in sicer posameznika, skupino in organizacijo, ki so lahko medsebojno ločeno obravnavani. To pomeni, da lahko integriteto skupine preučujemo in definiramo ločeno tako od posameznika (nižja raven) kot organizacije (višja raven). Zatem sta entitete oziroma ravni konceptualizirala in ločila med seboj, z upoštevanjem notranje variabilnosti na vsaki ravni. Variabilnost sta razdelila na štiri kategorije (prav tam, 409):

1. znotraj entitete obstaja homogenost in ni statistično značilne variabilnosti, ki je značilna za razliko med entitetami,
2. znotraj entitete obstaja statistično značilna variabilnost, kar za variabilnost med entitetami ne velja,
3. statistično značilna variabilnost obstaja znotraj entitete in med entitetami,
4. znotraj entitete in med entitetami ni statistično značilne variabilnosti.

Na podlagi omenjene konceptualizacije sta Palanski in Yammarino (2009) za vse ravni (posameznik, skupina, organizacija) navedla različne primere ravnanja, ki so skladni z integriteto ter v nasprotju z njo, in sicer glede na Simonsovo (2002)

pojmovanje vedenjske integritete (skladnost med besedami in dejanji ter danimi in izpolnjenimi obljubami). Kajti prepričana sta, da tudi skupinsko in organizacijsko integriteto lahko najlažje opredelimo kot skladnost med besedami in dejanji ali z drugimi besedami kot skladnost med deklarativnim in dejanskim, vključno s poudarjanjem in upoštevanjem vrednot ter držanjem obljub (Palanski in Yammarino 2009).

V prid navedenemu je Brown (2006) prepričan, da je javnost zelo zainteresirana za organizacijsko integriteto, ki postane očitna, ko so ljudje v organizaciji odkriti, ko skrbijo za varnost, se zavzemajo za prave namene, sodelujejo z drugimi in skrbijo za okolje. Tudi Huberts in drugi (2007) organizacijsko integriteto, tako kot osebno integriteto, razumejo kot nujno potreben faktor delovanja javnih in zasebnih organizacij.

Brown (2006, 17) na vprašanje, ali imajo vodje lahko integriteto v organizaciji, ki ji integritete primanjkuje, odgovarja, da jo imajo lahko le do nivoja oziroma stopnje, do katere so sami aktivni in sami krepijo organizacijsko integriteto. Ob tem Brown (prav tam, 14-15) opredeljuje pet medsebojno povezanih dejavnikov organizacijske integritete, in sicer kulturni (odprtost do drugačnih kultur in njihovo vključevanje), medosebni (različna razmerja, ki jih človek razvije v organizaciji ali prinese s seboj v organizacijo), organizacijski (poslanstvo in organizacijski cilji, ki jim je vredno slediti), družbeni (sodelovanje z drugimi zasebnimi in javnimi ustanovami) in naravni (družbeno odgovorno ravnanje do deležnikov, vključno z okoljem oziroma naravo), ki lahko bodisi omogočajo ali zavirajo njen učinek. K navedenemu avtor dodaja tudi verbalno komuniciranje (izjave o poslanstvu, vsakodnevni pogovori itd.) in neverbalno komuniciranje (delovni procesi, organizacijska struktura itd.) ter za nujen pogoj smatra osebno integriteto vodij.

Becker (1998) ugotavlja, da ima integriteta zaposlenih pozitiven vpliv na organizacijo, saj razum, poštenost in pravičnost, ki so lastni zaposlenim z visoko stopnjo integritete, koristijo tako njim kot organizaciji. V takšni organizaciji namreč posledično prihaja do manjšega števila odklonskih ter neetičnih ravnanj, hkrati pa so zaposleni z visoko stopnjo integritete lahko odlični kandidati za vodstvena delovna mesta (prav tam).

Simons (1999) je prepričan, da ko uradna politika in strategija vodstva organizacije ni skladna s tem, kar se vsakodnevno dogaja v praksi, zaposleni temu hitro prilagodijo

svoje ravnanje, s čimer je ogrožena tudi organizacijska integriteta. Ob tem Johnson (2007) ugotavlja, da organizacijska integriteta spodbuja oziroma krepi osebnostno integriteto zaposlenih, ter da zaposleni v organizacijah, ki imajo etične kodekse, smatrajo sebe in ostale kot bolj etične od tistih zaposlenih, ki delajo v organizacijah, kjer etičnih kodeksov nimajo.

Paine (2005) ugotavlja, da raziskave kažejo, da na organizacijsko integriteto poleg osebne integritete zaposlenih pomembno vplivajo tudi organizacijska struktura, sistem dela in organizacijske strategije, pri čemer organizacija, ki odraža visoko stopnjo integritete, povečuje zaupanje tako pri notranji kot tudi zunanji javnosti.

Poleg vsega navedenega pa je organizacijska integriteta tudi ključni dejavnik trajnostnega razvoja organizacije, pri čemer je pogoje za njeno uvajanje ter širjenje dolžno zagotoviti vodstvo organizacije (Lennick in Kiel 2009). Za uresničitev tega vodstvo potrebuje komunikacijsko strategijo, s pomočjo katere se notranji in zunanji javnosti ob vsaki priložnosti predstavijo organizacijske vrednote. Slednje morajo kot prvi v praksi živeti vodstveni delavci, nadzor nad tem oziroma povratno informacijo o skladnosti njihovega ravnanja z organizacijskimi vrednotami pa si morajo zagotoviti od zaposlenih (prav tam).

### **3.8 EMPIRIČNO RAZISKOVANJE INTEGRITETE**

Palanski in Yammarino (2007) ter Carroll (2009) ugotavljajo, da empirične študije potrjujejo zelo pomembno vlogo integritete pri uspešnem vodenju, ter da je raziskovanje tega področja nujno. To zagovarja tudi Vicchio (1997), ki je prepričan, da zgolj odsotnost neželenega vedenja ne pomeni, da ima človek integriteto. Craig in Gustafson (1998) po drugi strani ugotavljata, da je pomanjkanje empiričnega raziskovanja o vlogi integritete pri vodenju v obdobju do konca prejšnjega stoletja posledica težavnosti merjenja osebne integritete vodij in njihovega moralnega ravnanja v organizacijskih okoljih. Northouse (2010) se s tem strinja in ugotavlja, da se raziskovalci tega področja soočajo tudi s problemom, da tovrstno raziskovanje med vodji ni najbolj priljubljeno, saj je zelo osebne narave, pri čemer ljudje že po naravi ne marajo, da nas drugi sodijo (Northouse 2010). To je po avtorjevem mnenju tudi verjeten razlog, da na tem področju obstaja zelo malo merskih instrumentov – vprašalnikov (prav tam). Poleg tega Dineen in drugi (2006) ugotavljajo, da je bila integriteta v začetku raziskovanja oziroma do približno



devetdesetih let prejšnjega stoletja zaradi pogostega enačenja s pravičnostjo, poštenostjo in zaupanjem, z njimi tudi kompenzirana, kasneje pa se je pojmovanje razširilo v npr. skladnost med ravnanjem in zagovarjanimi vrednotami (Becker 1998), besedami in dejanji (Simons 2002) itd. Tako se v zadnjem desetletju pomembnost integritete vse bolj intenzivno ugotavlja tudi s pomočjo raziskovanja pomena vrednot in vrlin pri vodenju (Fitsimmons 2008).

Večina dosedanjih instrumentov za ocenjevanje integritete je sicer nastala na področju psihologije, in sicer kot poskus ocenjevanja poštenosti zaposlenih ter kot poskus testiranja njihove nagnjenosti h kraji (Palanski in Yammarino 2007). Ones in drugi (2003) ob tem ugotavljajo, da je testiranje integritete v fazi zaposlovanja lahko dober prediktor neželenega vedenja in tudi absentizma. V testiranju ugotovljena nezanesljivost, neodgovornost in nepoštenost kažejo na večjo verjetnost neželenega vedenja in slabšo storilnost zaposlenih. Takšni testi vsebujejo elemente zavedanja delovne etike, sledenja pravilom, zanesljivosti, kontroliranja reakcij, zaupanja, nesovražnosti, čustvene stabilnosti, odpornosti na stres itd. (prav tam).

Na področju vodenja pa prevladujeta dva temeljna merska instrumenta, namenjena ocenjevanju osebnostne integritete, ki merita zelo različen aspekt integritete (Palanski in Yammarino 2007). Prvi je **PLIS** (Perceived Leader Integrity Scale), ki sta ga razvila Craig in Gustafson (1998), drugi pa **BI** (Behavioral Integrity), ki ga je razvil Simons (2002). Oba temeljita na isti metodologiji, in sicer ugotavljanju subjektivne percepcije zaposlenih o ravnanju njihovih vodij, saj npr. Simons (1999) meni, da so vodje ter menedžerji nezanesljiv vir informacij o lastni vedenjski integriteti. Takšen pristop, ki zavrača raziskovanje etičnega ravnanja vodij s pomočjo samoevalvacijskih testov<sup>60</sup>, zagovarjajo tudi Craig in Gustafson (1998), Becker (1998), Simons (1999), Berlogar (2000), Parry in Proctor – Thomson (2002), Brown in drugi (2005), Brown in Trevino (2006), Sarros in Cooper (2006) ter Kaiser in Hogan (2010). Slednja glede tega menita, da so zaposleni zaradi hierarhične podrejenosti v šibkejšem položaju napram vodjem in bolj ranljivi za njihove vplive ter posledično toliko bolj motivirani za spremljanje njihovega ravnanja. Kot pravi Simons (2002), so bolj senzitivni pri zaznavanju integritete svojih vodij, in sicer bolj kot njihovi sodelavci (ostali vodje) ali njihovi nadrejeni. Po mnenju Kaiserja in Hogana (2010) so hierarhično podrejeni

---

<sup>60</sup> Mumford in drugi (2003) ugotavljajo, da so bile vrednote in prepričanja pred tem praviloma vedno ocenjevanje s pomočjo neposrednih samoevalvacijskih instrumentov.

sodelavci tudi v najboljšem položaju, da lahko neposredno zaznajo temne plati vodij (izkoriščanje, neetično ravnanje itd.). Na tej podlagi avtorja zaključita, da so takšni zaposleni najboljši vir informacij o integriteti vodij, hkrati pa menita, da je preteklo ravnanje vodij tudi najboljši prediktor njihovega bodočega ravnanja (Kaiser in Hogan 2010).

V nadaljevanju sledi podrobnejša predstavitev obeh merskih instrumentov (PLIS in BI), od katerih smo mi za potrebe naše raziskave uporabili prvega.

### **3.8.1 Merski instrument PLIS**

Vprašalnik PLIS (Perceived Leader Integrity Scale) je osredotočen na zaznavo osebne integritete vodje skozi prizmo njegovega ravnanja in zasnovan tako, da je z njim mogoče ocenjevati prisotnost oziroma odsotnost neetičnega ravnanja vodje (Craig in Gustafson 1998), vendar ne nujno tudi prisotnost vzornega etičnega ravnanja (Palanski in Yammarino 2007). PLIS temelji na utilitaristični teoriji etike oziroma ocenjevanju posledic posameznikovega ravnanja (Craig in Gustafson 1998). Izpolnjevanje vprašalnika v praksi poteka tako, da sodelavci ocenijo ravnanje svojega neposredno nadrejenega vodje, pri čemer ocenjevanje temelji na skladnosti ravnanja s pravili, ki zagotavljajo najvišje dobro za čim večje število ljudi (prav tam).

Večina izmed spremenljivk v PLIS-u je oblikovanih tako, da anketiranci neetičnost ravnanja oziroma verjetnost neetičnega ravnanja ocenjujejo kot posledico preteklih izkušenj in opazovanj ravnanja ocenjevanega vodje (Craig in Gustafson 1998), oziroma kot pravita Brown in Trevino (2006), merski instrument PLIS meri negativne vidike, ki so povezani z opravljanjem vodstvene funkcije<sup>61</sup>. Zasnova vprašalnika je skladna tudi s Schermerhornovim (2008, 342) razumevanjem neetičnega ravnanja in definiranjem dejavnikov, ki so v nasprotju z osebno integriteto.

Izvorni vprašalnik Craiga in Gustafsona (Cronbach's alpha > .97), ki ustreza kriterijem veljavnosti in zanesljivosti (Parry in Proctor–Thomson 2002, Peterson 2004), je enodimenzionalen oziroma ima enofaktorsko strukturo ter je sestavljen iz 31 trditev

---

<sup>61</sup> PLIS je večinoma skladen z Yuklovo (2002) ugotovitvijo, da je neetičnost v zahodnih državah praviloma razumljena skozi primere ponarejanja dokumentov, tatvine, izdaje poslovne skrivnosti, obtoževanja drugih za lastne napake, spodbujanja nepotrebne sovražnosti in nezaupanja med drugimi, favoriziranja nekoga v zameno za podkupnino ter brezobzirnega ravnanja, ki lahko drugim škoduje.

(Craig in Gustafson 1998). Enofaktorsko strukturo vprašalnika so potrdili tudi Parry in Proctor–Thomson (2002) ter Datta (2005). Avtorja Craig in Gustafson (1998, 130) sta končno verzijo vprašalnika oblikovala iz nabora 100 spremenljivk, ki sta jih predhodno razvrstila v sedem različnih kategorij, in sicer usposabljanje in razvoj, razporejanje sredstev, govorjenje po resnici, nedovoljena diskriminacija, skladnost s predpisi in strategijami, zahrbtnost ter ščitenje samega sebe. Približno polovica spremenljivk je bila osredotočena na percepcijo zaposlenih o odnosu vodje do njih samih, druga polovica pa na zaznavo zaposlenih o odnosu vodje do njihovih sodelavcev. Temu sta dodala tudi šest spremenljivk, ki merijo splošno zaznavo integritete vodij (npr. moj vodja ima visoke etične standarde). Kaiser in Hogan (2010) sta s pomočjo študije ugotovila, da PLIS meri različne dimenzije, kot so značajske slabosti (npr. maščevalnost), neželjeno ravnanje, kršenje pravil, zaskrbljujoče pričakovanje (npr. pustil bi, da me krivijo za njegove napake) ter je primeren za ocenjevanje integritete vodij.

Trditve anketiranci izvorno ocenjujejo s pomočjo štiristopenjske Likertove lestvice (Datta 2005, Baker in Craig 2006), kar po mnenju Craiga in Gustafsona (1998) onemogoča izbiro srednje vrednosti (3), s katero bi se lahko anketiranci izognili odgovoru na občutljive vsebine. Peterson (2004) je za potrebe lastne raziskave merski instrument PLIS prilagodil, in sicer je namesto štiristopenjske Likertove lestvice uporabil sedemstopenjsko Likertovo lestvico.

Kaiser in Hogan (2010) kot nujne pogoje za uporabo PLIS-a izpostavljata zagotovitev anonimnosti anketirancev in zaupnosti odgovorov, kar anketirance spodbuja k iskrenosti v odgovorih in varuje pred morebitnimi povračilnimi ukrepi vodij, jasno izražen namen zbiranja in obdelave podatkov, odkrito podpora vodstva ter zavzemanje vodstva za krepitev integritete v organizaciji, kjer se izvaja raziskava (prav tam).

Vprašalnik PLIS je bil do sedaj med drugim uporabljen za ugotavljanje povezanosti med zaznavanjem integritete vodij in zadovoljstvom zaposlenih, transformacijskim in transakcijskim vedenjem, zadovoljstvom z vodenjem, zaznavanjem učinkovitosti vodij, motivacijo ter vlaganjem dodatnih naporov zaposlenih v delo (Datta 2005). Vprašalnik Craiga in Gustafsona (1998) je za potrebe izobraževanja vodij prilagodil tudi Northouse (2010).

### **3.8.2 Merski instrument BI**

Merjenje vedenjske integritete (Behavioral integrity – BI) je zasnovano na ugotavljanju percepcije zaposlenih o ravnanju njihovih vodij, pri čemer v ospredju ni moralnost načel temveč skladnost med besedami in dejanji (Simons 1999, 2002). Kot ugotavljata Palanski in Yammarino (2007), je BI še posebej namenjen merjenju doslednosti vrednot, ki jih vodja zagovarja in živi, ter doslednosti držanja obljub, ki jih izreče. Ob tem avtorja ugotavljata tudi dve potencialni omejitvi, in sicer da ugotovitve temeljijo na percepciji, ki ni zanesljiva, osredotočenost pa je zgolj na ravnanje posameznika in ne širše (Palanski in Yammarino 2009).

V nadaljevanju so po uvodnem delu najprej predstavljene empirične ugotovitve raziskovalcev, ki so pri raziskovanju uporabili merska instrumenta PLIS in BI, nakar sledijo preostale ugotovitve o empiričnem raziskovanju integritete.

### **3.8.3 Empirične ugotovitve o vlogi in pomenu integritete**

Pomembnost integritete vodij se, kot omenjeno že v uvodu v poglavje, v zadnjih tridesetih letih potrjuje tudi pri znanstvenem raziskovanju vodenja. To potrjujejo tudi različne teorije vodenja, ki integriteto smatrajo za temeljni dejavnik uspešnega vodenja (Bass 1990, Kirkpatrick in Locke 1991, Bass in Steidlmeier 1999, Burns 2010).

Carroll (2009) ugotavlja, da študije dokazujejo, da je vedenje vodij najpomembnejši dejavnik vplivanja na etično ravnanje zaposlenih v organizaciji, pri čemer je sam ugotovil pozitivno korelacijo med zaposlenimi, ki verjamejo v etično ravnanje vodij, ter njihovim občutkom, da je v njihovih delovnih okoljih manj odklonskih ravnanj. Hkrati je ugotovil, da med pozitivne aktivnosti vodij sodijo pogovori o pomembnosti etičnega ravnanja, informiranje zaposlenih, držanje obljub in vodenje z zgledom. Carroll še ugotavlja, da vodje tudi sami smatrajo osebnostno integriteto za enega izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnega vodenja. Temu pritrjujejo tudi identificirane lastnosti, ki jih ljudje pripisujejo vodjem z integriteto, in sicer poštenost, pravičnost, govorjenje resnice, skladnost med besedami in dejanji, razumnost in preudarnost, odgovornost ter tudi močne družinske vrednote (prav tam).

Craig in Gustafson (1998) sta z merskim instrumentom PLIS ugotovila močno pozitivno korelacijo med integriteto vodij in zadovoljstvom zaposlenih ter negativno korelacijo med integriteto vodij in željo zaposlenih, da zapustijo službo.

Vprašalnik PLIS sta uporabila tudi Parry in Proctor–Thomson (2002) ter ugotovila pozitivno korelacijo med percepcijo integritete vodij ter odsotnostjo neetičnega vedenja oziroma ravnanja, transformacijskim stilom vodenja ter organizacijsko učinkovitostjo in učinkovitostjo vodij. Hkrati sta ugotovila negativno korelacijo med percepcijo integritete vodij ter pasivnim načinom vodenja z izjemo (ang. passive management by exception) in odsotnostjo vodenja (ang. laissez-faire leadership)<sup>62</sup>. Parry in Proctor–Thomson (2002) tako na podlagi raziskave zaključujeta, da je zaznava visoke stopnje integritete vodij povezana z visoko stopnjo sodelovanja z zaposlenimi (ang. developmental exchange behaviour) in nizko stopnjo odsotnosti vodenja ter posredovanja oziroma popravljanja odločitev zaposlenih (ang. corrective and avoidant behaviour). Avtorja sta za potrebe lastne raziskave v profitnem in neprofitnem sektorju merski instrument PLIS nekoliko prilagodila in poimenovala PLIS-R ter namesto 31 spremenljivk uporabila tri manj oziroma 28 spremenljivk (prav tam). Ključna prilagoditev je v tem, da sta ga pripravila za potrebe ocenjevanja integritete vodij na vseh organizacijskih ravneh ter na različne načine (ne zgolj ang. bottom – up oz. od spodaj navzgor temveč tudi od zgoraj navzdol ter med sodelavci). Ugotovila sta, da je ocenjevanje integritete vodij od zgoraj navzdol (od nadrejenih vodij) statistično značilno boljše od ocenjevanja integritete vodij s strani drugih vodij z istega organizacijskega nivoja (ang. peer rating), kar po njunem mnenju kaže na neverodostojnost takšnega ocenjevanja integritete (Parry in Proctor-Thomson 2002, 86).

Peterson (2004) je v raziskavi s pomočjo vprašalnika PLIS preverjal povezanost med etičnim ravnanjem vodij in zaposlenih (podrejenih). Ugotovil je, da sta tako zaznava visoke stopnje integritete vodij z vidika zaposlenih kot tudi njihovo trdno prepričanje v univerzalna moralna načela pozitivno povezana z etičnim ravnanjem. Ob tem je ugotovil, da so zaposleni, ki trdno verjamejo v univerzalna moralna načela, manj dovzetni za neetično ravnanje, in sicer ne glede na njihovo zaznavo integritete vodij. Ravno obratno pa je pri zaposlenih, ki niso vdani prepričanju v univerzalna moralna načela, saj njihova dovzetnost za neetično ravnanje upada ali narašča sorazmerno z

---

<sup>62</sup> Več o tem v nadaljevanju.

višino zaznave stopnje integritete njihovih vodij. Na podlagi teh ugotovitev avtor sklepa, da integriteta vodje vpliva zgolj na zaposlene, ki niso vdani prepričanju v univerzalna moralna načela, medtem ko zaposleni, ki ta načela spoštujejo, moralne odločitve sprejemajo na podlagi lastnih meril (prav tam).

Palanski in Yammarino (2011) ugotavljata, da različne teorije vodenja izpostavljajo pomembnost integritete vodij, vendar pomanjkljivo pojasnjujejo njen vpliv na posamezne pomembne rezultate vodenja, kot so npr. zaupanje v vodje, zadovoljstvo z vodji, delovna uspešnost zaposlenih itd. Zato sta s tem namenom opravila raziskavo, v kateri sta ugotavljala, kako integriteta vodij in zaposlenih vpliva na delovno uspešnost (ang. job performance) zaposlenih. Za merjenje integritete sta uporabila Simonsov merski instrument zaznavanja vedenjske integritete vodij (BI) z osmimi spremenljivkami, ki je osredotočen na skladnost med besedami in dejanji vodij. Ugotovila sta, da integriteta vodij ni neposredno povezana z delovno uspešnostjo zaposlenih, temveč posredno, preko zaupanja zaposlenih v vodje, zadovoljstva zaposlenih z vodji in tudi preko integritete zaposlenih. Kajti, ugotovila sta tudi pomembnost integritete zaposlenih in njen pozitiven vpliv na njihovo delovno uspešnost, in sicer tako neposreden kot tudi posreden vpliv, ki se odraža preko zaupanja vodij v zaposlene in zadovoljstva vodij z zaposlenimi (Palanski in Yammarino 2011).

Palanski in Vogelgesang (2011) sta z namenom ugotoviti, kako etično ravnanje vodij vpliva na kreativnost zaposlenih, ravno tako uporabila Simonsov merski instrument BI. Ugotovila sta, da percepcija skladnosti med besedami in dejanji vodij pozitivno vpliva na občutek psihološke varnosti zaposlenih, na kreativnost zaposlenih in njihovo pripravljenost sprejemanja odgovornosti (ang. risk-taking behaviour).

Reave (2005) je s pregledom več kot 150 študij ugotovila skladnost med spiritualnimi (duhovnimi) vrednotami, kamor uvršča tudi integriteto, ter učinkovitim in uspešnim vodenjem. Kot ugotavlja, se uspešno vodenje pravzaprav začne z integriteto, ki se nato odraža v etičnem vedenju. Pri tem integriteta vodje ne vpliva le na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi na njihovo etično ravnanje. Ugotovila je, da integriteta vodij vpliva na »etično« klimo v organizaciji ter na etične odločitve zaposlenih tudi izven organizacije (prav tam).

Mumford in drugi (2003) so v raziskavi med študenti, ki so se morali postaviti v vlogo vodij, ugotovili, da so ljudje, ki so bolj osredotočeni na pridobivanje ali zadovoljevanje

lastnih koristi, tudi bolj nagnjeni k neetičnemu ravnanju. Enako je bilo ugotovljeno v kontekstu vrednot, saj so pri vrednotah, ki so povezane z zadovoljevanjem osebnih koristi (finančna varnost, status, užitek) ugotovili negativno povezanost tako z osebnostno kot organizacijsko integriteto, ki se odraža v sprejemanju odločitev, povezanih s trajnostnim razvojem, in ne v zadovoljevanju kratkotrajnih koristi. Pozitivno povezanost med organizacijskimi etičnimi vrednotami ter odnosom med zaposlenimi in organizacijo ter med tem odnosom in pripadnostjo ter zadovoljstvom zaposlenih so v raziskavi ugotovili tudi Andrews in drugi (2011).

Ahn in drugi (2012) so v raziskavi med vodji profitnih in neprofitnih organizacij ugotovili, da integriteto smatrajo za najpomembnejšo vodstveno vrednoto, medtem ko sta Badaracco in Ellsworth (1992) v raziskavi ugotovila, da vodje osebnostno integriteto smatrajo kot pogoj za uspešno vodenje. Datta (2005) je ugotovil, da je integriteta za vodje enako pomembna kot inteligentnost in kompetentnost, medtem ko so Mayer in drugi (1995) ugotovili pozitivno povezanost med visoko stopnjo integritete vodij ter zaupanjem zaposlenih v vodje. Integriteta, kot temeljna kompetenca, je bila ugotovljena tudi v raziskavi o kompetencah (Lennick in Kiel 2009).

Peterson (2004) je ugotovil, da ima osebnostna integriteta vodij pozitiven učinek na moralno ravnanje zaposlenih, medtem ko so Dineen in drugi (2006) ugotovili, da je visoka stopnja integritete vodij pozitivno povezana z želenim družbenim ravnanjem zaposlenih (organizational citizenship behavior) in obratno, da je nizka stopnja integritete vodij povezana z odklonskim vedenjem zaposlenih.

Posner (2001) je v raziskavi na vzorcu visokošolskih študentov ugotovil, da integriteto smatrajo za najpomembnejšo vrlino vodij. Hkrati je ugotovil, da je veliko respondentov za največjo korist od ravnanja v skladu z integriteto smatralo dober občutek glede samega sebe oz. zadovoljstvo s seboj.

Schafer (2010) je v raziskavi med ameriškimi policisti ugotovil, da sta poštenost in integriteta najpomembnejši značilnosti uspešnega vodje. Med prvih pet pomembnih značilnosti so se uvrstile tudi skrb za potrebe zaposlenih, dobre komunikacijske veščine, etično ravnanje in dostopnost oziroma poslušanje. Po drugi strani pa je avtor ugotovil, da med prve tri značilnosti neuspešnega vodenja sodijo neučinkovita komunikacija, zanemarjanje potreb zaposlenih in dvomljiva etičnost in integriteta vodij (prav tam).

Huberts in drugi (2007) so na vzorcu nizozemskih policistov ugotovili, da ti v vsakodnevnih stikih z vodji posnemajo njihovo ravnanje ter njihove moralne standarde, skozi katere se odraža integriteta vodij. Poleg vodenja z zgledom so ugotovili, da na ravnanje zaposlenih vplivata tudi striktnost vodij pri uveljavljanju pravil in sankcioniranju odklonskega ravnanja ter njihova dostopnost za razprave o etičnih dilemah (prav tam).

V raziskavi, izvedeni na vzorcu slovenskih policistov, smo ugotovili, da ti integriteto razumejo kot skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem (Šumi 2006). Prav tako smo, podobno kot v raziskavi leto dni kasneje (Šumi 2007), ugotovili, da se zaposlenim zdi zelo pomembno, da imajo vodje visoko stopnjo integritete.

Poleg navedenega smo s sodelavci (Šumi in Lobnikar 2012) ugotovili, da je integriteta pomemben dejavnik profesionalizacije posameznega poklica ter da je lahko razumljena tudi kot rezultat skrbno načrtovanega in dolgoročnega procesa upravljanja vedenja v organizacijah, v katerem imata zelo pomembno vlogo način izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

## **4 VODENJE**

### **4.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE**

Slovarji vodenje (ang. leadership) opredeljujejo kot usmerjanje oziroma dajanje smeri iz ospredja ter kot kazanje poti drugim in biti ob tem na čelu (Oxford 1989b, 2004 in 2009, Cambridge 2003). Vodja je opredeljen kot oseba, ki vodi druge med dogajanjem, oziroma kot oseba, ki je odgovorna za neko situacijo (prav tam). Brewerjev slovar (1995) vodjo primerja s prvo violino v orkestru. Po drugi strani pa je menedžment (ang. management) opredeljen kot upravljanje, nadziranje, usmerjanje nečesa ali uspeti pri tem, ko nekaj počneš<sup>63</sup>, ter menedžer kot oseba, ki nadzoruje organizacijo ali del organizacije (Oxford 2009).

V nadaljevanju najprej sledi razmejitev med vodenjem in menedžmentom, kar je za nas pomembno zato, ker preučujemo področje kadrovskega menedžmenta. Nato sledi opredelitev vodenja z vidika različnih avtorjev ter poglavje o odnosu med

---

<sup>63</sup> Možina in drugi (2002) ugotavljajo, da se v Sloveniji beseda menedžment prevaja kot management, vodenje, poslovođenje, upravljanje ter ravnanje in ravnateljstvo.



osebnostno integriteto in vodenjem, s katerim želimo prikazati oziroma poudariti njuno medsebojno povezanost. Temu sledijo razvoj teorij vodenja in opredelitev etičnega vodenja ter pripadajočih stilov vodenja, vključno z uslužnim stilom, ki sodi v središče našega preučevanja.

## 4.2 RAZMEJITEV MED VODENJEM IN MENEDŽMENTOM

Vodenje sodi v okvir menedžmenta (Schermerhorn 2008) in je po eni strani proces, ki je v marsičem podoben menedžmentu, saj oba vključujeta odločanje o tem, kaj je potrebno storiti, vplivanje na ljudi<sup>64</sup>, delo z ljudmi ter skrb za učinkovito doseganje ciljev (Kotter 1990, Northouse 2010). Po drugi strani pa so med njima tudi razlike (Kotter 1990, Fairholm 1991, Bennis in Nanus 2003, Northouse 2010) oziroma kot ugotavljajo Greenleaf (1998), Griffin (2002), Carroll (2009) in Keohane (2010) sta menedžment in vodenje povezana in prepletena vendar ne identična. Tako nekateri avtorji vodenje pojmujejo kot eno izmed funkcij menedžmenta, kar pomeni, da je vodenje v tem primeru ožji pojem od menedžmenta. Drugi avtorji pa vodenje in menedžment obravnavajo kot enakovreden proces oziroma enakovredna pojma, ki se medsebojno razlikujeta v več značilnostih.

Prva razlika med njima je že v tem, da je vodenje predmet preučevanja že vse od časov antike<sup>65</sup>, znanstveno preučevanje menedžmenta pa se je pričelo ob prehodu v 20. stoletje, ob »razrastu« masovne proizvodnje (Schermerhorn 2008)<sup>66</sup>. Druga razlika izhaja iz pomena, saj menedžirati (ang. to manage) pomeni izvrševati opravila in vsakodnevne dolžnosti, medtem ko voditi (ang. to lead) pomeni vplivati na sodelavce in oblikovati vizijo, ki vključuje spremembe (Northouse 2010, 11).

Tretja razlika obstaja v funkcijah menedžmenta in vodenja. Temeljne funkcije menedžmenta, kot jih je leta 1916 definirala Fayol in kar po prepričanju Northouse (2010) velja še danes, so načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje in

---

<sup>64</sup> Kot je ugotovil Greenleaf (2002a, 149) imata menedžment in manipulacija skupen izvor v besedi roka »manus« ter obe pomenita »vplivanje«, s to razliko, da ima manipulacija že v osnovi negativen prizvok.

<sup>65</sup> Fairholm (1991) vodenje smatra za najstarejšo profesijo.

<sup>66</sup> Osnovni namen začetnega preučevanja menedžmenta je bil osredotočen na zmanjšanje nerada v organizacijah ter izboljšanje njihove učinkovitosti in zmogljivosti (Northouse 2010), pri čemer je do razcveta v raziskovanju prišlo v petdesetih letih prejšnjega stoletja.

nadzorovanje. Po Schermerhornu (2008) jih lahko strnemo v štiri temeljne funkcije, in sicer načrtovanje (določanje smeri in ciljev), organiziranje (ustvarjanje strukture), vodenje (navdihovanje, motiviranje in podpiranje sodelavcev) in nadziranje rezultatov. Z enako delitvijo se strinjajo tudi Možina in drugi (2002), ki poleg štejejo tudi ustvarjalno reševanje problemov znotraj omenjenih procesov, medtem ko Adair (1997) funkcije menedžmenta združuje v tri temeljne, in sicer načrtovanje, upravljanje in nadziranje. Po njegovem mnenju so v vodenje vključeni isti dejavniki, s to razliko, da jih vodje nadgradijo z voljo in entuziazmom zaposlenih za doseg želenih ciljev (prav tam).

Po mnenju Greenleafa (1998) je menedžment soroden nadzoranju oz. obvladovanju situacije, pri vodenju pa gre za to, da se zaposlenim s »čela« pokaže prava pot oz. smer, s čimer vodje prevzemajo odgovornost za odločitve. Kot ugotavlja, je edini zanesljiv test učinkovitega vodenja v tem, ali zaposleni vodji sledijo prostovoljno (prav tam). Carroll (2009) po drugi strani ugotavlja, da je menedžment bolj osredotočen na procese, ki vodijo k doseganju organizacijskih ciljev (npr. načrtovanje, organiziranje) in je posledično bolj kot na ljudi osredotočen na naloge. Po njegovem mnenju lahko menedžer oblikuje odlično organizacijsko strategijo ali načrt dela, vendar pogosto ni vešč, da bi ju spravil v prakso oziroma zaposlene motiviral za sodelovanje. V nasprotju s tem se vodja skozi oblikovanje vizije, poslanstva, kreativnost, uvajanje sprememb itd. v prvi vrsti posveča zaposlenim kot ljudem (Carroll 2009).

Navedeno nazadnje že sodi v sklop četrte razlike, ki se odraža v funkciji menedžerja in vodje. V povezavi s tem Bennis in Nanus ugotavljata, da »menedžerji stvari delajo prav, vodje pa delajo prave stvari« (2003, i). Schermerhorn (2008) menedžerja opredeljuje kot osebo, ki podpira oziroma spodbuja aktivnosti, nadzoruje in je odgovoren za delo sodelavcev, medtem ko vodja spodbuja entuziazem in inspiracijo za doseganje ciljev. Po Fairholmu (1991) imajo vodje do zaposlenih bolj osebni pristop kot menedžerji ter so bolj osredotočeni na vrednote in vsebino, menedžerji pa bolj na rezultate in nadziranje procesov. Ob tem meni, da sta za učinkovito poslovanje organizacije potrebni obe funkciji, tako menedžer kot vodja, ki imata skupno točko v integriteti, odgovornosti ter viziji. Medsebojno razliko avtor opredeljuje s prisposodbo, da menedžerji razmišljajo o današnjih in včerajšnjih rezultatih dela ter današnjih problemih, vodje pa o jutrišnjem in pojutrišnjem dnevu (prav tam).

Alban-Metcalf in Mead (2010) ugotavljata, da je razlikovanje med menedžmentom in vodenjem prišlo v ospredje v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja (1980), k čemer je zelo prispeval John Kotter (1990). Njegova in Northouseva (2010) delitev sta prikazani v obliki tabele:

Tabela 4.1: Vloga menedžmenta in vodenja

<b>Menedžment - skrb za red in čvrstost</b>	<b>Vodenje – uvajanje sprememb in skrb za razvoj</b>
<b>Načrtovanje dela in proračun</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Določanje ciljev in programov</li> <li>• Časovno načrtovanje dela</li> <li>• Zagotavljanje sredstev</li> </ul>	<b>Določanje smernic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblikovanje vizije</li> <li>• Zagotavljanje celostne slike</li> <li>• Oblikovanje strategij</li> </ul>
<b>Organizacijska struktura in kadrovanje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Določanje organizacijske strukture</li> <li>• Zaposlovanje kvalificiranih ljudi</li> <li>• Določanje pravil in postopkov</li> </ul>	<b>Povezovanje ljudi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznanjanje zaposlenih z vizijo</li> <li>• Ustvarjanje zavezništev in pridobivanje podpore zaposlenih</li> </ul>
<b>Nadzor in reševanje problemov</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadzorovanje doseganja ciljev</li> <li>• Identificiranje težav oz. problemov</li> <li>• Reševanje problemov</li> </ul>	<b>Motiviranje in inspiracija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiviranje zaposlenih</li> <li>• Opolnomočenje sodelavcev</li> <li>• Zadovoljevanje potreb</li> </ul>

Izdelano na podlagi vira: Kotter (1990, 3-8) in Northouse (2010, 10)

Iz tabele je razvidno, da je vloga menedžmenta skrbeti za dobro delovanje organizacije oziroma, kot pravi Kotter (1990), mora menedžment poskrbeti, da je še tako kompleksna organizacija v stiku s časom ter da ima na voljo potrebna finančna sredstva. Hkrati je osnovni namen menedžmenta zagotavljati red in čvrstost oziroma skladnost v organizacijah (Northouse 2010). V tem se razlikuje od vodenja, ki mora uvajati spremembe in skrbeti za stalen razvoj (Kotter 1990 in Northouse 2010). Z drugimi besedami to pomeni, da je funkcija menedžmenta skrb za red in stabilnost, funkcija vodenja pa prilagodljivost in uvajanje konstruktivnih sprememb (Crane in Matten 2004, Northouse 2010). Kljub vsebinskim razlikam pa sta za uspešno delovanje organizacije potrebna tako menedžment kot vodenje (Kotter 1990, Griffin 2002) oziroma, kot pravi Northouse (2010), potrebna sta kompetenten menedžment

in večje vodenje. Nujnost slednjega avtor ponazori s primerom, da je organizacija z dobrim menedžmentom in slabim vodenjem lahko toga oziroma birokratska, organizacija z dobrim vodenjem in slabim menedžmentom pa lahko zgreši smer pri uvajanju organizacijskih sprememb (Northouse 2010). Kot pravi Kotter (1990), lahko vodenje brez ustreznega menedžmenta uvaja spremembe zgolj zaradi sprememb in brez realne podlage za to.

Glede na podobnosti in razlike je torej razvidno, da se menedžment in vodenje prekrivata. Ko menedžer vpliva na zaposlene, z namenom doseganja organizacijskih ciljev, je vpet v vodenje (Northouse 2010). Ko pa vodja načrtuje delo, ga organizira, kadruje ali nadzoruje, opravlja naloge menedžmenta. Oba, tako menedžment kot vodenje, torej vsebujeta vplivanje na zaposlene z namenom doseganja organizacijskih ciljev (prav tam). Griffin (2002) funkcionalno razliko vidi v tem, da menedžerji pri izvajanju načrtov kontrolirajo rezultate, jih primerjajo z zastavljenimi cilji in ukrepajo v primeru odstopanj, vodje pa so osredotočeni na spodbujanje in motiviranje zaposlenih pri premagovanju birokratskih ovir na poti k doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem pa Griffin enako kot Northouse (2010) ponazarja, da je nekdo, ki nadzoruje rezultate zaposlenih, takrat v vlogi menedžerja, ko pa zaposlene spodbuja in motivira za opravljanje dela, je v vlogi vodje. S tem Griffin (2002, 521) tudi utemeljuje tezo, da vsaka uspešna organizacija potrebuje tako menedžerje kot vodje, saj menedžment v povezavi z vodenjem ustvarja pravilne spremembe, vodenje v povezavi z menedžmentom pa ohranja primerno povezanost organizacije z njenim okoljem.

Dodati velja še razmišljanje Berlogarja (2006), da je menedžment, ne glede na prevladujoč stil vodenja, odgovoren za doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko na izbiro stila vodenja vplivajo štiri različni dejavniki. To so zaposleni (strokovnost, delovne izkušnje, status v organizaciji in okolju), značilnosti organizacije (narava dela, lokacija, organizacijski predpisi itd.), omejitve okolja (zakonodaja, financiranje itd.) ter strokovnoosebne značilnosti vodij oziroma menedžerjev (znanje, izkušnje, značaj, motiviranost itd.) (prav tam, 105).

Na podlagi navedenega se sami pridružujemo mnenju avtorjev, ki menedžment in vodenje opredeljujejo kot enakovreden proces z medsebojnim prekrivanjem in medsebojnimi razlikami. Pri tem pa se najbolj strinjamo z mnenjem Greenleafa (1998), da vodenje pomeni stopiti v ospredje in zaposlenim pokazati pravo smer ter

hkrati sprejeti odgovornost za lastne odločitve. Poleg tega se zelo strinjamo tudi z Adairjem (1997, 2004), Griffinom (2002), Audijem (2008) in Burnsom (2010), katerih opredelitve vodenja so predstavljene v naslednjem poglavju.

### **4.3 OPREDELITEV VODENJA Z VIDIKA RAZLIČNIH AVTORJEV**

Obstaja veliko definicij vodenja in v zadnjih 60 letih je bilo razvitih več kot 60 različnih klasifikacij dimenzij vodenja (Northouse 2010)<sup>67</sup>. Bass in Riggio (2006) v povezavi s tem menita, da je vodenje verjetno eno izmed najbolj kompleksnih in razvijajočih se dejavnosti oziroma aktivnosti, s katerimi se ukvarja človek. S tem se strinjajo tudi Burns (2010), Fry in Kriger (2009), Riggio in Pirozzolo (2002) ter DePree (2002), ki hkrati meni, da zaradi tega vodenja ne moremo opredeliti zgolj z neko formulo. Posledično tudi Smith in drugi (2004) ugotavljajo, da še vedno ne obstaja vsestransko sprejemljiva definicija vodenja ter pojmovanja, kaj pomeni dobro in uspešno vodenje. O tem, da je vodenje kompleksna in razvijajoča aktivnost, se strinjata tudi Riggio in Conger (2007), ki menita, da je uspešno vodenje zelo zahteven proces, kar potrjujejo tudi raziskave v zadnjih desetletjih, ki prinašajo več podatkov o slabi kot dobri praksi. Uspešno vodenje zahteva veliko truda in časa ter osebne motivacije in predanosti. Kot tako avtorja smatrata vodenje, v katerega vodje vključujejo sodelavce in jim predstavljajo dober zgled, ko so vodje proaktivni ter zavzeto spremljajo, merijo in prilagajajo aktivnosti ter se ob tem zavedajo, da je uspešno vodenje dolgoročen proces. Riggio in Conger tudi menita, da je vodenje hkrati znanost in praksa. Znanost od raziskovalcev terja stalno preverjanje, kaj je uspešno in kaj ni, medtem ko praksa terja od vodij, da se stalno učijo, kako lahko stvari naredijo še bolje (2007).

Tudi Avolio (2005) meni, da sta pri razvoju veščin vodenja potrebna hkratno učenje in delo oziroma vodenje v praksi. Na navedeno vplivajo talent, vrline in izkušnje vodje, kar po njegovem mnenju pomeni, da ene same najboljše možne poti ni. K temu avtor dodaja, da v kolikor bi najboljši način obstajal, bi bil v dinamiki razvoja vodenja ravno tako podvržen spremembam (prav tam). Podobno meni Adair (1997, 2004), in sicer da je poleg potrebnih osebnostnih lastnosti (integriteta, navdih, trdnost, poštenost,

---

<sup>67</sup> Kellermanova (1984) je npr. ugotovila, da beseda vodja ali vodenje pomenita različno v različnih kontekstih (v psihoanalitični teoriji vlogo vodje predstavlja npr. oče, v socialni psihologiji vodjo predstavlja nekdo z močnim osebnim vplivom, v politiki človek na položaju, v organizacijski znanosti pa se vodja in menedžer pogosto uporabljata izmenično).

skromnost, človeška toplina in samozaupanje) ter splošnega znanja za vodenje potrebno tudi funkcionalno znanje, ki je osredotočeno na to, kako je potrebno voditi, pri čemer je najboljši in hkrati nenadomestljiv način učenja vodenje v praksi. Glede na navedeno je Avolio (2010) prepričan, da je dober vodja bolj izučen oziroma priučen kot rojen, medtem ko po Druckerju (2005) vodja ni ne rojen ne izučen, temveč to postane na podlagi izkušenj (ang. self-made)<sup>68</sup>.

Burns vodenje opredeljuje kot strukturiran kolektivni proces, v katerega so vključeni ljudje iz različnih organizacijskih nivojev, in sicer poteka tako med njimi kot v odnosu do zunanjega okolja (2010). Pri vodenju vodje in zaposleni vzajemno vplivajo drug na drugega in na ta način skozi čas oblikujejo odnos (prav tam, 425). Avtor ob tem poudarja razliko med obema vlogama in bistveno večjo odgovornost pripisuje vodji, ki mora poskrbeti za potrebe in želje zaposlenih, objektivno reševati konfliktna situacija, biti na nivoju zaposlenih kot tudi nad njimi ter ob vsem tem upoštevati temeljne vrednote in načela (prav tam, 78). Vse navedeno po mnenju Burnsa prispeva k temu, da zaposleni vodji sledijo in se po njem zgledujejo.

Po Greenleafu (2002a, 109) vodenje pomeni »stopiti naprej in ostalim pokazati pravo pot« (ang. going out ahead to show the way), medtem ko je za vodjo primeren vsakdo, ki ima ustrezne kompetence, vrednote in značaj. To pomeni, da ima vodja dober občutek za to, kdaj mora biti opravljena kakšna aktivnost, in je pripravljen prevzeti odgovornost na način »naredimo to sedaj« (ang. let us do this now) (Greenleaf 2002a, 256). Tudi Senge (2002) meni, da če vodenje pomeni karkoli, pomeni pogum stopiti naprej oziroma na čelo. Hkrati pa je po Greenleafu (1998) vodenje področje, o katerem se veliko razpravlja, vendar je še vedno polno neznank.

Audi (2008) ugotavlja, da gre pri pravem vodenju za vzajemnost z gledovanjem in vplivanjem. V praksi to pomeni, da ko se zaposleni prične z gledovanjem po vodji, ta posledično začne tako ali drugače nanj vplivati. Kajti, kot pravi, »kjer se vodenje izvaja, je ravnanje pod vplivom. Kjer je ravnanje pod vplivom, je etika odvisna od vpliva« (prav tam, 198).

---

<sup>68</sup> V prid vrlinam in izkušnjam pri vodenju je razpravljal tudi Spinoza (2004), ki je npr. v povezavi z reševanjem konfliktov v organizaciji poudarjal pomembnost zavedanja vodje, da veliko konfliktov v organizaciji izvira iz tega, ker ljudje lastnih misli ne razložijo pravilno oziroma si napačno tolmačijo misli drugih. Še več, »medtem ko si najbolj vneto oporekajo, mislijo isto ali pa mislijo na povsem različne stvari, tako da tisto, kar imajo pri drugih ljudeh za zmote in nesmisle, sploh niso ne zmote ne nesmisli« (Spinoza 2004, 178).

Po Adairu (1997) vodenje ne pomeni zgolj biti na čelu skupine, organizacije itd., temveč tudi usmerjanje zaposlenih, dajanje navodil, skrb za socialne stike in skrb za individualne potrebe zaposlenih. Kot pogoj, da za nekoga lahko rečemo, da je vodja, je Adair (2002) opredelil tri kriterije, ki jih mora biti vodja sposoben zadostiti v skupini ali organizaciji, kjer dela, in sicer izpolniti zastavljene cilje, delati v harmoniji s sodelavci ter zadovoljiti individualne potrebe sodelavcev. Poleg tega pa avtor meni, da je vodenje t.i. darilo zaposlenih, saj človek kljub formalnemu imenovanju na položaj postane pravi vodja resnično šele takrat, ko ga v tej vlogi, tako na razumski kot čustveni ravni, sprejmejo njegovi sodelavci (Adair 1997), ki se posledično sami zavzemajo za doseganje zastavljenih ciljev (Adair 2004). Podobno meni Griffin (2002), ki za vodjo smatra tistega, ki lahko vpliva na vedenje drugih brez kakršnekoli prisile, hkrati pa ga ti ljudje tudi sprejemajo kot vodjo.

DePree (2002) je prepričan, da vodenje resno posega v življenje vseh vpletenih ljudi, zaradi česar se mora vsak vodja zavedati pomena zaupnosti pri vodenju, širokega nabora vodstvenih kompetenc ter pomena moralnega ravnanja in spoštovanja vrednot. Hkrati DePree (2010) ugotavlja, da večšina vodenja od vodij terja, da razmišljajo kot skrbniki premoženja in sredstev organizacije, kakovosti proizvodov ali storitev, trajnostnega razvoja, zapuščine prihodnjim generacijam, razvoja zaposlenih, novih vodij, organizacijskih vrednot itd.

Keohane (2010) meni, da je vodenje iskanje ustreznih rešitev za kolektivne probleme ter idej, kako realizirati skupinske cilje, pri čemer vodje povezujejo aktivnosti članov kolektiva ali določene skupine, z namenom dosege ciljev, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči.

Barker (2006) vodenje pojmuje kot proces transformacije oziroma strukturnega spreminjanja, v katerem je etika zaposlenih integrirana v družbeno etiko in družbene navade, s ciljem družbenega razvoja. Hkrati pravi, da kjer ni potrebe po spremembah, tudi ni potrebe po vodenju, saj za ohranjanje stabilnosti zadostuje menedžment.

Kaiser in Hogan (2010) vodenje razumeta kot mehanizem, ki vpliva na zaposlene, da kratkotrajne sebične interese nadomestijo z dolgoročno skrbjo za dobrobit vseh zaposlenih v organizaciji. Pri tem menita, da je vodenje mogoče razumeti tudi s pomočjo analize cost/benefit, namenjene vodjem in zaposlenim, saj se zgledovanje po dobrih vodjih obrestuje, po slabih pa »stane«. Griffin (2002) vodenje razume kot

vpliv brez prisile, s katerim vodje zaposlene motivirajo za doseganje organizacijskih ciljev.

Passmore (2010) pa je po drugi strani prepričan, da najboljši stil vodenja ne obstaja, ter da uspešni vodje kombinirajo različne pristope, ki ustrezajo tako ljudem oziroma situaciji kot kulturi.

#### **4.4 OSEBNOSTNA INTEGRITETA V ODNOSU DO VODENJA**

Glede na to, da je raziskovalni cilj naloge ugotoviti, ali osebnostna integriteta vodij vpliva na njihov način vodenja, so ugotovitve in stališča nekaterih avtorjev, ki sledijo v nadaljevanju, osredotočena na njuno medsebojno povezanost. Pri tem smo kot pozitiven učinek vodenja z integriteto izpostavili zaupanje zaposlenih v vodje. Na koncu poglavja smo v povezavi z različnim pojmovanjem osebnostne integritete izpostavili tudi pet temeljnih kategorij pojmovanj, ki so povezane z vodenjem.

Ko govorimo o idealih pri vodenju, je osebnostna integriteta pri tem nepogrešljiva, saj jo družba zahteva od politikov, deležniki od podjetij, zaposleni jo želijo od svojih vodij itd. (Palanski in Yammarino 2007, Northouse 2010). To potrjuje tudi dejstvo, da postaja vse bolj pomembna vsebina organizacijskih študij, še posebej vodenja (Kirkpatrick in Locke 1991, Howell in Avolio 1995, Craig in Gustafson 1998, Bass in Steidlmeier 1999, Simons 1999 in 2002, Parry in Proctor–Thomson 2002, Peterson 2004, Palanski in Yammarino 2007 in 2009, Dimovski in drugi 2009, Northouse 2010, Ferrell in drugi 2011).

Audi in Murphy (2006) ugotavljata, da se pojem integriteta največ uporablja ravno v povezavi z vodenjem ter v literaturi o poslovni etiki, pri čemer je kot vrednota zelo pogosto navedena tudi v izjavah o poslanstvu organizacij. Goethals in drugi (2004) v povezavi s tem ugotavljajo, da literatura osebnostno integriteto vodij uvršča med značilnosti dobrega vodenja. Celo več, Palanski in Yammarino (2009, 405) menita, da pomembnost integritete pri vodenju »postaja skoraj aksiom v literaturi o vodenju«, pri čemer ima integriteta še posebej pomembno vlogo pri transformacijskem, etičnem, spiritualnem, avtentičnem vodenju (Palanski in Yammarino 2009) in uslužnem vodenju<sup>69</sup> (Liden in drugi 2008). Po drugi strani pa raziskovanje integritete v povezavi z vodenjem omejujejo trije dejavniki, in sicer neenotno pojmovanje

---

<sup>69</sup> Več o stilih vodenja sledi v nadaljevanju.



integritete, ne dovolj razpoložljive teorije o integriteti v literaturi o menedžmentu in vodenju, ki je večinoma osredotočena le na osebnostno integriteto vodij, ter pomanjkanje empiričnih ugotovitev s tega področja (Palanski in Yammarino 2007, 2009).

Craig in Gustafson (1998) menita, da integriteta v vodenju ni le moralna zahteva, temveč tudi poslovna potreba. Tudi Parry in Proctor–Thomson (2002) sta prepričana, da vpeljava etičnih standardov v posel ni več le želena, temveč nujna za ugled in preživetje organizacije na dolgi rok. Petrick in Quinn (2000) pa menita, da integriteta ni zgolj pomemben dejavnik moralnega razvoja posameznika, temveč tudi organizacijskega uspeha in trajnostno konkurenčne prednosti. Ob tem zagovarjata stališče, da se vodje in organizacije z visoko stopnjo integritete, ki sicer pomeni neotipljivo strateško prednost, bolj zavedajo moralnih skrbi deležnikov in se hitreje nanje odzivajo, medtem ko vodje in organizacije z nizko stopnjo integritete spodkopavajo svoj ugled in slabijo lastno konkurenčnost (Petrick in Quinn 2001). Avtorja ugotavljata, da je pri integriteti v odnosu do vodenja zelo pomemben dejavnik presojanje oziroma preudarnost, ki vključuje odgovornost za doseganje dobrih rezultatov (ciljno usmerjena teleološka etika), upoštevanje pravil (deontološka etika), krepitev motivacije za vrlinsko ravnanje (vrlinska etika) in krepitev okolja, ki znotraj in izven organizacije podpira etičnost (sistemski vidik etike) (Petrick in Quinn 2000, 2001).

Bass (1990) integriteto razume kot osrednjo značilnost uspešnih vodij, medtem ko jo Fitsimmons (2008) smatra za prvi in hkrati najpomembnejši standard uspešnega in učinkovitega vodenja. Kot ugotavlja Heineman (2008), je zato pomembno, da organizacije stremijo k prepletanju poslovne uspešnosti in visoke stopnje integritete, pri čemer je obveznost vseh zaposlenih, da razumejo lastne formalne in etične dolžnosti ter da v skladu z njimi delujejo, s čimer posledično uresničujejo organizacijske vrednote. Tudi Russell in Stone (2002) ter Northouse (2010) integriteto in poštenost smatrajo za bistveni sestavini dobrega vodenja, ki sta medsebojno tesno povezani. Russell in Stone (2002) pri tem ugotavljata, da se poštenost bolj odraža kot resnicoljubnost, integriteta pa bolj kot vdanost temeljnim moralnim načelom. Po drugi strani Cohen (2010) integriteto v kontekstu vodenja razume nekoliko širše od poštenosti, saj pomeni delati pravilno ne glede na okoliščine in težave, ki jih imata zaradi tega vodja ali organizacija.

Bracher (2008) je prepričan, da je integriteta ključni element vodenja (ang. keystone of leadership) in najbolj pomemben dejavnik na področju, kjer stranke prihajajo v stik z idejami, izdelki in storitvami posamezne organizacije oziroma podjetja. Pomembnost integritete vodje je avtor prikazal tudi slikovno, in sicer:

Slika 4.1: Pomen in vloga integritete



Izdelano na podlagi vira: <http://brachercenter.com/integrityarch.html> (26.2.2012)

Enako meni Koehn (2005a), in sicer da pravilno razumljena integriteta ni le eden izmed dodatkov k poslu, temveč predstavlja jedro dobrega poslovanja. Je sinonim za odličnost in trud, ki se izplača, pri čemer je imeti integriteto vredno že samo po sebi (prav tam). Je vzvod za prepoznavo tveganja in zahtevo oz. prepoznavo odgovornosti, pri čemer organizaciji ter vodjem omogoča dosežati poslanstvo (Bracher 2008). Do izraza pride v odnosu do drugega (Koehn 2005a). Vicchio (1997) jo z vidika opravljanja neke dejavnosti oziroma skozi prizmo profesionalnosti razume kot medsebojno povezan skupek vrednot oziroma vrlin, potrebnih za doseganje zastavljenih ciljev. Ob tem Schuyler (2010) meni, da je ključni element osebnostne integritete vodij njihovo zavedanje samega sebe in ozaveščenost potrebe po skladnem in situaciji primernem delovanju, v katerem se odražajo njihove ponotranjene vrednote.

Miller (2003) ugotavlja, da je pri vodenju osrednjega pomena zaupanje zaposlenih v značaj in integriteto vodij, saj lahko vodje uspešno vodijo le tiste, ki so pripravljeni

slediti. Ob tem osebnostno integriteto vodij kot pomemben dejavnik medsebojnega zaupanja med vodji in zaposlenimi smatrajo tudi Kirkpatrick in Locke (1991), Mayer in drugi (1995), Becker (1998), Trevino in drugi (2000), Yukl (2002), Simons (2002), George in Sims (2007)<sup>70</sup>, Luthans in drugi (2007), Fitsimmons (2008), Kouzes in Posner (2007), Schermerhorn (2008), Carroll (2009), Northouse (2010), Kaiser in Hogan (2010) ter Bennis in Goldsmith (2010). Kirkpatrick in Locke (1991) tako npr. integriteto vodje in njegovo pošteno ravnanje smatrata kot temelj za pridobitev zaupanja od zaposlenih. Schermerhorn (2008) meni, da je zaupanje temeljni dejavnik za to, da sodelavci začnejo vodji slediti pri doseganju ciljev. Luthans in drugi (2007) ugotavljajo, da integriteta, zaupanje in transparentnost vodij spodbujajo recipročnost zaposlenih in krepijo organizacijsko kulturo. Trevino in drugi (2000) integriteto, poštenost in biti vreden zaupanja prepoznavajo kot lastnost moralnega vodje, Yukl (2002) pa meni, da je brez zaupanja težko ohranjati lojalnost zaposlenih oziroma sodelovanje ter podporo sodelavcev. Kot ugotavlja, so z integriteto povezane različne oblike vedenja, in sicer poleg poštenosti tudi resnicoljubnost, držanje obljub, prevzemanje in izpolnjevanje odgovornosti ter lojalnost do sodelavcev. Pri tem je Yukl (prav tam) enako kot Northouse (2010) prepričan, da je ključni dejavnik zaupanja ravno v zaznavanju skladnosti ravnanja vodij z vrednotami, ki jih permanentno zagovarjajo kot pomembne. Kajti, kot ugotavlja Bowie (1991), se je potrebno zavedati, da v kolikor zaposleni mislijo oziroma začnejo verjeti, da vodje ne ravna tako ali ravna neetično, jih je težko prepričati v etično ravnanje.

V povezavi s tem Huberts in drugi (2007) menijo, da je vodenje tisti ključni dejavnik, ki vpliva na integriteto in etiko zaposlenih. Takšen vpliv lahko vodje dosega z dobrim zgledom, odprtostjo za razprave o etičnih dilemah ter doslednostjo pri sankcioniranju neetičnega ravnanja zaposlenih (prav tam). Fitsimmons (2008, 25) je identificiral deset univerzalnih značilnosti vodenja z integriteto, in sicer zavedanje, da majhne stvari štejejo, v vsaki situaciji prepoznati pozitivno plat, popravljanje lastnih napak, vzpostavljanje kulture zaupanja, držanje dane besede, skrb za obče dobro, biti pošten in skromen, delovati, kot bi bil opazovan, kadrovati ljudi z integriteto in vztrajati do konca.

---

<sup>70</sup> Avtorja ugotavljata, da je zaradi neetičnega ravnanja mnogih vodij v zadnjem obdobju in zaradi njihove primarne osredotočenosti na lastno korist zaupanje v vodenje najnižje v zadnjih petdesetih letih (George in Sims 2007). Ob tem ugotavljata, da je zaupanje v poslu temeljno, saj uspeh sloni na zaupanju strank v izdelke oziroma storitve, zaupanju zaposlenih v njihove vodje, investitorjev v organizacije in javnosti v sistem (prav tam, xxv).

Schermerhorn (2008, 342) pa je po drugi strani definiral dejavnike, na podlagi katerih lahko za vodjo rečemo, da mu primanjkuje integritete, in sicer dajanje posebne pozornosti le določenim ljudem, pripravljenost lagati, obtoževanje drugih za lastne napake, dopuščanje, da so drugi krivi za njegove napake, privoščiti drugim neuspeh, ponarejanje dokumentov, spodbujanje konfliktov in nesoglasij, prisvajanje tujih zaslug ter kraja oziroma tatvina iz organizacije.

#### **4.4.1 Pet kategorij pojmovanj osebnostne integritete v povezavi z vodenjem**

Glede na to, da je osebnostna integriteta v razpoložljivi literaturi različno opredeljena oziroma interpretirana (Yukl 2002, Audi in Murphy 2006, Palanski in Yammarino 2007 in 2009, Laabs 2011), je v nadaljevanju predstavljenih pet kategorij pojmovanj, ki so povezana z vodenjem. Definirala sta jih Palanski in Yammarino (2007 in 2009), in sicer na podlagi obsežne študije različnih razumevanj integritete v literaturi o vodenju. Kategorije pojmovanj osebnostne integritete so:

1. popolnost oziroma celostnost,
2. skladnost med besedami in dejanji,
3. doslednost v primeru neprijetnosti,
4. poštenost do samega sebe,
5. moralno vedenje (Palanski in Yammarino 2007 in 2009).

Kljub temu da se pojmovanja medsebojno prepletajo, smo v nadaljevanju, z namenom večje preglednosti in lažjega razlikovanja, v sklop teh petih kategorij razvrstili tudi opredelitve in ugotovitve drugih avtorjev, ki v svojih delih povezujejo osebnostno integriteto in vodenje.

##### **4.4.1.1 Popolnost oziroma celostnost**

Prva opredelitev integriteto določa kot celostnost oziroma popolnost (ang. wholeness) v širšem pomenu (Worden 2003, Palanski in Yammarino 2007) ter jo skozi prizmo celostnosti oziroma popolnosti primerja tudi s človeškim značajem (Palanski in Yammarino 2007). V širšem pomenu besede je razumljena tudi kot generalna skladnost med vedenjem, mislimi in čustvovanjem človeka v različnih obdobjih in situacijah (prav tam). Adair (2004) v tem kontekstu integriteto vodje

razume kot notranjo osebnostno celovitost ter zunanjo skladnost ravnanja z vrednotami, predvsem uslužnostjo do drugih in resnicoljubnostjo, ki spodbujata zaupanje zaposlenih v vodjo.

#### 4.4.1.2 Skladnost med besedami in dejanji

V ožjem pomenu se integriteta odraža kot skladnost med besedami in dejanji, ki so skladna z načeli in vrednotami, kar še posebej velja v kontekstu posameznih pritiskov in skušnjav (Worden 2003). Po mnenju Palanskega in Yammarina (2009) je **ta opredelitev najbolj skladna z razumevanjem integritete kot vrline**, pri čemer pa se je po njunem mnenju potrebno zavedati, da nobeden človek, skupina ali organizacija ni nikoli v popolnosti skladna v besedah in dejanjih (ang. words in actions). Po njunem mnenju ta opredelitev predstavlja bolj subtilen koncept od koncepta popolnosti oz. celostnosti (Palanski in Yammarino 2007). Badaracco in Ellsworth (1992) pri tem ugotavljata, da gre pri integriteti za t.i. kompleksno skladnost med osebnimi vrednotami vodje, njegovimi vsakodnevnimi dejanji ter temeljnimi organizacijskimi cilji, pri čemer sta vrednoti poštenost in pravičnost v njunem središču. Paine (2005, 248) pa integriteto razume kot skladnost v različnih smereh, in sicer med obveznostmi, med moralnimi sodbami, med prepričanjem in izražanjem prepričanj ter med besedami in dejanji.

Kot skladnost med besedami in dejanji oziroma kot skladnost med vrednotami, ki jih človek zagovarja ter v resnici živi, integriteto pojmuje tudi Simons (1999, 2002), ki tovrstno razumevanje integritete imenuje **vedenjska integriteta** (ang. behavioral integrity – BI). Hkrati ugotavlja, da med vedenjsko integriteto in verodostojnostjo (ang. credibility) obstaja razlika, in sicer vedenjska integriteta temelji na preteklem ujemanju med besedami in dejanji, verodostojnost pa je osredotočena naprej na prihodnja ravnanja Simons (1999).

Vedenjska integriteta odraža stopnjo, do katere zaposleni verjamejo v skladnost med besedami in dejanji vodje, ter da njihovi vodje oziroma organizacija pristno izražajo vrednote v komunikaciji z njimi (Simons 1999, 2002). Povedano z drugimi besedami »vedenjska integriteta kaže na to, v kolikšni meri vodje delajo tako, kot govorijo, oziroma govorijo tako, kot delajo« (Simons 1999, 90). Iz tega izhaja, da vedenjska integriteta **ni toliko osredotočena na moralnost načel kot na skladnost teh načel z dejanji** (Simons 2002). Ob tem avtor ugotavlja, da raziskave kažejo na razkorak

med besedami in dejanji vodij, kot vzrok pa so v glavnem identificirane (Simons 2002, 28):

- raznolikost zahtev, pogosto nasprotujočih si, s katerimi so vodje soočeni znotraj in izven organizacije,
- nerealne želje (ang. wishful thinking),
- nepripravljenost na učenje, spremembe in prilagoditve.

Navedeni razkorak po mnenju Simonsa (1999, 2002) povzroča precejšnjo škodo. Povzroča namreč nezaupanje v vodje in njihovo kredibilnost ter slabo vpliva na zaposlene, ki so ravno na podlagi zaupanja v integriteto vodij pripravljene spreminjati svoje navade in vrednote v korist organizacije (Simons 1999). Avtor je tudi prepričan, da dlje časa in bolj ko so si dejanja in besede posameznega vodje neskladne, manj se takšen vodja zaveda neskladnosti, kar vodi v krepitev in vse večjo pogostost takšnega ravnanja (Simons 1999, 2002). Posledično nekateri zaposleni postanejo razočarani nad takšnim ravnanjem vodij, nekateri cinični in zaničljivi oziroma prezirljivi, večina pa se nauči ločiti med tem, kar se govori in dela (prav tam, 100).

Integriteto kot skladnost med besedami in dejanji v odnosu do vodenja razumejo tudi Kirkpatrick in Locke (1991) ter Brown (2006), pri čemer Brown (prav tam) meni, da zgolj skladnost (ang. consistency) za integriteto ne zadostuje, temveč je nujni pogoj za integriteto tudi delati nekaj dobrega. Tudi Worden (2003) meni, da integriteta pomeni več kot golo skladnost med besedami in dejanji, saj upoštevanje moralnih načel vključuje odrekanje zadovoljevanju hipnih oziroma trenutnih koristi, in sicer v korist organizacije. S tem se krepi tako kredibilnost vodje kot zaupanje vanj, kar je zelo pomembna dispozicija za uspešno vodenje. V povezavi s tem Dineen in drugi (2006) ugotavljajo, da vedenjska integriteta poleg skladnosti med besedami in dejanji odraža tudi nivo oziroma t.i. polje z gledovanja, ki ga zaposlenim nudijo njihovi vodje.

Z opredelitvijo, da integriteta v odnosu do vodenja pomeni skladnost med besedami in dejanji, se strinjamo tudi mi, saj navedeno predstavlja temelj vodenja z zgledom.

#### 4.4.1.3 Doslednost v primeru neprijetnosti oziroma skušnjave

Paine (2005, 248) meni, da oseba z visoko stopnjo integritete zagovarja oziroma trdno zastopa svoje stališče tudi v situaciji, ko je soočena z neprijetnostjo ali skušnjavo. Po McFall-ovi (1987) skušnjave in težave pri sprejemanju neprijetnih

odločitev predstavljajo nujen pogoj za integriteto. Kajti meni, da človek, ki skrbi zgolj za svoje ugodje, ne more priti v konflikt med načeli ter skrbjo zase in pri njem ne moremo govoriti o izgubi integritete. Avtorica iz tega izpelje trditev, »da kjer ni možnosti za izgubo, o integriteti ne moremo govoriti« (McFall 1987, 9).

Worden (2003) v povezavi z navedenim ugotavlja, da je t.i. zaščitni znak integritete ravno v tem, da transparentno ravnamo v skladu z načeli, in sicer kljub skušnjavam ali posledičnim neprijetnostim ter težavam, ki so nam v škodo. Palanski in Yammarino (2007) menita, da v tem kontekstu lahko govorimo o integriteti, ko ta prihaja do izraza v nasprotni situaciji od dobre, kar pomeni v fazi skušnjave, težav itd.

#### 4.4.1.4 Biti zvest sebi oziroma poštenost do samega sebe

Pri četrti opredelitvi lahko govorimo o integriteti v primeru ravnanja, ki je skladno s posameznikovo vestjo, kar npr. pomeni, da vodja ravna skladno z lastnimi vrednotami (Palanski in Yammarino 2007). Howell in Avolio (1995) ugotavljata podobno, in sicer da je vodja z visoko stopnjo integritete notranje skladen in ravna skladno z lastnimi vrednotami in prepričanji, medtem ko Koehn (2005a) ugotavlja, da je integriteta pogosto razumljena kot osebna skladnost in kot skladnost z moralnimi normami ali pričakovanji. Podobno menijo tudi Batson in drugi (1999).

Morrison (2001) je prepričan, da predanost visokim moralnim načelom preprečuje tveganje za neželjeno ravnanje in hkrati prinaša številne koristi, med drugim tudi naklonjenost in zaupanje sodelavcev, ki sta ključna za uspešno vodenje.

Goethals in drugi (2004) integriteto razumejo kot lojalnost do lastnih razumskih prepričanj o tem, kaj je pravilno pri izvajanju določene aktivnosti. Posner (2001) ob tem ugotavlja, da je dober občutek, ki se posamezniku lahko porodi ob ravnanju v skladu z integriteto, dosežen z notranjo izpolnitvijo.

#### 4.4.1.5 Moralno vedenje oziroma odsotnost nemoralnega ravnanja<sup>71</sup>

Craig in Gustafson integriteto opredeljujeta kot odsotnost nemoralnega vedenja (1998), kar lahko po eni strani pomeni delati zgolj to, kar je sprejemljivo, in ne nujno več kot je minimalno (Palanski in Yammarino 2007). Enako menijo Mumford in drugi

---

<sup>71</sup> V to kategorijo sodi tudi merski instrument, ki smo ga uporabili v raziskavi. Več o tem v nadaljevanju.

(2003) ter Posner (2001). Po drugi strani pa Parry in Proctor–Thomson (2002) menita, da integriteta ni le odsotnost neetičnega ravnanja oziroma odsotnost delati napačne stvari, temveč tudi delati prave stvari in tisto, kar zaposleni pričakujejo in priznavajo kot pozitivno. Ravno tako Palanski in Yammarino (2007) ugotavljata, da je integriteta bolj pogosto povezana s preseganjem zgolj pričakovanega ravnanja.

Z navedenim se strinjamo tudi mi, saj integriteta ne vključuje zgolj moralnega minimuma, temveč tudi moralni ideal, kar jo uvršča med vrline.

Po mnenju Ferrella in drugih (2011) je integriteta ena izmed najpomembnejših vodstvenih vrlin, povezana z etičnim ravnanjem oziroma vodenjem, ki pripomore k boljši usklajenosti organizacijskega delovanja ter posledično uspešnosti.

Palanski in Yammarino (2009) še ugotavljata, da so v to zadnjo kategorijo vključene tudi definicije o poštenosti, pravičnosti, sočutju, zaupanju v vodje (ang. trustworthiness).

#### **4.5 KRATEK PREGLED ZNANSTVENEGA PREUČEVANJA VODENJA**

Kot že omenjeno, je vodenje predmet preučevanja in pogovorov najmanj od časov antike oz. zlate dobe v Grčiji naprej (Kellerman 1984), pri čemer je bilo vedno v središču zanimanja zahodnih filozofov (Grob 1984). Sokrat kot začetnik intelektualnih razprav o vodenju in kot prvi filozof – vodja, ki je predstavljal pravo nasprotje avtokrata (prav tam), je trdil, da je vodenje povezano s situacijo ter večinoma oziroma najbolj odvisno od znanja vodij (Adair 1997). Verjel je, da je za vodjo primeren tisti, ki ve, kaj storiti v določeni situaciji (Adair 2002), ter da so profesionalne ali tehnične kompetence prvi pogoj za odgovorno vodenje. Kajti kot meni Adair (1997), ljudje najraje sledimo vodjem, ki vedo, kaj je potrebno storiti. Hkrati pa je bil Sokrat prvi človek, ki je opredelil tudi funkcije vodenja (Adair 1997, 30):

- izbor oziroma selekcija primernih ljudi za določen posel,
- sankcioniranje slabega in nagrajevanje dobrega dela,
- poudarjanje pozitivnih lastnosti podrejenih oziroma motiviranje (ang. winning the goodwill of those under them),
- pridobivanje zaveznikov in pomočnikov,
- hranjenje dobljenega oziroma doseženega,



- biti vztrajen in marljiv pri delu.

Od Sokrata naprej se preučevanje različnih vodstvenih funkcij nadaljuje tudi skozi filozofski, nemalokrat utopični ali idealistični vidik, saj je npr. Platon razpravljal o kralju – filozofu, Machiavelli o princu – filozofu, Hobbes o vladarju - suverenu, Nietzsche pa o vodji – nadčloveku (Grob 1984, Fairholm 1991)<sup>72</sup>.

Znanstveni razvoj teorij vodenja sega v začetek 20. stoletja, v katerem se je postopoma razvilo vse več teorij, ki so bile sprva medsebojno ločene, nato pa vse do danes združene v zelo kompleksne celote. Ciulla (2004) ugotavlja, da je bilo za vodje v dvajsetih letih prejšnjega stoletja značilno, da so vodili z uveljavljanjem lastne volje do zaposlenih, v štiridesetih letih s prepričevanjem zaposlenih, v šestdesetih letih z vplivanjem na njih, v devetdesetih letih pa je že začelo prevladovati vzajemno vplivanje. Alban-Metcalfe in Mead (2010) ugotavljata, da so se modeli vodenja v poznih sedemdesetih letih in zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja od osredotočenosti na skrb za zaposlene ter opravljanje nalog (situacijski in kontingenčni modeli)<sup>73</sup> preusmerili k razumevanju značilnosti vodenja, ki so potrebne v vse bolj kompleksnem in spreminjajočem se okolju. Zatem je Burns (1984, vii) pred približno tremi desetletji ugotovil, da za razvoj modelov vodenja ne zadostuje več le preučevanje značilnosti vodij oziroma pristop »*the man-on-horseback theory of leadership*«, saj vodenje temelji na dinamiki medsebojnega odnosa med vodjo in zaposlenimi, ki vključuje potrebe, zahteve, motivacijo. Hkrati je ugotavljal, da je vodenje proces učenja, ki se prične v otroštvu, pri čemer so krize, konflikti in dialogi tesno povezani z ustvarjalnostjo pri vodenju. Menil je tudi, da je vodenje eden izmed najbolj preučevanih fenomenov, vendar hkrati tudi eden izmed najmanj razumljenih fenomenov na svetu (Burns 2010, 2). To naj bi po navedbi Kellermanove (1984) potrjevalo tudi dejstvo, da je bilo dostopne literature o tem, kakšno naj bo vodenje, več kot literature, ki bi pojasnjevala, kaj vodenje v resnici je. V povezavi s tem je Burns (2010) že leta 1978 ugotavljal, da je bila takratna kriza vodenja posledica neodgovornega ravnanja vodij, pri čemer je vzrok za nastalo situacijo videl tudi v pomanjkanju znanja o vodenju. Izpostavil je tudi manjko modela vodenja, ki bi

---

<sup>72</sup> MacIntyre (1993) za Machiavellija meni, da je bil prvi etik po sofistih, ki je zagovarjal ocenjevanje dejanj zgolj po njihovih posledicah in ne kot dejanja sama.

<sup>73</sup> Več o tem v nadaljevanju.

povezal vse dotedanje ugotovitve, pri čemer je bil prepričan, da bo do tega, na podlagi raziskav iz osemdesetih let prejšnjega stoletja, zagotovo prišlo.

V zadnjem obdobju oziroma v zadnjih desetih letih je na področju vodenja, kot ugotavljajo Avolio in drugi (2009), prevladalo spoznanje o njegovi kompleksnosti in dinamičnosti, pri čemer se je v sklopu preučevanja vodenja razvil bolj celosten in hkrati pozitiven pristop, s poudarkom tudi na vlogi zaposlenih pri procesu vodenja. Eden izmed razlogov za to je po mnenju Alban-Metcalfeja in Meada (2010) ta, da je današnje organizacijsko okolje že precej drugačno od tistega izpred deset do petnajst let. Kot ugotavljata, se namreč tako v javnem kot zasebnem sektorju od zaposlenih pričakuje vedno več za vse manj sredstev, zaradi česar morajo organizacije, če želijo ohraniti trajnostni razvoj, zaposlene znati stimulirati za delo nad pričakovanji. Slednje je zgolj z uporabo tradicionalnih načinov motiviranja in nagrajevanja vse težje, zaradi česar uporaba sodobnejših načinov vodenja postaja vse bolj nujna.

Yukl (2002) v povezavi z navedenim ugotavlja, da so raziskovalci čustvene in simbolične dejavnike vodenja, ki pomagajo razumeti, kako vodje vplivajo na zaposlene, da se ti za koristi organizacije žrtvujejo bolj kot za lastne interese, pričeli preučevati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Pred tem je bil poudarek na racionalno preračunljivih aspektih interakcije med vodjo in zaposlenimi. Razlika med novejšim in starejšim pristopom k preučevanju je tudi v tem, da novejše teorije vključujejo več spremenljivk (karakteristike oz. značilnosti vodij, vedenje, vplivanje, situacijo) in posledično omogočajo bolj celosten pristop. Hkrati pa Yukl ugotavlja, da marsikatera »nova« ugotovitev zgolj v drugačni podobi odraža ugotovitve iz šestdesetih let prejšnjega stoletja (timsko delo, vzajemno zaupanje, delitev moči, sodelovanje itd.) ter sedemdesetih let prejšnjega stoletja (vedenje oz. ravnanje vodij) (2002, 262). Smith in drugi (2004) v povezavi s tem ugotavljajo, da so v zadnjem obdobju v ospredju preučevanja transakcijsko, transformacijsko in uslužno vodenje.

## 4.6 RAZVOJ MODELOV OZIROMA STILOV VODENJA

### 4.6.1 Kratek pregled začetnih modelov vodenja

V začetku 20. stoletja so raziskovalci najprej pričeli s **preučevanjem osebnostnih potez in značilnosti vodij** (ang. leadership traits and characteristics), pri čemer so prvotno izhajali iz prepričanja, da se najboljši vodje takšni že rodijo. To prepričanje se je v štiridesetih letih prejšnjega stoletja spremenilo, in sicer zaradi ugotovitev, da ne obstaja univerzalen nabor osebnih karakteristik, po katerih bi se vodje razlikovali od nevodij, ter da zgolj osebne značilnosti ne zadostujejo (Stogdill 1948, v Northouse 2010, 16). Kot ugotavlja Yukl (2002), je bilo opravljenih na stotine študij o karakteristikah vodij, vendar zanesljiva in pomembna korelacija med njimi in vodstveno učinkovitostjo oziroma uspešnostjo ni bila ugotovljena. Kirkpatrick in Locke (1991) pa sta že pred tem na podlagi enakih spoznanj ugotovila, da so pozitivne lastnosti vodij predpogoj za uspešno vodenje oziroma njihovo posedovanje zvišuje možnost za takšno vodenje. Pri tem sta avtorja identificirala šest različnih tipov pozitivnih vodstvenih karakteristik, in sicer (prav tam, 49-56):

1. gonilne, ki zajemajo željo po doseganju rezultatov (vztrajnost, iniciativnost, ambicioznost itd.),
2. motivacija za vodenje (uporaba moči v korist organizacije in ne kot sredstvo manipulacije ali za uresničevanje osebnih interesov),
3. integriteta in poštenost (integriteta kot skladnost med besedami in dejanji),
4. samozaupanje (vključno s čustveno stabilnostjo),
5. kognitivna sposobnost (dobro analiziranje situacije in sprejemanje pravih odločitev),
6. kompetentnost za opravljanje dela (znanje, izdelava strategij in načrtov).

Poleg navedenih sta Kirkpatrick in Locke (1991) opredelila tudi druge, po njunem mnenju manj pomembne značilnosti, kot so npr. karizma, fleksibilnost in kreativnost.

Ob upoštevanju, da so osebnostne značilnosti vodij pomemben dejavnik vodenja, se je raziskovanje vodenja zatem preusmerilo v preučevanje vodstvenih veščin, vedenja vodij in vpliva situacije na vodenje.

**Veščine oziroma kompetence vodij** (ang. skills model), ki jih je za razliko od osebnostnih karakteristik možno razvijati oziroma se jih priučiti, je Katz (1955, v Northouse 2010, 40) razvrstil v tri kategorije (tehnične, človeške in konceptualne). Yukl (2002) je kasneje ravno tako razlikoval med tremi glavnimi kategorijami vodstvenih veščin, in sicer interpersonalnimi, kognitivnimi in tehničnimi. Njihova prioriteta je odvisna od tipa organizacije, ravni vodenja ter situacije. **Preučevanje vedenja vodij** (ang. style – behaviorus approach) je bilo osredotočeno na to, kaj vodje počnejo in kako to počnejo, s poudarkom na tem, ali so bolj usmerjeni v sodelavce ali bolj v delo (naloge) ter kako to dvoje kombinirajo s ciljem vplivanja na zaposlene. V tem pogledu se zelo razlikuje od preučevanja značilnosti in veščin vodij, saj je v središču zanimanja to, kaj vodje počno, in ne kdo vodje so (Northouse 2010). Preučevanje vpliva situacije na vodenje oziroma **situacijsko vodenje** (ang. situational leadership) je bilo osredotočeno na to, kateri stil vodenja je najboljši v konkretni situaciji glede na potrebe zaposlenih. Kot ugotavlja Northouse (2010), situacijsko vodenje sestoji tako iz usmerjanja kot podpiranja zaposlenih ter določa, da morajo vodje stil vodenja prilagoditi svojim kompetencam in potrebam (od popolnega usmerjanja do delegiranja).

V nadaljevanju se je pojavila **kontingenčna teorija** (ang. contingency theory) vodenja, ki preučuje, kateri stil vodenja je najbolj ustrezen v konkretni situaciji, ob upoštevanju sovplivanja različnih elementov na vodenje (tip organizacije, organizacijska raven, število zaposlenih, vrsta dela itd.). Po Northousu (2010) kontingenčna teorija vodenja izpostavlja, da vsi vodje niso učinkoviti v vseh situacijah. **Teorija poti in cilja** (ang. path – goal theory) se je ukvarjala s tem, kako vodje motivirajo zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev, ali kot pravi Northouse (2010), je bil njen cilj povečati zadovoljstvo in storilnost zaposlenih s pomočjo ustreznega motiviranja. Gre ravno tako za kontingenčen pristop, saj je pomembno, da se vodja odloči za primeren način vodenja, ki ustreza tako zaposlenim kot situaciji (prav tam, Schermerhorn 2008).

Sledila je **teorija izmenjave med vodjo in člani skupine ali tima** (ang. leader-member exchange theory - LMX), ki preučuje njihov medsebojni odnos oziroma proces medsebojnega vplivanja. V tem se razlikuje od pristopov, ki so bili osredotočeni bodisi na vodjo (teorije osebnostnih značilnosti vodij, veščin vodij in vedenja vodij) bodisi na zaposlene ter situacijo (situacijsko vodenje, kontingenčna

teorija ter teorija poti in cilja). Sedanje ugotovitve LMX teorije, ki se je pojavila v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, kažejo na to, da kvalitetni medsebojni odnosi med vodjo in člani, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju in odgovornosti, prinašajo pozitivne rezultate tako za ljudi kot organizacijo (Northouse 2010).

Zgoraj navedenim teorijam vodenja so **sledile teorija transakcijskega vodenja** (ang. transactional leadership), **transformacijskega vodenja** (ang. transformational leadership) in Laissez-Faire vodenja, ki skupaj tvorijo integrativno teorijo vodenja (ang. full range of leadership model).

Hkrati je prišlo tudi do razvoja teorije uslužnega vodenja, ki je središče našega preučevanja in tako kot transformacijsko, avtentično in spiritualno vodenje sodi v okvir etičnega vodenja. Zaradi logičnega sosledja bomo v nadaljevanju najprej predstavili transakcijsko, transformacijsko in Laissez-Faire teorijo vodenja, ki sodijo v sklop integrativne teorije vodenja. Zatem bomo v okviru etičnega vodenja opredelili še **avtentično in spiritualno** teorijo vodenja ter čisto na koncu **uslužno vodenje**.

#### **4.6.2 Uvod v transakcijsko in transformacijsko vodenje**

Burns je leta 1978 identificiral dva stila vodenja, in sicer transakcijski in transformacijski (ang. transforming leadership), pri čemer prvi temelji na medsebojni izmenjavi med vodjo in sodelavci, transformacijski<sup>74</sup> pa na aktivni vlogi vodje pri vplivanju na motivacijo in cilje zaposlenih (Burns 2010, 425). Pri transakcijskem vodenju so prevladujoče t.i. pogojne vrednote (ang. modal values/ extrinsic or instrumental values), kot so odkritost, poštenost, odgovornost in spoštovanje obveznosti, ki predstavljajo pogoj za doseg nekega cilja. Pri transformacijskem vodenju pa po mnenju Burnsa bolj prevladujejo t.i. končne vrednote (ang. end-values/ intrinsic values), kot so svoboda, pravičnost in enakost, ki so bistvene oziroma cilj že same po sebi (prav tam, 426).

Za Burnsom je Bass<sup>75</sup> (1997) ugotovil, da je ta vodstvena paradigma univerzalna in uporabna v različnih organizacijah in kulturnih okoljih ter da je najboljšo vodenje

---

<sup>74</sup> V nasprotju s kontingenčno in situacijsko teorijo vodenja se transformacijska teorija ne ukvarja s tem, kako naj vodja ravna v določeni situaciji, da bo uspešen. Namesto tega je poudarek na idealih, inspiraciji, inovativnosti in individualni skrbi (Northouse 2010).

<sup>75</sup> Yammarino in drugi (2005) ugotavljajo, da ima transformacijsko vodenje kot novo poglavje v teoriji vodenja podlago v začetnih delih Burnsa in nato predvsem v delih in raziskovanju Bassa. Pri tem Sosik (2006) ugotavlja, da je poleg transformacijskega stila vodenja na nov zagon v razvoju teorije in

kombinacija obeh navedenih stilov. Ob tem je ugotovil, da se transformacijsko in transakcijsko vodenje kljub razlikovanju ne izključujeta. Bass in Steidlmeier (1999) sta v povezavi s tem ugotovila, da transformacijsko vodenje transakcijskega ne nadomešča temveč okrepi njegov učinek, Bass in Riggio (2006) pa, da je transformacijsko vodenje obogateno transakcijsko vodenje. Hkrati je Bass ugotovil, da je transformacijsko vodenje lahko etično ali neetično (Palanski in Yammarino 2009, Northouse 2010), kar je odvisno od vodje in namena njegovega delovanja (Liden 2008). Do tega sta se podrobneje opredelila Bass in Steidlmeier (1999), in sicer sta etično transformacijsko vodenje poimenovala kot pristno oziroma avtentično (ang. authentic), neetično transformacijsko vodenje pa kot lažno oziroma psevdo (ang. pseudo). Pristno transformacijsko vodenje sloni na moralnih temeljih, vrednotah in integriteti vodij, kar se odraža v vodstveni viziji ter moralnosti uporabljenih metod (prav tam). Takšen vodja pri svojem delovanju presega subjektiven interes bodisi iz utilitarnih ali moralnih razlogov (Avolio in Bass 2002, Bass in Riggio 2006). V prvem primeru sledi koristim sodelavcev, organizacije, lokalnega okolja in stremi k uresničevanju poslanstva organizacije, v drugem primeru pa si prizadeva delati prave stvari, ki so moralno in družbeno sprejemljive (prav tam). Po drugi strani psevdo – transformacijskim (neavtentičnim) vodjem primanjkuje integritete oziroma so lahko zaradi samopoveličevanja in domišljavosti nemoralni. Zanje je značilno, da so primarno osredotočeni na zadovoljevanje lastnih interesov in lastno zadovoljstvo, čeprav lahko v javnosti kažejo popolnoma drugačen obraz (Bass in Steidlmeier 1999, Avolio in Bass 2002, Parry in Proctor–Thomson 2000, Bass in Riggio 2006). Ne glede na navedeno Bass in Steidlmeier (1999) ugotavljata, da je lahko tudi pristen transformacijski vodja občasno manipulativen, vendar le v primeru, ko tako ravna v skupno dobro. Zato avtorja (prav tam) in Northouse (2010) zaključujejo, da pristno transformacijsko vodenje temelji na principu altruizma oziroma nesebičnosti.

Price (2003) meni, da je etičnost in pristnost transformacijskega vodenja lahko vprašljiva v primeru, ko lastni interesi vodje pridejo v nasprotje z zahtevanim moralnim ravnanjem. Pri tem psevdo transformacijsko vodenje pomeni odsotnost

---

prakse vodenja vplival tudi integrativen model vodenja (full range leadership model), ki sta ga razvila Bass in Avolio.

volje za drugačno ravnanje. Po drugi strani je avtor prepričan, da ko avtentičen transformacijski vodja ravna neetično, je razlog v tem, da zmotno verjame, da je njegovo ravnanje pravilno in koristno. Tako »do etičnih napak v vodenju prihaja, ko vodje precenjujejo pomen lastnih vrednot« (Price 2003, 75). Zato meni, da bi moral vodja v takih primerih, ko je to skladno z družbenimi vrednotami in načeli, »žrtvovati« lastne vrednote (ang. their other-regarding values). Ob tem se Price (2003) strinja z Burnsom (2010, 75), ki meni, da je »test spoštovanja vrednot v pripravljenosti uporabiti jih v odnosu do sebe in drugih«.

Kljub navedenemu Bass in Riggio (2006) opozarjata, da transformacijsko vodenje ni ključ do rešitev vseh problemov, saj je v stabilnih delovnih okoljih, kjer se izvajajo rutinirana delovna opravila, tovrstno vodenje marsikdaj celo neprimerno in transakcijsko zadosti potrebam vodij. Hkrati pa po njunem mnenju obstaja možnost, da ima transformacijsko vodenje, zaradi večje predanosti delu, tudi negativne posledice (izgorelost vodij, težave v družinskem življenju, itd.) (prav tam).

#### **4.6.3 Transakcijsko vodenje**

Kot že rečeno, transakcijsko vodenje temelji na medsebojni izmenjavi med vodjo in zaposlenimi s ciljem doseči pričakovane rezultate (Bass in Riggio 2006). Vodja, ki uporablja ta stil, uporablja metodo nagrajevanja in kaznovanja. Osebna rast zaposlenih in njihove osebne potrebe ga ne zanimajo, temveč je osredotočen na opravljeno delo (Norhouse 2010). Kot pravita Bass in Riggio (2006), transakcijska kultura temelji na jasnih in brezpogojnih pogodbenih razmerjih, pri čemer se zaposleni ne identificirajo s poslanstvom in vizijo organizacije, inovativnost se ne spodbuja, najbolj pomembno pa je zadovoljevanje lastnih interesov zaposlenih.

Prvi faktor transakcijskega vodenja je pozitiven in se imenuje pogojno nagrajevanje (ang. contingent reward), do česar pride, ko je dogovorjeno delo opravljeno. Pogojno nagrajevanje je transakcijsko, ko je materialno in transformacijsko, ko je nagrada nematerialna (npr. pohvala). Drugi faktor transakcijskega vodenja je negativen in se deli na dva dela, in sicer aktivno vodenje z izjemami (ang. active management by exception) ter pasivno vodenje z izjemami (ang. passive management by exception). V prvem primeru vodja spremlja sodelavce in v primeru nepravilnosti takoj ukrepa, z namenom, da napako odpravi. V drugem primeru (pasivno vodenje) pa vodja čaka in

ukrepa šele posledično, ko se pojavijo pritožbe oz. ko problemi že nastanejo (Bass in Steidlmeier 1999, Bass in Riggio 2006).

#### **4.6.4 Transformacijsko vodenje<sup>76</sup>**

Transformacijsko vodenje velja danes za enega izmed najbolj priljubljenih stilov vodenja in je deležno precejšnje pozornosti raziskovalcev. Je del novega pristopa k vodenju in daje poudarek notranji motivaciji in razvoju zaposlenih (Bass in Riggio 2006), pri čemer že samo ime sporoča, da je transformacijsko vodenje proces, ki spreminja in preobraža ljudi (Northouse 2010). Poimenovanje izvira iz leta 1973, ko ga je prvič uporabil James Downton, medtem ko sta stil transformacijskega vodenja v svojih delih prva razvila Burns<sup>77</sup> leta 1978 in Bass leta 1985 (Northouse 2010)<sup>78</sup>.

Po mnenju Burnsa lahko transformacijski vodje pozitivno vplivajo na moralni razvoj zaposlenih, pri čemer je kot nujen pogoj za moralno ravnanje izpostavil integriteto vodij, spoštovanje t.i. končnih vrednot ter osredotočenost na dobrobit vseh (vpletenih) ljudi (2010, 426). Transformacijsko vodenje je dobesedno razumel kot proces, »ki vpliva tako na vodje kot zaposlene, ki drug drugega spodbujajo k višji stopnji moralnosti in motivacije oziroma inspiracije« (prav tam, 20). O tem je zagovarjal stališče, da sta moralno ravnanje in transformacijsko vodenje neločljivo povezana, saj »moralna legitimnost transformacijskega vodenja izvira iz zavestnega izbora med realnimi alternativami« (prav tam, 36). V tem okviru je Burns zagovarjal tudi soodvisnost med vlogama vodje in zaposlenega ter transformacijski učinek na obe vlogi (2010).

Burnsova teorija transformacijskega vodenja tako daje močan poudarek vrednotam, morali in potrebam ter razvoju zaposlenih, pri čemer transformacijski vodje spodbujajo sodelavce k doseganju višjih standardov z vidika moralne odgovornosti (Yukl 2002, Parry in Proctor-Thomson 2002, Brown in Trevino 2006, Avolio 2010,

---

<sup>76</sup> Glede na to, da raziskovalci ugotavljajo, da ima uslužno vodenje veliko skupnih značilnosti s transformacijskim vodenjem, bomo tega predstavili nekoliko bolj podrobno. O njuni povezanosti in razlikovanju pa sledi več v naslednjih poglavjih.

<sup>77</sup> Burns (2010) je teorijo transformacijskega vodenja (transforming leadership) oblikoval na podlagi preučevanja državnih oziroma političnih vodij.

<sup>78</sup> Greenleaf je prvi esej o uslužnem vodenju napisal leta 1969, medtem ko je House leta 1976 izdal knjigo o karizmatičnem vodenju.



Northouse 2010, Kaiser in Hogan 2010)<sup>79</sup>. Po mnenju Yukla (2002) je Burns ravno v dvigovanju ozaveščenosti zaposlenih o pomenu moralnega ravnanja ter v pomoči zaposlenim pri reševanju etičnih dilem videl temeljno funkcijo vodenja. Parry in Proctor-Thomson (2002) menita, da Burnsov etični model posledično krepi tudi organizacijsko integriteto. S tem ko je etičnost izpostavljena kot temeljna karakteristika v procesu transformacijskega vodenja, je Burnsov prispevek po mnenju Northousea edinstven (2010).

Transformacijsko vodenje je poleg navedenega osredotočeno na spodbujanje in navdihovanje zaposlenih k preseganju pričakovanih rezultatov dela, na razvoj veščin vodenja med zaposlenimi in njihovo opolnomočenje ter na povezovanje osebnih ciljev zaposlenih s skupinskimi in organizacijskimi cilji (Bass in Riggio 2006). Ob tem avtorja menita, da ima transformacijsko vodenje veliko skupnega s karizmatičnim vodenjem, pri čemer pa je karizma<sup>80</sup> le pomemben del transformacijskega vodenja (Simons 1999, Bass in Riggio 2006).

Yukl (2002) meni, da je bistvo transformacijskega vodenja tudi v inspiraciji, razvoju in opolnomočenju zaposlenih ter enako kot Burns in Bass ugotavlja, da je primerno v različnih situacijah na vseh organizacijskih nivojih katerekoli organizacije. Price v povezavi s tem meni, da je bistvo transformacijskega vodenja v vplivanju na spremembe zaposlenih »iz osebnosti, kakršne so, v osebnosti, kakršne naj bi bili« (2003, 68).

Bass in Steidlmeier (1999) ugotavljata, da kritiki transformacijskega vodenja menijo, da je ta stil vodenja neetičen. Kot razlog navajajo, da retorika tega stila vodenja bolj kot na razumu temelji na čustvih, da mu primanjkuje zavor in ravnovesij (ang. checks and balances), da manipulira z zaposlenimi s ciljem, da se ignorira njihov interes itd. Avtorja kritikom odgovarjata, da zanemarjajo pozitiven vidik transformacijskega vodenja ter da ne ločujejo med pristnim in pseudo transformacijskim vodenjem (prav tam).

Transformacijsko vodenje sestavljajo štirje faktorji, in sicer idealiziran vpliv (ang. idealized influence), inspiracijska motivacija (ang. inspirational motivation), intelektualna stimulacija (ang. intellectual stimulation) ter individualna skrb oziroma

---

<sup>79</sup> Berlogar (2000, 122) tudi ugotavlja, da če bi transformacijsko vodenje razložili »po Maslowovi hierarhiji potreb, potem bi lahko rekli, da transformacijski vodje računajo na potrebe višjega reda«.

<sup>80</sup> Več o karizmi v nadaljevanju.

skrb za posameznika (ang. individualized consideration), ki jih na kratko povzemamo v nadaljevanju.

**Prvi faktor - idealiziran vpliv** določa vodjo, ki predstavlja vzor (zgled) za sodelavce. Je spoštovan, sodelavci mu zaupajo, se z njim pogosto identificirajo ter ga posnemajo. Tak vodja praviloma odraža visoke etične standarde (Bass in Riggio 2006, Northouse 2010). Bass in Steidlmeier (1999) ugotavljata, da se pristen in pseudo transformacijski vodja razlikujeta v zagovarjaju različnih vrednot, ki jih idealizirata, in sicer pristen transformacijski vodja zagovarja skupne družbene vrednote in skupno dobro, pseudo transformacijski vodja pa zagovarja zgolj svoje vrednote in tiste, s katerimi se ne identificira, označuje kot slabe (*naše in vaše vrednote*). Obstajata dva vidika idealiziranega vpliva, in sicer vedenje vodje ter dejavniki, ki jih zaposleni pripisujejo vodji (Bass in Riggio 2006)<sup>81</sup>. Drugo poimenovanje za ta vidik transformacijskega vodenja je tudi karizma, ki se v tem kontekstu pripisuje ljudem, ki zmorejo sodelavce pripraviti do tega, da sledijo njihovi viziji (Northouse 2010). Huntova (1984) meni, da je ena izmed značilnosti karizmatičnega vodenja v tem, da je vodja sposoben dati oziroma pustiti organizaciji nekaj posebnega, kar je neposredno povezano z njim. House (1976) je kot karizmatičnega vodjo definiral posameznika, ki je z lastnim vplivom sposoben druge spodbuditi k doseganju vidnih oziroma izjemnih dejanj ter kot nekoga, ki zaposlenim predstavlja subjekt identifikacije, po katerem prevzemajo vrednote in cilje ter oponašajo vedenje. House je izpostavil tudi štiri osebne značilnosti vodij, ki se jim pripisujejo karizmatične lastnosti, in sicer izjemno visoko stopnjo samozavestnosti, dominantnost, potrebo po vplivanju na druge ter močno zaverovanost v moralno pravilnost lastnih prepričanj. Kot je navedel, se te osebne značilnosti odražajo pri ravnanjih, kot so določanje ciljev, oblikovanje osebnega imidža, izražanje visokih pričakovanj, zaupanje v zaposlene itd. (prav tam). Howell in Avolio (1995) sta na podlagi izhodišča, da karizma sama po sebi ni ločnica med dobrim in slabim oziroma moralnim in nemoralnim, s pomočjo raziskave ugotovila šest temeljnih razlik med etičnimi in neetičnimi karizmatičnimi vodji. Ugotovila sta, da etični vodje moč primarno uporabljajo z namenom, da skrbijo za zaposlene in njihovo dobrobit, v lastno vizijo vključujejo potrebe in navdih zaposlenih,

---

<sup>81</sup> Bass (2002) meni, da ugotovitve kažejo, da inteligentnost vodij, posebej socialna in čustvena, pozitivno prispeva k temu, da jih zaposleni zaznavajo kot bolj transformacijske.

dobro dvosmerno komunicirajo, so odprti za kritiko ter ideje zaposlenih, slednje spodbujajo k samostojnemu in kritičnemu mišljenju, spodbujajo in skrbijo za njihov razvoj, javno priznavajo njihove dosežke, ravna moralno in v skladu z lastnimi vrednotami v korist organizacije in družbe, s čimer zaposlenim kažejo dober zgled (prav tam, 63-66). Avtorja sta tudi ugotovila, da imajo etični karizmatični vodje tri temeljne vrline, in sicer pogum, integriteto ter občutek za poštenost in pravičnost ter da o etičnem karizmatičnem vodenju lahko govorimo le takrat, ko z njim dosegamo pozitivne spremembe v organizaciji (prav tam).

Yukl (2002) glede zgoraj navedenega ugotavlja, da nekateri raziskovalci transformacijski in karizmatičen tip vodenja enačijo, drugi pa razlikujejo, pri čemer si slednji niso enotni v tem ali je možno oba stila vodenja uporabljati istočasno. Sam meni, da so poleg podobnosti med njima tudi pomembne razlike ter da je karizma rezultat interaktivnega procesa med vodjo, zaposlenimi in situacijo. Ob tem opozarja, da imajo lahko karizmatični vodje izjemen vpliv na organizacijo, ki pa ni nujno vedno pozitiven, saj se lahko izrodi v egoizem, tiranijo, manipulacijo, dominacijo, brezčutnost. Negativnost se kaže v strmenju k osebni moči vodje, pozitivnost pa ravno obratno, in sicer v socialni moči ter v pozitivnih učinkih na organizacijo (prav tam)<sup>82</sup>.

**Drugi faktor - inspiracijska motivacija** definira vodjo, ki zaposlene motivira, izraža optimizem, delo naredi pomembno in smiselno, spodbuja timsko delo ter sodelavce vključuje v pripravo vizije in načrtovanje dela (Bass in Riggio 2006). Takšen vodja z uporabo simbolov in s čustvenim pristopom zaposlene spodbuja k temu, da v službi naredijo več kot bi sicer sami od sebe (Northouse 2010). Bass in Steidlmeier (1999) ugotavljata, da pristni transformacijski vodja z inspiracijsko motivacijo zaposlenim nudi izziv in ozavešča pomen sodelovanja pri doseganju skupnih ciljev, pri čemer je njegova inspiracija osredotočena na želeno družbeno ravnanje (npr. dobrodelnost). Za psevdo transformacijske vodje je po drugi strani značilno, da s tovrstno inspiracijo ne mislijo resno. Enako velja za opolnomočenje zaposlenih, o katerem psevdo transformacijski vodje radi zgolj govorijo (prav tam).

**Tretji faktor - intelektualna stimulacija** pomeni, da vodja zaposlene spodbuja k samostojnosti, inovativnosti ter kreativnosti oziroma jih podpira pri uvajanju novih idej

---

<sup>82</sup> Yukl (2002) ugotavlja, da so teorije karizmatičnega vodenja pod vplivom idej Maxa Webra, ki je leta 1947 termin uporabil pri opisu osebnostranskega vpliva vodij na zaposlene.

in rešitev. Zaposlene vključuje v diagnosticiranje in reševanje problemov ter se izogiba javnim kritikam njihovih napak (Bass in Riggio 2006). Bass in Steidlmeier (1999) menita, da intelektualna stimulacija vključuje odprt in dinamičen proces ocenjevanja situacije, oblikovanja vizije ter vzorčnega ravnanja. Po drugi strani pa psevdo transformacijski vodje izhajajo iz moči položaja in podcenjujejo argumente, si radi lastijo zasluge za ideje drugih ter druge krivijo za lastne napake (prav tam).

**Četrty faktor – skrb za posameznika** določa, da vodja skrbi za razvoj zaposlenih, pozna njihove potrebe in individualne razlike med njimi, zna aktivno poslušati ter dopušča "zasebno" - dvosmerno komuniciranje med njim in sodelavci. Takšen vodja je sposoben delegirati naloge in ravna kot mentor oziroma trener (coach), ko zaposlenim pomaga, da se v popolnosti odrazijo pri delu (Bass in Riggio 2006). Bass in Steidlmeier (1999) razliko med avtentičnim in psevdo transformacijskim vodjem pojasnjujeta s tem, da pristni transformacijski vodja resnično skrbi za razvoj zaposlenih, tudi tako da postanejo vodje. Psevdo transformacijski vodje imajo po drugi strani radi, da so zaposlenih od njih odvisni ter da jim slepo sledijo.

Bass in Riggio (2006) za vse štiri faktorje transformacijskega vodenja, vključno s transakcijskim vodenjem ugotavljata, da se v praksi lahko odražajo na avtentičen ali psevdo način. Tako sta npr. idealiziran vpliv ter inspiracijska motivacija uporabljena pristno, ko sta usmerjena v krepitev pripadnosti zaposlenih in spodbujanje motivacije za doseganje koristi vseh vpletenih. Podobno velja za faktor skrbi za posameznika, ko pristni vodja resnično skrbi za uresničevanje želja in potreb zaposlenih ter njihov osebnostni razvoj, pri čemer sodelavce smatra kot končni cilj in ne kot sredstvo za doseg ciljev (prav tam). Bass in Steidlmeier (1999) v povezavi s tem ugotavljata, da lahko tako pristni kot psevdo transformacijski vodje zatajijo pri katerem koli izmed štirih faktorjev transformacijskega vodenja, pri čemer je za psevdo transformacijske vodje značilno, da praviloma zanemarjajo dejavnik skrbi za zaposlene.

#### **4.6.5 Integrativna teorija vodenja**

Integrativna teorija vodenja je sestavljena iz sedmih različnih faktorjev, od katerih so omenjeni štirje transformacijski in trije transakcijski ter Laissez-Faire, ki predstavlja odsotnost vodenja (Bass in Riggio 2006). Glede na to, da smo faktorje transakcijskega in transformacijskega vodenja že opredelili, tu sledi le kratka obrazložitev faktorja Laissez-Faire.

Tovrstno vodenje je neaktivno in njegovo poimenovanje pravzaprav pomeni odsotnost ali izogibanje vodenja (prevod iz francoščine je 'dati roke stran'). Vodje, ki ravnajo na ta način, zavračajo odgovornost, sprejemanje odločitev ter dajanje povratnih informacij in se zelo malo trudijo za uresničevanje potreb zaposlenih. V primerjavi s transakcijskim stilom vodenja tu ne moremo govoriti o transakciji (Bass in Riggio 2006) oziroma, kot ugotavlja Northouse (2010), med vodjo in zaposlenimi ni izmenjave ali sodelovanja. Schermerhorn (2008, 326) ta način vodenja opisuje na način »delaj najbolje kot zmoreš in me ne obremenjуй«.

#### **4.6.6 Pozitivni učinki transformacijskega vodenja**

Ugotovitve v zadnjih tridesetih letih kažejo, da je uporaba transformacijskega stila vodenja učinkovitejša, da bolje vpliva na produktivnost in inovativnost ter je hkrati napornejša od uporabe transakcijskega stila vodenja (Bass in Steidlmeier 1999, Avolio in Bass 2002, Bass in Riggio 2006). Bass in Steidlmeier (1999) tudi ugotavljata, da so zaposleni s transformacijskim vodenjem bolj zadovoljni kot s transakcijskim vodenjem. Vodi k preseganju pričakovanih rezultatov, prispeva k vlaganju dodatnih naporov v delo ter krepi pripadnost in lojalnost zaposlenih (Avolio in Bass 2002, Avolio in drugi 2004, Bass in Riggio 2006, Northouse 2010). Kot pozitivni učinki se kažejo tudi večja motiviranost za delo ter večje zadovoljstvo z vodenjem in delom, k čemur prispeva tudi večja zavzetost vodij za odpravljanje stresnih situacij in konfliktov (Bass in Riggio 2006).

Tracey in Hinkin (1994) ter Parry in Proctor-Thomson (2002) so empirično potrdili pozitivno korelacijo med transformacijskim vodenjem ter percepcijo integritete vodij. Tracey in Hinkin (1994) sta ob tem ugotovila, da uspešni transformacijski vodje bolj stremijo k skladnosti med besedami in dejanji oziroma ravnanju, ki je skladno z vrednotami, kot jih izražajo.

Poleg navedenega Yukl (2002) tudi ugotavlja, da teorija o transformacijskem vodenju dokazuje vpliv vodij na zaposlene (individualni nivo), medtem ko njihov vpliv na skupino in organizacijo še ni zadostno pojasnjen.

## 4.7 ETIČNO VODENJE

Tako kot integriteto krepimo oziroma razvijamo celo življenje, se razvijajo tudi vodje, katerih vloga se v zadnjem obdobju vse bolj usmerja v korist zaposlenih (Bass in Riggio 2006). Skladno s tem se razvijajo tudi teorije vodenja in kar je zelo pomembno, spreminjajo se tudi zaposleni, ki so vse bolj izobraženi.

V povezavi s tem ter z dejstvom, da je osebna integriteta v središču našega zanimanja, je za nas še posebej relevantno etično vodenje (ang. ethical leadership), v okvir katerega sodijo različni stili vodenja (Reed in drugi 2011) oziroma se ta **odraža v različnih stilih vodenja** (Dion 2012)<sup>83</sup>. Tako lahko kot etično vodenje smatramo **transformacijsko vodenje** (Brown in drugi 2005, Brown in Trevino 2006, Palanski in Yammarino 2009, Fry in Kriger 2009, Burns 2010, Northouse 2010, Reed in drugi 2011), **avtentično vodenje** (Brown in drugi 2005, Brown in Trevino 2006, Schermerhorn in drugi 2008, Palanski in Yammarino 2009, Fry in Kriger 2009, Reed in drugi 2011), **spiritualno vodenje** (Brown in drugi 2005, Brown in Trevino 2006, Schermerhorn in drugi 2008, Palanski in Yammarino 2009, Fry in Kriger 2009, Reed in drugi 2011) in **uslužno vodenje** (Ehrhart 2004, Liden in drugi 2008, Schermerhorn in drugi 2008, Fry in Kriger 2009, Reed in drugi 2011, Dierendonck in Nuijten 2011, Dion 2012). Vsi navedeni stili vodenja imajo skupen poudarek na osebnosti integriteti vodij ter vrednotah, kot sta npr. poštenost in pravičnost. Reed in drugi (2011, 420) ugotavljajo, da jim je skupna tudi skrb za druge (altruizem), vodenje z zgledom ter skrb za etično ravnanje.

Glede na navedeno bomo etično vodenje v nadaljevanju najprej predstavili kot t.i. teoretični okvir vseh štirih stilov vodenja, in sicer z vidika različnih avtorjev. Zatem bomo avtentično, spiritualno in uslužno vodenje predstavili ločeno, medtem ko smo transformacijsko vodenje zaradi njegove povezanosti s transakcijskim vodenjem in vključenosti v integrativno teorijo vodenj, obravnavali že v prejšnjem poglavju.

---

<sup>83</sup> Avtor ugotavlja, da poleg tega različni stili vodenja temeljijo na različnih etičnih teorijah oziroma pristopih. To npr. pomeni, da uslužno vodenje temelji na deontološki etični teoriji (Kantovski pristop), etiki odgovornosti (ang. ethics of responsibility) ter utilitaristični etični teoriji (Dion 2012).

#### 4.7.1 Splošno o etičnem vodenju

Goethals in drugi (2004) menijo, da je vodenje že po definiciji etično, zaradi česar neetično vodenje ni vodenje. Ob tem pojasnjujejo, da ima ta dilema izvor v delih Platona, ki je zagovarjal stališče, da vsako pravilo stremi k zagotavljanju dobrega tako v zasebnem kot javnem pomenu.

Na področju sodobnega razumevanja etičnega vodenja so viden pečat pustili Heifetz, Burns in Greenleaf (Yukl 2002, Northouse 2010), ki so se vsi ukvarjali z 'etiko skrbi' (ang. ethic of caring), osredotočeno na potrebe zaposlenih ter odnos med vodjo in zaposlenimi (Northouse 2010). Yukl (2002) ugotavlja, da je etično vodenje v zadnjem obdobju vse bolj pomembno in navaja kriterije, na podlagi katerih se lahko presoja posameznikovo ravnanje. To so osebne vrednote in vrline, stopnja moralnega razvoja, namen, svobodno odločanje, etično ali neetično vedenje, zunanji vplivi itd. Hkrati meni, da je pri presoji tega, ali je bilo neko ravnanje etično, potrebno upoštevati njegov namen, skladnost z etičnimi standardi ter posledice, pri čemer tako kot Brown in drugi (2005) ugotavlja, da je osebna integriteta pomemben dejavnik etičnega vodenja (Yukl 2002).

Kot smo omenili že uvodoma, ob predstavitvi raziskovalnega problema naloge, Northouse (2010) ugotavlja, da je preučevanje etičnega vodenja osredotočeno na to, kaj vodje počno in kdo vodje so oziroma na ravnanje in značaj vodij. Pri tem je preučevanje moralnega ravnanja vodij in posledic ravnanja možno skozi prizmo etičnega egoizma, utilitarizma in altruizma (prav tam). Hkrati avtor opredeljuje pet principov etičnega vodenja, ki izvirajo že iz Aristotelove filozofije, in sicer spoštovanje drugih, služenje drugim, pravičnost, poštenost in skrb za skupnost (Northouse 2010). Schermerhorn in drugi (2008) ob izhodišču, da zgolj ravnanje po zakonih še ne pomeni, da je ravnanje tudi etično, ugotavljajo, da je etično vodenje opredeljeno s skrbnostjo, poštenostjo, načelnostjo, pravičnostjo, ravnanjem po etičnih standardih, pogovorom o etičnem ravnanju v organizaciji, nagrajevanjem etičnega ravnanja ter sankcioniranjem neetičnega ravnanja. Glede slednjega Carroll (2009) meni, da učinkovito etično vodenje terja ravnatežje med nagrajevanjem moralnega ravnanja in sankcioniranjem nemoralnega ravnanja.

Etično vodenje je opredelil tudi Burns (2010), in sicer kot odnos med vodji in vodenimi, ki temelji na skupnih potrebah, prizadevanjih, vrednotah. Ob tem pravi, da

»etično vodenje ni zgolj pridiganje, ..., temveč izvira in se vedno vrača k osnovnim željam in potrebam, prizadevanjem in vrednotam zaposlenih« (2010, 4). Kot pristno etično vodenje Burns priznava zgolj tisto, ki deluje v korist ljudi (2010).

Yukl (2002) kljub vse večjemu zanimanju za etično vodenje ugotavlja, da je na tem področju še vedno precejšnje neskladje glede najprimernejše opredelitve in empiričnih metod, medtem ko Schermerhorn in drugi (2008) ugotavljajo, da ni preproste definicije etičnega vodenja. Kajti, kot meni Yukl (2002), je empirično raziskovanje etičnih vidikov vodenja relativno novo, zaradi česar je to področje še kar precej odprto za preučevanje (prav tam).

Howell in Avolio (1995), Bass in Steidlmeier (1999) in Yukl (2002) so v ta namen poskušali določiti kriterije, ki opredeljujejo etično vodenje, in sicer:

- skrb za zaposlene in organizacijo,
- uravnoteženje in povezovanje različnih interesov deležnikov,
- vključevanje potreb, idej in vrednot zaposlenih v organizacijsko vizijo,
- ravnanje, ki je skladno deklarativnimi vrednotami, kot je npr. integriteta,
- prevzemanje osebne odgovornosti za dosego zastavljenih ciljev in uresničevanja vizije,
- pravočasno in popolno seznanjanje zaposlenih s potrebnimi informacijami o dogodkih, problemih ter rešitvah,
- spodbujanje kritičnega razmišljanja zaposlenih s ciljem iskati najboljše možne rešitve,
- zagotavljanje inštrukcij, mentorstva in usposabljanja zaposlenih, ki pripomorejo k razvoju veščin in samozaupanja zaposlenih.

Bass in Steidlmeier (1999, 182) poleg zgoraj navedenega ugotavljata, da etično vodenje sloni na treh stebrih, in sicer:

- moralnem značaju vodje,
- etičnem pomenu vrednot, ki so vtakane v vodstveno vizijo, izražanje ter program, ki ga zaposleni sprejemajo ali zavračajo,
- moralnosti odločitev in dejanj vodij ter njihovih sodelavcev.



Johnson (2007) pa etično vodenje dodatno deli na dve komponenti, in sicer na vodenje z zgledom oziroma moralno ravnanje vodij ter na oblikovanje etične kulture v organizaciji, pri čemer sta vlogi prepleteni, saj vodja etično kulturo oblikuje tudi z lastnim zgledom.

Carroll (1991) ter Carroll in Buchholtz (2000) v povezavi z zgoraj navedenim kontekstom razlikujejo med nemoralnim, amoralnim in moralnim vodenjem. Nemoralni vodja namenoma ravna nemoralno in z vidika osebne koristi. Pri amoralnem vodji obstajata dva različna tipa ravnanja, in sicer namerni ter nenamerni. Namerno amoralno vodenje pomeni, da vodja ne razmišlja o etičnem pomenu in posledicah svojih odločitev ter ravnanja. Takšnega vodjo avtorji pojmujejo kot nekoga, ki ni ne moralen ne nemoralen, in ki verjame, da v poslovnem svetu obstajajo drugačna pravila kot izven njega. Nenamerno amoralno vodenje ravno tako ne vključuje premišljevanja o etičnih posledicah odločitev in ravnanja, vendar pa takšen vodja ni moralno ozaveščen in ima šibko sposobnost moralne percepcije, kar mu kljub dobrim namenom preprečuje, da bi ravnal na sprejemljiv način. Kreitner (2004) takšnega amoralnega vodjo imenuje etično len vodja, Tavčar (2008) pa pogost vzrok amoralnosti vodij vidi v njihovi notranji etični praznini.<sup>84</sup> Tretjemu – moralnemu tipu vodje pa je za razliko od prvih dveh moralno ravnanje osebni cilj v duhu pravičnosti in nesebičnosti (Carroll 1991, Carroll in Buchholtz 2000).

Robbins in Langton (2003) razliko med etičnim in neetičnim vodenjem vidita v tem, da etični vodje svoj vpliv uporabljajo na družbeno koristen način (v korist zaposlenih), neetični vodje pa svoj vpliv izkoriščajo za pridobivanje moči nad zaposlenimi, s ciljem zadovoljevanja lastnih interesov. Schermerhorn (2008, 44) za moralne vodje pravi, da so etično obzirni oz. pozorni (ang. ethics mindfulness) ter s širjenjem etičnih vrednot in osebnim zgledom pozitivno vplivajo na sodelavce oziroma organizacijo. Isti avtor etično vodenje razume kot vodenje skladno z etičnimi standardi, ki brez dvoma izpolnjujejo kriterije »biti dober in korekten«. Hkrati je prepričan, da se etično vodenje prične z osebnostno integriteto vodje (Schermerhorn 2008), ki je bila še

---

<sup>84</sup> Tavčar (2008, 129) meni, da lahko vodja etičnost lastnih odločitev preveri z odgovori na vprašanja, kako bi sam reagiral, če bi odločitev sprejel nekdo drug, njega pa bi doletele posledice odločitve, ali bi se odločil isto, če bi posledice odločitve doletele njegove družinske člane ter ali bi se odločil isto, če bi vedel, da bo njegova odločitev objavljena v medijih. Hkrati avtor za etično odločitev smatra tisto, ki prinaša kar največ koristi, je pravična in sprejemljiva za vse udeležene, spoštuje temeljne človekove pravice ter je dovolj trajna (prav tam).

nedolgo nazaj dokaj zapostavljena vodstvena tema (Carroll 2009). Avtor je prepričan, da je etičen vodja najprej etičen človek ter da etični vodje sledijo visokim standardom moralnega ravnanja in zaposlene na pravičen ter pošten način navdihujejo k doseganju uspehov, medtem ko jim zakonska določila predstavljajo zgolj minimalno raven moralnega ravnanja. Ob tem je prepričan, da etično vodenje terja ravnotežje med močjo in odgovornostjo (Carroll 2009).

Po Fryu in Krigerju (2009) etično vodenje temelji na treh dejavnikih, in sicer na moralnem značaju vodij, etični legitimnosti vodstvene vizije in vrednot ter moralnosti odločitev in dejanj, v katere so vodje vključeni. Po drugi strani Trevino in drugi (2000) ugotavljajo, da je etično vodenje odvisno od dveh dejavnikov, in sicer kako drugi vodjo zaznavajo kot moralno osebo in kot moralnega vodjo. Biti moralna oseba je povezano s tem, kakšne so osebne značilnosti posameznika, kaj počne, kako se odloča in kako ravna, biti moralni vodja pa pomeni biti zgled drugim za moralno ravnanje, pomeni komunicirati o etiki in vrednotah ter nagrajevati etično ravnanje (Trevino in drugi 2000, 131). Pri tem so avtorji prepričani, da se etično vodenje obrestuje v pripadnosti, lojalnosti in zadovoljstvu zaposlenih (Trevino in drugi 2000), saj je, kot menita Den Hartog in De Hoogh (2009), objektivno in spoštljivo do zaposlenih ter vredno zaupanja, medtem ko je za etične vodje značilno, da imajo integriteto ter da sprejemajo načelne, poštene in pravične odločitve. Tudi Bennis in Goldsmith (2010) ugotavljata, da če so organizacije uspešne pri izvajanju etičnega vodenja, ki temelji na vrednotah, kot je integriteta, lahko funkcionirajo kot enovit sistem, ki je skladen tako navznoter kot z okoljem, v katerem deluje. Caldwell in drugi (2008) pa so prepričani, da etično vodenje krepi zaupanje zaposlenih v organizacijo in njihovo organizacijsko pripadnost ter posledično vodi v trajnostno konkurenčno prednost organizacije na trgu.

Brown in drugi (2005) etično vodenje razumejo kot ustrezno ravnanje vodij pri opravljanju dela in v medsebojnih odnosih ter spodbujanje zaposlenih k takšnemu ravnanju s pomočjo dvosmerne komunikacije in opolnomočenja. Povedano drugače je »etično vodenje kombinacija osebnostnih značilnosti vodij in njihovega vedenja oz. ravnanja, ki odraža integriteto in visoke etične standarde, obziren in pošten odnos do zaposlenih ter od zaposlenih terja odgovornost za etično ravnanje« (Brown in drugi 2005, 130). Avtorji so etično vodenje konceptualizirali kot družbeno učenje, saj so prepričani, da je zgledovanje po ravnanju vodij oziroma vodenje z zgledom (ang.

modeling) najboljši način učenja etičnega vodenja in ravnanja. Na tej podlagi so Brown in drugi (2005) ter Brown in Trevino (2006) ugotovili, da morajo biti v delovnem okolju vodje tisti, ki zaposlenim nudijo vzor za etično ravnanje. Avtorji so še ugotovili, da vodenje z zgledom zajema širok nabor psiholoških procesov, kot so identifikacija, posnemanje, učenje z opazovanjem itd. (Brown in drugi 2005).

Tezo, da se večina zaposlenih zgleduje po etičnem ravnanju nadrejenih oziroma njim pomembnih oseb (ang. significant others), je zagovarjal že Kohlberg (1969, v Brown in drugi 2005, 117), medtem ko je Yukl (2002) prepričan, da je razlike v etičnem ravnanju med vodji možno pojasniti tudi s pomočjo Kohlbergove teorije moralnega razvoja<sup>85</sup>, po kateri človek na vsaki višji stopnji razvije širše razumevanje načel pravičnosti, družbene odgovornosti in človekovih pravic. Dienhart (2005) o tem meni, da glede na to, da ponotranjanje vrednot poteka na razumskem nivoju, vodje po tej 'lestvici' napredujejo, ker in ko so boljši pri reševanju problemov.

Crane in Matten (2004, 120) vseh šest faz moralnega razvoja po Kohlbergu ponazarjata skozi prizmo dela oziroma opravljanja določene dejavnosti. Tako ugotavljata, da zaposleni v prvi fazi ravnajo neetično, ker npr. mislijo, da jih bo organizacija bodisi nagradila ali pa vsaj ne kaznovala, v drugi fazi zaposleni ščitijo neetično ravnanje sodelavcev, ker v zameno od njih pričakujejo enako, v tretji fazi zaposleni npr. v zasebne namene koristijo organizacijska sredstva (npr. telefon), ker je to sprejemljivo in to vsi počno, v četrti fazi vodja npr. plačilo in druge ugodnosti za zaposlene, ki presegajo minimalne standarde, prilagaja pritiskom interesnih skupin, strank in širše družbene skupnosti, v peti fazi vodje ali zaposleni izvajajo družbeno koristne aktivnosti, ki presegajo zakonske norme ali družbena pričakovanja, v zadnji šesti fazi pa se zaposleni oziroma vodje pri sprejemanju odločitev ravnajo zgolj po lastnih vrednotah in načelih, za katere verjamejo, da koristijo tudi vsem ostalim (prav tam).

Carroll in Buchholtz (2000) na podlagi Kohlbergove delitve ugotavljata, da največ vodij še vedno ravna etično z namenom, da se izognejo kazni ali pridobijo neko nagrado, mnogi vodje ravnajo etično, ker želijo biti odgovorni do svoje družine,

---

<sup>85</sup> Woiceshyn (2011) ugotavlja, da je Kohlbergova opredelitev etičnega odločanja kot razumskega procesa, v katerem se pri razmišljanju ljudi o moralnih dilemah odražajo moralna načela, omogočila oziroma dala podlago empiričnemu raziskovanju tega področja.

prijateljev, nadrejenih ali zgolj dobri ljudje, manjšina vodij pa ravna etično, ker meni, da je tako prav, s čimer strmijo k uresničevanju vrednot oziroma idealov. Yukl (2002) k temu dodaja, da ni nujno, da vsi ljudje moralno dozoriijo, kar posledično pomeni, da nekateri vodje ostanejo na nižji stopnji moralnega razvoja. Podobno ugotavlja tudi Waddockova (2007), in sicer da raziskave kažejo, da večina vodij ne dosega post-konvencionalne stopnje moralnega mišljenja oziroma sklepanja. Za slednjo avtorica verjame, da je v nasprotju s konvencionalnim moralnim mišljenjem eden izmed temeljnih dejavnikov uspešnega vodenja in menedžmenta v današnjem zahtevnem poslovnem okolju.

Ob vsem navedenem Crane in Matten (2004) ugotavljata, da je bila Kohlbergova teorija podvržena številnim kritikam ter da je bila prvotno razvita v neprofitnem okolju, v intervjujih z mladoletnimi ameriškimi moškimi, zaradi česar se je pojavil dvom v veljavnost posploševanja rezultatov. Hkrati menita, da ljudje v življenju tudi nazadujemo glede na navedene moralne stopnje ter uporabljamo različne strategije moralnega sklepanja v različnih situacijah in časovnih okoliščinah. Kljub temu pa avtorja ugotavljata, da je Kohlbergova teorija kognitivnega moralnega razvoja široko sprejeta kot pomemben dejavnik pri pojasnjevanju individualnih vplivov na sprejemanje etičnih odločitev (prav tam, 122).

Ob vsem navedenem je potrebno upoštevati tudi vpliv situacije na etično ravnanje vodij, kar sta preučevala Brenner in Molander (1977), ki sta po menju Berlogarja (2000) na empiričen način dokazovala koncept situacijske etike. Konflikt med ustvarjanjem dobička ter etičnim ravnanjem je zanj predstavljal etično dilemo, ki vodi v nezadovoljstvo vodij in padeč etičnih standardov ter dokazuje, da situacija vpliva na etično ravnanje vodij, medtem ko ekonomski pritiski poslovno etiko delajo realtivno in situacijsko (Brenner in Molander 1977, Berlogar 2000, 196)<sup>86</sup>.

Brown in Trevino (2006) sta identificirala tri situacijske dejavnike, ki poleg individualnih karakteristik vodij (značaj, motivacija, stopnja moralnega razvoja, samokontrola, notranji ali zunanji lokus kontrole itd.), vplivajo na zaznavo zaposlenih o etičnosti vodij. Prvi je povezan s tem, po kom so se vodje v lastni karieri lahko

---

<sup>86</sup> Brenner in Molander (1977) sta leta 1976 na vzorcu menedžerjev opravila podobno raziskavo, kot jo je leta 1961 opravil Raymond C. Baumhart, in med drugim ugotovila, da so bili ti petnajst let kasneje bolj cinčni do moralnega ravnanja svojih kolegov (ang. peers) ter da zgolj obstoj etičnih kodeksov nima znatnega vpliva na poslovno ravnanje. Slednje po mnenju avtorjev izhaja iz izkušenj menedžerjev, ko so se ti znašli v etičnih dilemah oziroma so v praksi zaznali dejavnike, ki so močno vplivali na njihovo moralno ravnanje (prav tam).

zgedovali oziroma kdo je bil njihov mentor pri vodenju, saj dober vodja poleg pozitivnega zgleda pomeni tudi večjo verjetnost, da bodo bodoči vodje ravnali etično. Drugi vpliv je povezan z organizacijsko klimo in nivojem etične kulture v organizaciji, saj če jo ta podpira ter spodbuja etično ravnanje, to pozitivno vpliva tudi na prisotnost etičnega vodenja. Tretji situacijski dejavnik pa je po mnenju avtorjev intenzivnost moralnih presoj, ki je povezana s stopnjo moralne ozaveščenosti vodij in prepoznavanja moralnih izzivov (prav tam). Da je uresničevanje organizacijske etike »v veliki meri odvisno od organizacijskih okolij in deležnikov«, je v raziskavi ugotovil tudi Berlogar (2000, 227).

#### **4.7.2 Avtentično vodenje**

Z upoštevanjem dejstva, da smo transformacijsko vodenje že obravnavali, bomo v sklopu etičnega vodenja najprej na kratko predstavili filozofijo avtentičnega vodenja (ang. authentic leadership).

Koncept avtentičnosti ima korenine v grški filozofiji (Avolio in Gardner 2005). Avtorja razliko med avtentičnim vodenjem in drugimi stili vodenja pojasnjujeta s tem, da je avtentično vodenje bolj generično (splošno) in predstavlja t.i. podlago (ang. root construct) drugim 'pozitivnim' stilom vodenja, kot so npr. transformacijsko, uslužno, spiritualno itd. (prav tam). Podobno ugotavljajo Dimovski in drugi (2009, 102), da se »avtentično vodenje od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga vodja moral privzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju«.

Avtentično vodenje predstavlja eno izmed novih področij raziskovanja in po mnenju Northousea (2010) že njegovo poimenovanje sporoča, da se ukvarja s pristnostjo oziroma verodostojnostjo vodij in njihovega vodenja. V nasprotju s predhodno omenjenimi teorijami vodenja je še vedno v fazi raziskovanja in oblikovanja (Bass in Riggio 2006, Northouse 2010), pri čemer se je zanimanje zanj pojavilo že v zgodnji fazi raziskovanja transformacijskega vodenja (Bass in Steidlmeier 1999, Burns 2010)<sup>87,88</sup>.

---

<sup>87</sup> Po razkritju mnogih škandalov v zadnjih desetih letih, povezanih z gospodarskim kriminalom, se je na tem področju raziskovanja vodenja zgodil korak naprej, pri čemer sta prvi osredotočen članek objavila Luthans in Avolio leta 2003 (v Northouse 2010, 215).

<sup>88</sup> Dimovski in drugi (2009) ugotavljajo, da je raziskovanje avtentičnega vodenja glavni izziv za upravljanje učečih se organizacij od leta 2004 naprej.

Enotna definicija avtentičnega vodenja med raziskovalci še ni sprejeta (Northouse 2010). Opredeliti ga je mogoče iz intrapersonalnega vidika, razvojnega procesa in interpersonalnega vidika. Prvi je osredotočen na vodjo in procese, ki se dogajajo znotraj njega (npr. samoobvladovanje). Drugi temelji na postavki, da je avtentično vodenje proces, ki ga vodja razvija skozi celo življenje. Tretji pa poudarja stališče, da se avtentično vodenje poraja v interakciji med vodjo in zaposlenimi (prav tam). Pri pojasnjevanju avtentičnega stila vodenja raziskovalci uporabljajo tako praktični kot teoretični pristop, kjer so v okviru razvojnega procesa definirali štiri temeljne faktorje avtentičnega stila vodenja, in sicer samozavedanje, notranjo moralno perspektivo, uravnoteženo oziroma objektivno delovanje ter transparentnost v odnosih (Luthans in Avolio 2003, v Northouse 2010, 217). Poleg navedenega so raziskovalci odkrili, da na avtentično vodenje vplivajo pozitivne psihološke sposobnosti vodje (zaupanje, upanje, optimizem, prilagodljivost), sposobnost moralnega presojanja in kritični življenjski dogodki (prav tam).

Kot ugotavljata Palanski in Yammarino (2007), avtentično vodenje vključuje transparentnost in integriteto, pri čemer avtentičnost temelji na skladnosti med besedami, dejanji in ponotranjenimi vrednotami. Enako avtentičnost razume tudi Howard (2010), medtem ko Noble (2008) meni, da avtentično vodenje izvira iz pristne motivacije vodje, da npr. želi pomagati sodelavcem pri njihovem razvoju. Po Schermerhornu in drugih (2008) avtentično vodenje temelji na poznavanju samega sebe in pristnem ravnanju, ki je skladno z osebnimi vrednotami.

Avolio in Gardner avtentičnega vodjo opredeljujeta kot nekoga, «ki se globoko zaveda, kako razmišlja in ravna, in ga sodelavci tudi zaznavajo kot posameznika, ki se zaveda lastnih vrednot ter vrednot, moralnih načel, znanja in vrlin ostalih, ki se zaveda realne situacije ter je vreden zaupanja, je poln upanja in optimističen, prilagodljiv in zelo moralen» (2005, 321). Ob tem avtorja menita, da avtentični vodje s pomočjo višje stopnje samozavedanja, samoomejevanja in vodenja z zgledom, k razvoju avtentičnosti spodbujajo tudi zaposlene (Avolio in Gardner 2005). Dimovski in drugi (2009, 112) menijo, da biti avtentičen pomeni biti izviren, poznati sebe, se sprejemati in zavedati, kaj misliš ter kako ravnaš, pri čemer je vodja lahko bolj ali manj avtentičen. George in Sims (2007) pa ugotavljata, da so avtentični vodje v prvi vrsti zvesti sami sebi in svojim načelom ter prepričanjem, zaradi česar jim sodelavci zaupajo.

Podobno Brown in Trevino (2006) za avtentične vodje ugotavljata, da se globoko zavedajo, kako razmišljajo in ravnajo, pri čemer jih poleg samozavedanja odlikuje tudi odprtost, transparentnost in pristnost. Goethals in drugi (2004) menijo, da vodje avtentičnost dosežejo z uspešnim ravnovesjem med ambicijami, kompetencami in osebnostno integriteto, medtem ko Bennis (2002) pravi, da bolj ko je vodja avtentičen ter prilagojen času, bolje lahko upravlja spremembe v organizaciji.

Podobno kot transformacijski in uslužni stil vodenja ima tudi avtentični stil vodenja jasno izraženo moralno dimenzijo ter poudarja dolžnost vodij delati to, kar je dobro in koristno za sodelavce in družbo (Northouse 2010). Še več, po mnenju Northousea naj bi avtentični vodja najprej poskrbel za potrebe zaposlenih in šele potem za svoje (prav tam), kar je osrednja značilnost uslužnega stila vodenja, ki bo predstavljen v nadaljevanju<sup>89</sup>.

Glede na zgoraj navedeno menimo, da avtentično vodenje predstavlja t.i. podstat etičnemu vodenju oziroma je nujna sestavina preostalih etičnih oblik vodenja, s čimer se pridružujemo mnenju Avolia in Gardnerja (2005) ter Dimovskega in drugih (2009).

### 4.7.3 Spiritualno vodenje

Fry (2003) spiritualno vodenje (ang. spiritual leadership) opredeljuje kot način vodenja, ki temelji na notranji motivaciji in skozi katerega se odražajo vrednote, stališča in ravnanje, ki zaposlene motivira oziroma navdihuje, pri čemer integriteta predstavlja enega izmed ključnih temeljev. Brown in Trevino (2006) se s tem strinjata in dodajata, da sodelavci vodji zato zaupajo in ga cenijo.

Po Fryju lahko teorijo spiritualnega vodenja razumemo kot poskus oblikovanja celostnega pristopa k vodenju, ki bi povezal štiri temeljne dejavnike človekove biti na delovnem mestu, in sicer telo (fizični dejavnik), mišljenje (logika), srce (čustva, počutje) ter dušo (2003)<sup>90</sup>. Po drugi strani Smith in Malcom (2010) skrb za spiritualnost (vrednote, vizija, poslanstvo, etičnost itd.) razumeta kot del celostnega

---

<sup>89</sup> Avolio in Gardner (2005) sicer ugotavljata, da je uslužni stil vodenja, v nasprotju z avtentičnim stilom vodenja, še vedno premalo empirično pojasnjen.

<sup>90</sup> Avtor meni, da je most med duhovnostjo in religijo v altruizmu oziroma v predanosti interesom drugih, kar se v vseh velikih religijah odraža tudi skozi zlato pravilo (golden rule) – *do unto others as you would have them do unto you*. Hkrati avtor zaključuje, da je duhovnost potrebna vsaki religiji, medtem ko religija ni potrebna duhovnosti (Fry 2003).

pristopa k vodenju, in sicer poleg skrbi za fizično stanje zaposlenih (dobro počutje in dobri pogoji za delo) ter njihovo mentalno stanje (znanje, razumevanje itd.). Ob tem avtorja ugotavljata, da je spiritualnost najtežji dejavnik, ki se ga vodje praviloma najraje izogibajo. S ciljem zagotavljanja celostnega pristopa zagovarjata uravnoveženosti vseh treh dejavnikov (prav tam).

Gavin in drugi (2003) zagovarjajo stališče, da spiritualnost človeku prinaša zavedanje pomena in smisla življenja ter je ločena od religije, ki po mnenju avtorjev ne sodi v delovno okolje. S tem da spiritualno vodenje ni povezano z religijo, se strinjajo tudi Schermerhorn in drugi (2008). Pomeni globok občutek, da je vse medsebojno povezano in je lahko neizčrpen vir upanja ter volje, kar lahko človeku koristi na vseh življenjskih področjih. Na področju vodenja omogoča pogled preko vsakodnevnih opravil, razumevanje poslanstva ter dolgoročnih ciljev, kar ne koristi zgolj vodji, temveč celotni organizaciji in vsem udeležencem. Poleg tega spiritualnost po mnenju avtorjev vpliva tudi na medsebojne odnose, pri čemer ljudem iz različnih veroizpovedi pomaga, da se skupaj zavzemajo za uresničevanje organizacijskega poslanstva, ki delo osmišlja in mu daje bolj pomembno vlogo od zgolj izpolnjevanja dolžnosti ter finančne kompenzacije (Gavin in drugi 2003).

Tourish in Tourish (2010) imata za razliko od zgoraj navedenih avtorjev do spiritualnosti na delovnem mestu kritičen pogled, saj menita, da je to lahko le sredstvo za doseganje organizacijskih koristi ali koristi vodij. Hkrati sta prepričana, da delovno mesto, še posebej v profitnem sektorju, ni primeren prostor, kjer bi ljudje spoznali svoje najgloblje poslanstvo in namen bivanja. V ta namen niso usposobljeni vodje niti niso primerne organizacije. Ob tem avtorja zagovarjata stališče, da je delo seveda pomembno, vendar ne sme biti nadomestilo za socialno mreženje, življenjske interese, obveznosti itd. (prav tam).

V povezavi z drugimi stili vodenja Crossman (2010) ugotavlja, da sta spiritualno in transformacijsko vodenje povezana v elementu inspiracije. Od tega se po mnenju avtorice razlikujeta od transakcijskega vodenja, ki temelji na vsakdanjih izmenjavah med vodjo in zaposlenimi (prav tam). Transformacijsko vodenje je kot inspirativno opisal že Burns (2010), in sicer kot sposobnost navdihovanja zaposlenih k moralnemu ravnanju in višji motivaciji ter posledično doseganju rezultatov nad pričakovani.



Crossman (2010) povezanost ugotavlja tudi med spiritualnim in uslužnim vodenjem, kar potrjuje tudi Fry (2003), ki pravi, da je uslužni vodja uglasen s spiritualnimi vrednotami. Povezanost med spiritualnostjo in uslužnim vodenjem, brez elementa religioznosti, ugotavljata tudi Nandram in Vos (2010).

#### **4.7.4 Etično vodenje kot samostojen model vodenja**

Glede na to, da nekateri avtorji etično vodenje razumejo kot samostojen stil vodenja, ki je sicer hkrati vsebovan tudi v drugih stilih vodenja, želimo v nadaljevanju predstaviti tudi njihove ugotovitve o podobnostih in razlikah med etičnim stilom vodenja in drugimi stili.

Tako so Brown in drugi (2005) ter Brown in Trevino (2006) ugotovili, da imata etično in transformacijsko vodenje skupne značilnosti v osredotočenosti na skrb za zaposlene, na ravnanje v skladu z integriteto in moralnimi načeli, na skrb za posledice sprejetih odločitev ter na vodenje z zgledom. Menimo, da to velja tudi za uslužno vodenje.

Brown in drugi (2005) hkrati ugotavljajo, da je etično vodenje tesno povezano z etično komponento transformacijskega vodenja, ki vključuje poštenost in integriteto in je v modelu transformacijskega vodenja zajeta v faktorju idealiziranega vpliva (ang. idealized influence), ki poudarja vodenje z zgledom. Ključna medsebojna razlika pa je v tem, da etično vodenje vsebuje tudi elemente transakcijskega vodenja, kar za transformacijsko vodenje ne velja (Brown in Trevino 2006). Značilnost modela etičnega vodenja je namreč v tem, da vodja zagovarja in se ravna po visokih etičnih standardih, kar zahteva tudi od svojih sodelavcev. V ta namen uporablja tako pozitivne ukrepe (nagrada) kot negativne ukrepe (kazen), s katerimi zaposlene spodbuja k etičnemu ravnanju (prav tam). Avtorja glede tega ugotavljata, da tovrsten transakcijski odnos v okviru družbene izmenjave pomembno vpliva na ravnanje zaposlenih, ki tako lahko učinkovito, s pomočjo opazovanja, prepoznavajo želeno ravnanje, ki prinaša koristi, in obratno. Poleg tega pa se etično in transformacijsko vodenje razlikujeta tudi po tem, da model etičnega vodenja ne poudarja oblikovanje vizije in intelektualne stimulacije zaposlenih, kar je značilno za transformacijsko vodenje (Brown in Trevino 2006).

Podobno se z etičnim stilom vodenja prepletata tudi avtentični in spiritualni stil vodenja, in sicer v individualnih značilnostih vodij, kot so visoka stopnja integritete, skrb za zaposlene, skrb za etičnost sprejetih odločitev ter vodenje z zgledom (prav tam). Razlika med njimi pa je v tem, da samozavedanje in avtentičnost (ang. being true to oneself), ki določata avtentično vodenje, ter skrb za vizijo in poudarjanje poslanstva, ki sta del spiritualnega modela vodenja, niso izpostavljeni v modelu etičnega vodenja (Brown in Trevino 2006). Glede na navedbe avtorjev je etično vodenje nekoliko bolj pragmatično in s pomočjo transakcijskega vodenja usmerjeno v vplivanje na zaposlene, kar ravno tako ni značilno za avtentični in spiritualni stil vodenja (prav tam).

#### **4.7.5 Empirično raziskovanje etičnega vodenja**

Preden preidemo na preučevanje uslužnega vodenja, sledi še kratek pregled ugotovitev empiričnega raziskovanja etičnega vodenja.

Northouse (2010) ugotavlja, da je bilo do sedaj objavljenih relativno malo raziskav o teoretičnih temeljih etičnega vodenja, medtem ko Brown in drugi (2005) ter Brown in Trevino (2006) ugotavljajo, da je bilo preučevanje etičnega vodenja doslej večinoma osredotočeno na filozofski vidik in vprašanje, kako morajo vodje ravnati (ang. how leaders ought to behave), ter ni bilo dovolj raziskano z vidika, kateri dejavniki tvorijo etično vodenje<sup>91</sup>. Den Hartog in De Hoogh (2009) ugotavljata, da veliko raziskovalcev in strokovnjakov etično vodenje smatra kot pomembno ter enako kot De Hoogh in Den Hartog (2008) in Northouse (2010) ugotavljata, da je dostopnih le malo relevantnih empiričnih podatkov o etičnem vodenju in vplivu osebnih značilnosti vodij na etično vodenje. Glede obstoječih raziskav Den Hartog in De Hoogh (2009) ugotavljata, da so praviloma osredotočene zgolj na en dejavnik etičnega vodenja, kot je npr. integriteta (Craig in Gustafson 1998) ali pa le na splošno percepcijo o etičnem vodenju (Brown in drugi 2005).

---

<sup>91</sup> Brown in drugi (2005) so razvili poseben merski instrument za merjenje etičnega ravnanja vodij (ang. Ethical Leadership Scale – ELS), s pomočjo katerega lahko zaposleni ocenjujejo ravnanje svojih vodij.

Brown in drugi (2005) ter Brown in Trevino (2006) ugotavljajo, da raziskave kažejo na pozitivno povezanost med zaznavo vodstvene uspešnosti, poštenosti vodij, njihove integritete ter zaupanjem. Tako sta De Hoogh in Den Hartog (2008) z raziskavo ugotovila, da etično vodenje pomembno vpliva na percepcijo zaposlenih o uspešnosti vodij ter na optimizem oziroma pozitivno naravnost zaposlenih v odnosu do prihodnosti organizacije in njihove vloge v njej. Z drugo raziskavo sta avtorja ugotovila pozitivno korelacijo med zaznavo zaposlenih o etičnosti njihovih vodij ter zaupanjem zaposlenih v vodje in sodelavce, pripadnostjo organizaciji ter boljšim počutjem v organizaciji. V povezavi s tem sta ugotovila tudi pozitivno povezanost med percepcijo zaposlenih o integriteti in poštenosti vodij ter čustveno pripadnostjo zaposlenih organizaciji oziroma skupini, v kateri delajo (Den Hartog in De Hoogh 2009). Tudi Caldwell in drugi (2010) so v raziskavi o etičnem vodenju ugotovili, da ko zaposleni ravnanje vodij zaznavajo kot zaupanja vredno, njihovo zaupanje v organizacijo raste in vodje zaznavajo kot bolj etične.

Podobno Fry (2003) na podlagi pregleda več kot petdeset študij ugotavlja, da ima vodenje, ki temelji na vrednotah, močan učinek na motivacijo zaposlenih in uspešnost organizacije. Da vrednote vplivajo na ravnanje oziroma vedenje vodij ter da so postale pomemben del raziskovanja o vodenju, ugotavlja tudi Russell (2001). Avtor kot najbolj pomembni vrednoti dobrih vodij smatra poštenost in integriteto, ki po njegovem mnenju pomembno vplivata na vzpostavljanje medosebnega zaupanja med vodjo in zaposlenimi, na zaupanje zaposlenih v organizacijo ter na uspešnost organizacije (ang. organizational performance) (prav tam).

Bass in Steidlmeier (1999) sta prepričana, da je pomemben dejavnik etičnega vodenja tudi značaj vodje, medtem ko so Trevino in drugi (2000) v raziskavi ugotovili, da je v očeh vodij najpomembnejši dejavnik etičnega vodenja integriteta. Sarros in Cooper (2006) sta v povezavi s tem ugotovila, da vodje poleg integritete med ključne dejavnike človekovega značaja uvrščajo tudi poštenost, samodisciplino in kooperativnost. Cotterell in drugi (2006) glede poštenosti ugotavljajo, da jo zaposleni vidijo neločljivo povezano z integriteto oziroma z značajem vodje ter da etično vodenje razumejo kot ravnanje vodij v skladu z vrednotami in standardi. Podobno ugotavljata Rickards in Clark (2006), in sicer da se etični standardi posameznega vodje in njegov značaj odražajo ravno skozi vodenje z zgledom in raven njegove integritete.

Na tem mestu velja omeniti ugotovitve Berlogarja (2000, 195), ki je na podlagi raziskave o etičnem ravnanju slovenskih menedžerjev ugotovil, da jih lahko glede na nekatera načelna stališča uvrstimo zelo visoko po Kohlbergovi lestvici, z upoštevanjem vseh rezultatov pa med tretjo in četrto stopnjo po Kohlbergu.

## **4.8 USLUŽNO VODENJE**

### **4.8.1 Uvod v uslužno vodenje**

V zadnjih petdesetih letih je bilo narejenih več kot tisoč študij, katerih namen je bil določiti najboljši stil vodenja in ugotoviti potrebne osebnostne značilnosti idealnega vodje, vendar se to ni posrečilo še nikomur (George in Sims 2007, xxvi).

Kot že navedeno, dobrega vodjo določajo njegove osebne vrednote ter vrline in osebnostna integriteta je ena izmed njih. Če vodja nima integritete, mu sodelavci ne bodo zaupali in tudi nimajo razloga za to (George in Sims 2007, xxxii). Ravno tako je z inspiracijo zaposlenih, saj nemoralni vodja, ki v organizacijskem okolju ne uživa spoštovanja, tega ne more doseči (Lennick in Kiel 2009). Glede tega avtorja menita, da najboljši vodja ni karizmatičen ali herojski, temveč tisti, ki zmore druge navdušiti k visoki učinkovitosti s tem, da upošteva zaposlene oziroma je občutljiv za njihove potrebe. Hkrati je, kot ugotavljata Bass in Riggio (2006), pomembno, da vodje skrbijo tudi za razvoj veščin vodenja pri vseh sodelavcih, ki jih vodijo.

Adair (1997, 2002) kljub zgoraj navedenemu ugotavlja, da ljudje še vedno nismo vajeni razmišljati o vodjih kot uslužnih sodelavcih (ang. servants) in še vedno raje poudarjamo položaj vodje kot njegovo odgovornost. Ob tem avtor (2002) ugotavlja, da je že **Sokrat identificiral skupen element uslužnosti** pri vseh oblikah vodenja, in sicer da je temeljna odgovornost vodij zadovoljiti potrebe ljudi. Pri tem pa je po avtorjevem mnenju paradoksalno ravno to, da je vodja, ki v ospredje ne postavlja sebe temveč sodelavce, vedno v prednosti pred vodji, ki tega ne počnejo (Adair 1997).

Vse navedeno in še več so karakteristike uslužnega stila vodenja, ki bo predmet preučevanja v nadaljevanju.

#### 4.8.2 Opredelitev pojma

Uslužnost (ang. servant) v povezavi z vodenjem je v slovarjih opredeljena kot biti koristen (Oxford 1989b), pomagati doseči nekaj koristnega ali zagotoviti nekaj nujnega (Cambridge 2003), v povezavi z vodjo pa kot oseba, ki izvaja naloge za druge ter kot oseba, ki je vdana in uslužna do sodelavcev (Oxford 2004).

Sendjaya in drugi (2008, 406) ugotavljajo, da povezanost med pojmom uslužen (ang. servant) in vodja (ang. leader) označujejo že stare grške besede *diakonos*, *doulos*, *therapon*, *huperetes*, *sundoulos*, *oiketes in pais*, od katerih nobena ne kaže na pomanjkanje samospoštovanja ali nizko samopodobo, temveč zgolj prostovoljno podrejenost v korist drugih<sup>92</sup>.

Izvor oz. etimologija besede »servant« je v našem kontekstu osredotočena na vodenje in organizacijsko funkcionalnost ter je bogata s koncepti, ki podpirajo moralno ravnanje udeležencev (Boyum 2006).

#### 4.8.3 Razvoj uslužnega vodenja

Korenine filozofskega preučevanja uslužnega vodenja (ang. servant leadership) izvirajo že iz antike (Nandram in Vos 2010, Trompenaars in Voerman 2010, Searle in Barbuto 2011), kjer je Aristotel, podobno kot pred njim Sokrat, na vprašanje o tem, kaj je bistvo življenja, odgovarjal z navedbo, da je to služenje drugim in delati dobro (Nandram in Vos 2010, 236)<sup>93</sup>. Aristotel je ob tem razpravljal o plemenitem žrtvovanju za druge ter o tem, da dober in plemenit človek med svoje prijatelje razdeli tudi svoje bogastvo, tako da bi ga imeli oni več kot on<sup>94</sup> (Gantar 2002). Kot že omenjeno, je Aristotel tudi zapisal, da so dejanja, »ki so v skladu z vrlino, plemenita in storjena iz plemenitih nagibov« (2002, 127), kar velja tudi za pristno uslužno vodenje. Z uporabo analogije iz Aristotelovega opisa značilnosti radodarnega človeka, ki »razdaja skoraj preveč, tako da zase obdrži celo manjši del; kajti

---

<sup>92</sup> Sendjaya in Sarros (2002) v tej povezavi poudarjata, da uslužno vodenje ni znamenje šibkosti vodje, medtem ko je Lewis (2008) prepričan, da ga ne moremo razumeti kot t.i. mehak pristop k vodenju. Tudi Page in Wong (2000) sta prepričana, da ne odraža šibkega ali neodločnega vodenja, saj mora biti uslužen vodja ravno tako kot drugi vodje realističen in prilagodljiv.

<sup>93</sup> Kot ugotavljata Trompenaars in Voerman (2010), je Aristotelu bistvo življenja predstavljajo služenje drugim in delanje dobrega.

<sup>94</sup> Kot zanimivost je Aristotel menil, da je tiranu interes le lastna korist, kralju pa vseh njegovih podložnikov, kar je ena izmed razlik med kraljevino in monarhijo (Aristotel 2002).

radodaren človek ne gleda nase« (2002, 127) ter njegovega opredeljevanja pravičnega človeka, ki »sebi ne dodeljuje več dobrin, kot mu po sorazmerju pripadajo, pač pa je njegov napor v službi za druge« (prav tam, 170), lahko vidimo stične točke s filozofijo uslužnega vodenja, in sicer da vodja najprej poskrbi za sodelavce in potem zase. S tem je skladno tudi razmišljanje Rousseauja, da »tisti, ki se ima za gospodarja drugih, je sam še večji suženj kot oni« (Rousseau 2001, 13), saj se vodja, pri katerem je izražen uslužni stil vodenja, do sodelavcev ne obnaša kot njihov gospodar. V kontekstu naše razprave o pristnosti ali nepristnosti uslužnega vodenja lahko razumemo tudi Biantov izrek, ki ga je Aristotel uporabil pri razlagi o pravičnosti, in sicer: »Kadar ima oblast, spoznaš moža« (Aristotel 2002, 156). Dodati velja, da uslužno vodenje, po mnenju Trompenaarsa in Voermana (2010) temelji na štirih najpomembnejših Platonovih vrlinah, in sicer modrosti, pravičnosti, pogumu in zmernosti.

Koncept uslužnega vodenja lahko prepoznamo tudi v zgodnjih krščanskih naukih o vlogi vodij in njihovih kvalitetah (Boyum 2006, Greenleaf 1998), medtem ko je model uslužnega vodenja, kot ga poznamo danes, **zasnoval Robert Greenleaf**<sup>95</sup>, leta 1969 z esejem »The Servant as Leader<sup>96</sup>« (Spears 1998 in 2002, Greenleaf 2002a, Yukl 2002, Smith in drugi 2004, Boyum 2006, Washington in drugi 2006, Barbuto 2007, Carroll 2009, Northouse 2010, Trompenaars in Voerman 2010, Nandram in Vos 2010). Greenleaf se je v sredini tridesetih let prejšnjega stoletja zaposlil v ameriškem podjetju American Telephone and Telegraph Company (A.T&T.I), kjer je skoraj štirideset let delal na vodilnih delovnih mestih. Zatem se je upokojil in ustanovil center za aplikativno etiko. Ravno v tistem času (sedemdeseta leta) je bila v ameriški družbi prisotna kriza vodenja<sup>97</sup> (Bartholomew 2006), zaradi česar se je odločil, da model uslužnega vodenja, o katerem je predhodno razmišljal več kot deset let<sup>98</sup>,

---

<sup>95</sup> Kot ugotavljajo Smith in drugi (2004), Greenleaf ni oblikoval definicije uslužnega vodenja, temveč je bil osredotočen na ravnanje uslužnega vodje ter na vpliv, ki ga ima ta na sodelavce.

<sup>96</sup> Prvo verzijo eseja je Greenleaf že leta 1966 razposlal 200 ljudem na vplivnih vodstvenih položajih v različnih organizacijah širom po Združenih državah Amerike (Boyum 2006).

<sup>97</sup> Greenleaf je po mnenju Boyuma (2006) razlog za krizo vodenja videl tudi v vse močnejši težnji po individualizmu oziroma samoučinkovitosti napram družbeni učinkovitosti.

<sup>98</sup> Vzpodbudo je Greenleaf dobil že v času študija (v začetku tridesetih let prejšnjega stoletja), in sicer pri predmetu »The Sociology of Labor Problems«, ki ga je poučeval profesor Oscar Helming. Slednji je menil, da so v ameriški družbi začele prevladovati velike organizacije (poslovne, vladne, religiozne, univerzitetne itd.), ki ljudem oziroma družbi niso služile dovolj dobro. Zato je študentom predlagal, da so v sklopu lastnega kariernega razvoja dejavni tudi na tem področju, pri čemer je kot najbolj učinkovito možnost zagovarjal vplivanje na spreminjanje organizacijske kulture znotraj posameznih

predstavi javnosti. Sprva nepopularno idejo oziroma tezo je utemeljeval s tem, da dokler na vodilnih položajih ne bodo pravi ljudje, tudi boljši sistemi ne bodo pripomogli k boljši družbi. Pri tem je nevarnost videl v situaciji, ko ljudje, ki imajo prirojeni občutek »biti uslužen oziroma prvo uslužen« in hkrati potencial za vodenje, ne vodijo, ter v ljudeh, ki so se odločili slediti nemoralnim vodjem. Zelo pomembno se mu je zdelo tudi zavedanje, da imajo največjo možnost vplivanja na spremembe in ustvarjanje zgolj tisti, ki so znotraj posamezne organizacije, saj lahko tisti zunaj nje zgolj kritizirajo. In za vodjo, ki je hkrati uslužen in sposoben ustvarjalnosti, je po mnenju Greenleafa (2002a) največja radost prav ustvarjanje.

Glede poimenovanja vodenja se je Greenleaf zavedal negativnega prizvoka besede uslužen »servant«, vendar je pri tem poimenovanju ostal zaradi ugotovitve, da nobena druga beseda ne zajame tolikšne širine pojmovanja kot ravno ta (Greenleaf 2002a)<sup>99</sup>. S pomočjo uporabe besed služenje, vodenje in prepričljivost, je poskušal obnoviti dostojanstvo vodenja, ki ga je industrializacija skozi neosebno delovanje močno oslabila (Greenleaf 1998). Kajti bil je prepričan, da je ravno dostojanstvo tisto, kar tako zaposlenim kot organizacijam daje moč za uslužno ravnanje (prav tam). Spears (1998) meni, da je Greenleaf termin uslužno vodenje oblikoval z namenom, da definira vodenje, ki je po njegovem mnenju takrat manjkalo v organizacijah. Pri tem pa je z združitvijo nasprotujočih si pojmov služabnik in vodja v skupen pozitiven in učinkovit okvir povzročil nov vpogled v funkcijo vodenja (Spears 1998, 2002, 2009). Trompenaars in Voerman (2010) menita, da sta vodenje in služenje kot dve plati istega kovanca, medtem ko je Greenleaf (2002a, 2002b) verjel, da sta lahko obe vlogi (servant in vodja) združeni v eni osebi na kateremkoli organizacijskem nivoju.

Povečano zanimanje za preučevanje in raziskovanje uslužnega vodenja je značilno za zadnja leta oziroma novo tisočletje (Russell in Stone 2002, Burkhardt in Spears 2002, Sendjaya in Sarros 2002, Ramsey 2003, Liden in drugi 2008, Sendjaya in drugi 2008, Northouse 2010). Spears (2002, 2009) ter Dierendonck in Patterson (2010) vzrok za to vidijo v tem, da je začetek 21. stoletja prinesel spoznanje, da so

---

organizacij. Za dokončno razumevanje profesorjevega nasveta je Greenleaf, po lastni izjavi, potreboval skoraj petdeset let (Greenleaf 2002a).

<sup>99</sup> Idejo oziroma navdih za poimenovanje vodje kot služitelja (ang. servant) je Greenleaf dobil pri branju romana »The Journey to the East«, avtorja Hermanna Hesseja. Kot je zapisal, se mu ideja ni porodila na logičen temveč intuitiven način, pri čemer mu je model pravega služitelja predstavljal njegov oče (Greenleaf 1998, 2002a). O tem Whetstone (2002) meni, da je Greenleaf Hessejevo zgodbo interpretiral kot nauk, da je pravi vodja v prvi vrsti ustrežljiv oziroma uslužen, kar je ključ do njegove veličine.

namesto tradicionalnih, hierarhičnih, avtokratičnih stilov vodenja, prvenstveno osredotočenih na korist lastnikov in delničarjev, bolj ustrezni modeli, ki temeljijo na etičnem ravnanju, timskem delu, skrbi za zaposlene in njihov razvoj, skrbi za skupnost, vključevanju zaposlenih v odločanje, dolgoročni viziji razvoja itd. Po njihovem mnenju tem kriterijem v celoti zadostuje ravno uslužni stil vodenja, ki vse od svojega nastanka pridobiva vse več privržencev (prav tam) oziroma, kot ugotavlja Peete (2005), vse več organizacij sprejema uslužno vodenje kot del organizacijske filozofije. Burkhardt in Spears (2002) ter Ramsey (2003) razlog za vzpon uslužnega stila vodenja vidijo tudi v razvoju družbe in njenem nenehnem spreminjanju, kar posledično enako velja za modele vodenja in razumevanje vloge vodij tako v profitnih kot profitnih organizacijah.

Spears (2010) v povezavi z navedenim ugotavlja, da se je ideja uslužnega vodenja v četrtem desetletju po tem, ko ga je Robert Greenleaf zasnoval, oziroma v prvem desetletju novega tisočletja, začela zelo širiti tako v procesu izobraževanja kot tudi v praksi, saj so navedeni princip vodenja v lastne razvojne filozofije vtkale številne organizacije. Ravno tako se je zanimanje za preučevanje tega modela razširilo tudi na znanstvenoraziskovalnem področju<sup>100</sup>, kar se odraža v vse večjem številu raziskav, člankov in knjig. To potrjuje tezo Bassa (v Sendjaya in Sarros 2002, 57), ki je ob prehodu v novo tisočletje izrazil prepričanje, da bo uslužno vodenje v bodočnosti vse bolj in bolj pridobivalo na pomenu. Podobno pričakovanje sta takrat izrazila tudi Senge (2002) in Blanchard (2002).

#### **4.8.4 Vloga in pomen uslužnega vodenja**

Uslužni stil vodenja izhaja iz stališča, da je osnovni namen organizacij služiti človeškim potrebam (Covey 2006) oziroma, kot ugotavljajo Schermerhorn in drugi (2008), temelji na ideji, da je temeljni namen vsakega posla v pozitivnem vplivu in skrbi za zaposlene, organizacijo in družbo. Pri tem uslužno vodenje poudarja moralno odgovornost vodij (Sendjaya in Pekerti 2010), ali kot pravi Schermerhorn (2008), je njegovo sidrišče poleg skrbi za zaposlene v moralnem ravnanju vodij. V povezavi s tem, analogno po Kohlbergu, sodi v okvir najvišje stopnje moralnega

---

<sup>100</sup> Glede tega Barbuto in Wheeler (2006) ter Searle in Barbuto (2011) ugotavljajo, da uslužno vodenje, čeprav je njegov koncept osem let starejši od transformacijskega vodenja, v začetnem obdobju med raziskovalci ni dobil zadostne znanstvene in empirične pozornosti.



razvoja vodenja – t.i. postkonvencionalnega vodenja (Graham 1995). Po drugi strani Whetstone (2001) ugotavlja, da model uslužnega vodenja temelji na komplementarnem trinivojskem etičnem pristopu, in sicer teleološkem, ki je osredotočen na posledice dejanj, deontološkem, ki temelji na obveznostih, ter vrlinskem, ki temelji na etičnih načelih in vrlinah. Ugotavlja tudi, da je uslužni vodja do zaposlenih uslužen po svojem značaju, pri čemer funkcionira tako na podlagi pojmovne (konceptualne) kot intuitivne etične ravni (prav tam).

Uslužno vodenje pomeni praktično uporabo altruistične filozofije ter vključuje posameznike, ki so se odločili najprej služiti in šele nato voditi. Uporabno je tako v formalnih kot neformalnih vodstvenih vlogah in spodbuja sodelovanje, zaupanje, skrb, poslušanje ter etično uporabo moči in opolnomočenja (12Manage 2009). Temelji na vrednotah, etičnih določilih in opolnomočenju zaposlenih Boyum (2006) ter poudarja integriteto oziroma ji pripisuje velik pomen (Page in Wong 2000, Greenleaf 2002a<sup>101</sup>, Smith in drugi 2004, Boyum 2006, Liden in drugi 2008, McNenery 2008, Sendjaya in drugi 2008, Lennick in Kiel 2009), saj med drugim predstavlja temelj družbenih odnosov (Greenleaf 2002a)<sup>102</sup>. Locander in Luechauer (2006) ob tem ugotavljata, da uslužno vodenje vsebuje paradoks, saj naj bi bil najboljši način za ustvarjanje moči ravno v tem, da je ne uporabljamo. Naslednji paradoks je po mnenju Senga (2002) v tem, da je uslužno vodenje zelo osebno, vendar hkrati po naravi kolektivno, glede česar Henry (2008) meni, da je ključni dejavnik uslužnega vodenja ravno v dostopnosti vodje vsakomur v organizaciji, ki potrebuje njegovo pomoč (ang. an open door policy).

Uslužni vodja je tako v prvi vrsti uslužen in šele potem vodja (Greenleaf 2002a in 2002b, Northouse 2010), kar pomeni, da mu je skrb za zaposlene, stranke in skupnost na prvem mestu (Spears 1998, Page in Wong 2000, Yukl 2002, Fry 2003, Schermerhorn 2008, Carroll 2009, Lyons in drugi 2009, Searle in Barbuto

---

<sup>101</sup> Greenleaf (2002a) je praktično vrednost integritete bolj kot v sistemu izobraževanja videl v koristnem opravljanju dela. Ob tem je zagovarjal stališče, da vodje ni mogoče kar enostavno vzgojiti. Menil je, da je potrebno kompetentni osebi, za katero želimo, da postane vodja, najprej omogočiti, da osvoji organizacijsko vizijo, ter poskrbeti, da zaživi organizacijske vrednote. Pomoč, spodbujanje in zagotavljanje možnosti za osebno rast naj bi sledile za tem (prav tam).

<sup>102</sup> Lennick in Kiel (2009) v povezavi s tem menita, da si je težko predstavljati nekoga, ki ima integriteto ter mu primanjkuje odgovornosti do drugih.

2011)<sup>103,104</sup>. Ob tem zelo pomemben dejavnik uslužnega vodenja predstavlja tudi skrb za moralni razvoj zaposlenih (Rickards in Clark 2006, Sendjaya in Pekerti 2010), kar je bistvo etičnega vodenja (Yukl 2002) oziroma, kot pravi Covey (2002b), je smisel uslužnega vodenja enak smislu etičnega vodenja. V povezavi s tem Covey (2002a) ugotavlja, da jedro uslužnega vodenja sestoji iz štirih dejavnikov moralne avtoritete oziroma vesti, in sicer žrtvovanja lastnega ega v bolj plemenite namene, navdiha za uresničevanje pravega poslanstva, razumevanja neločljivosti in enake pomembnosti ciljev ter sredstev za doseg ciljev in razumevanja celosti oz. povezanosti vsega z vsem. Covey tudi meni, da ko si ljudje prizadevajo živeti po lastni vesti, to krepi njihovo integriteto in hkrati šibi vpliv ega na njihovo ravnanje (prav tam).

Pri uslužnem vodenju je najpomembnejši notranji občutek oziroma želja po služenju, ki zatem preraste v zavestno odločitev ali prizadevanje po vodenju (Spears 1998, Greenleaf 2002a in 2002b, Sendjaya in Sarros 2002, Sendjaya in drugi 2008, Carroll 2009, Trompenaars in Voerman 2010, Prosser 2010). Greenleaf je s tem izpostavil ločnico med posameznikom, ki je najprej uslužen<sup>105</sup> in šele potem vodja, ter posameznikom, ki je najprej vodja in šele potem uslužen (2002b, 12Manage 2009). Verjel je, da je ključna razlika med uslužnim vodenjem ter ostalimi modeli vodenja v motivaciji vodij, da najprej poskrbijo za druge (Peete 2005), pri čemer ta skrb vključuje vzgojo, zaščito in opolnomočenje sodelavcev (Yukl 2002). Ob tem je Greenleaf vseskozi zagovarjal tezo, da je najpomembnejši korak k temu, da postaneš velik vodja ta, da najprej postaneš velik »servant« (Spencer 2007). Verjel je v to, da ima skoraj vsak človek v mladih letih potencial, da se razvije na tem področju, pri čemer sta ključnega pomena vzgoja in izobraževanje (Greenleaf 2002a). Tako je menil, da se mora priprava na uslužno vodenje začeti najkasneje v srednji šoli, kjer se človek nauči, kako se lahko upre prevladujoči kulturi moči in medsebojnega tekmovanja (Greenleaf 1998). Rickards in Clark (2006) glede tega

---

<sup>103</sup> Whetstone (2002) ugotavlja, da se uslužno vodenje odlikuje po ustvarjanju vrednosti oziroma koristi za določeno skupino, katere član je tudi uslužni vodja, kar je v popolnem nasprotju z vodenjem, kjer vodja v prvi vrsti skrbi za lastno moč in svojo dobrobit.

<sup>104</sup> Lennick in Kiel (2009) sta glede tega prepričana, da postavljanje sodelavcev v ospredje hkrati pomeni investiranje v njihov razvoj.

<sup>105</sup> Mumford in drugi (2003) menijo, da imajo ljudje, ki si prizadevajo za dobrobit drugih in verjamejo, da lahko obvladujejo svoje ravnanje kljub zunanjim vplivom, višjo stopnjo integritete.

menita, da je ideja uslužnega vodenja zelo primerna za vodje, ki imajo poudarjen sistem humanističnih vrednot.

Uslužni vodja je torej posameznik, ki želi skladno s svojim prepričanjem voditi s služenjem in na ta način dosežati maksimalno korist za druge (Greenleaf 2002a, Boyum 2006). Dejstvo, da je pristen uslužni vodja najprej uslužen in šele potem vodja, mu daje pravo veličino (Greenleaf 2002a), k čemur prispevata tudi njegova integriteta in skromnost (Page in Wong 2000). V povezavi s tem je bil Greenleaf (2002b) prepričan, da je med pristnim in nepristnim uslužnim vodjem velika razlika<sup>106</sup>, saj vodja, ki je v prvi vrsti uslužen, v ospredju nima interesa po moči oziroma vplivu ter po pridobivanju materialnih koristi<sup>107,108</sup>. Za takšne vodje je želja po služenju ljudem primarne narave (prav tam). Sendjaya in Sarros (2002), Sendjaya in drugi (2008), Sendjaya in Pekerti (2010) ter Trompenaars in Voerman (2010) pristno uslužno vodenje smatrajo celo kot način življenja, kot poslanstvo, ki je osredotočeno na skrb za druge, Prosser (2010) pa kot življenski proces.

Toda kljub temu da je Greenleaf uslužni model vodenja idealiziral, je vseskozi utemeljeval njegovo praktično vrednost ter ohranjal realna pričakovanja. Dolgoletne praktične izkušnje so mu pomagale, da ni živel v iluziji (Vaill1998), pri čemer se je zavedal, da se uslužno vodenje ne zgodi čez noč (ang. quick-fix approach) (Spears 1998). Zavedal se je postopnega in dolgoročnega učinka ter pri tem izhajal iz stališča, da na začetku zadostuje en posameznik, s pomočjo katerega se filozofija širi naprej. Menil je tudi, da če najvišje vodstvo v posamezni organizaciji funkcionira po načelu enakopravnosti, pri čemer je vodja prvi med enakimi (*primus inter pares*), lahko upravičeno pričakujemo hitrejši razvoj vodij tudi na drugih nivojih v organizaciji (prav tam). Kot ugotavlja Vaill (1998), je uslužni vodja, kot ga je opredelil Greenleaf, v službi (služabnik) organizacijskih razvojnih procesov, medtem ko je bil Greenleaf (1998) osebno prepričan, da lahko organizacija postane bolj uslužna do deležnikov le

---

<sup>106</sup> O pristnosti je razpravljal že Kant (2003, 97), in sicer:

»da je zelo lepo, če delamo ljudem dobro zaradi ljubezni do njih in zaradi naklonjene dobrohotnosti ali če smo pravični zaradi ljubezni do reda, vendar pa še ne gre za pravno moralno maksimo našega vedenja, primerno našemu položaju, ki ga imamo med umnimi bitji kot ljudje, če se skušamo, tako rekoč kot prostovoljci, s ponosno domišljavostjo postaviti nad misel o dolžnosti in če hočemo neodvisno od zapovedi zgolj zaradi lastnega ugodja storiti to, za kar naj ne bi potrebovali nobene zapovedi«.

<sup>107</sup> V povezavi s tem Lewis (2008) meni, da je uslužno vodenje učinkovito le v primeru, ko je pristno oz. avtentično, ter ne v primeru, ko je osrednji cilj želja po dobičku.

<sup>108</sup> Yukl (2002) ugotavlja, da pristni uslužni vodje zagovarjajo dobro in pravilno tudi takrat, ko to ni v finančnem interesu organizacije, ter konstantno nasprotujejo socialni nepravilnosti in neenakosti.

v primeru, ko zaposleni, ki delajo skupaj, ravnajo uslužno in hkrati ustvarjajo sinergijo. Pri tem je po prepričanju Greenleafa (prav tam) nujno, da vodje za doseganje odločitev uporabljajo prepričevanje, ne pa prisile ali manipulacije (prav tam), kar je po mnenju Dierendoncka in Nuijtena (2011) skladno z vodenjem po prej omenjenem načelu prvi med enakimi (*primus inter pares*). Pri tem avtorja ugotavljata, da je za uslužne vodje značilen tudi pogum za sprejemanje nekonvencionalnih odločitev, ki so v skladu z njihovimi vrednotami in prepričanjem (ang. walk their talk), in to ne glede na posledice (Dierendonck in Nuijten 2011, 264). Po mnenju Sendjaya in Sarrosa (2002, 60) iz tega izhaja, da primarna želja po služenju drugim izvira iz njihove lastne predstave o moralnem oziroma altruističnem vodji. Da je v konceptu uslužnega vodenja močno izražen altruizem, se strinjajo tudi Northouse (2010), Sendjaya in Pekerti (2010) in Searle in Barbuto (2011), pri čemer Northouse (2010) ugotavlja, da je poleg skrbi za sodelavce poudarek tudi na empatiji in vzgoji sodelavcev<sup>109</sup>.

Z nesebično skrbjo za druge in šele potem zase si uslužni vodje po mnenju Greenleafa (2002a) med zaposlenimi ustvarjajo zaupanje, ki je po oceni Walsh (2008) najpomembnejše pri vodenju. V povezavi s tem Manz in Sims (1987) menita, da tak pristop prispeva k razvoju in ohranjanju močnih medosebnih vezi med vodji in vodenimi ter pomaga zaposlenim, da dosegajo svoje najvišje potenciale in hkrati postanejo motivirani.

Iz zgoraj navedenega torej izhaja, da je uslužno vodenje skladno s konceptom etičnega vodje, ki je dovzeten za potrebe zaposlenih, jih obravnava pravično in zanje tudi skrbi (Northouse 2010). Kot pravi Spencer (2007), uslužni vodje ob zavedanju, da organizacijo predstavljajo zaposleni, slednje vključujejo v oblikovanje organizacijske vizije, cilji in potrebe zaposlenih so izraženi v ciljih in potrebah vodij, vodja in organizacija pa sta uspešna zato, ker so uspešni zaposleni. Posledično je ena izmed ključnih nalog uslužnega vodenja tudi spodbujanje doseganja soglasij, in sicer prostovoljnih ter trajnih soglasij (Greenleaf 1998). Yukl (2002) v tej povezavi ugotavlja, da je Greenleaf družbeno odgovornost smatral kot enega izmed temeljnih

---

<sup>109</sup> Painter-Morland (2008) ugotavlja, da model uslužnega vodenja omogoča vzpostavitev pogojev za osebno rast zaposlenih tudi zato, ker tega procesa ne ovira egoizem vodstvenih delavcev.

organizacijskih ciljev, pri čemer je pomen zagotavljanja kvalitetnih izdelkov in storitev za stranke enačil z ustvarjanjem pomembnosti posla v očeh zaposlenih.

Ob upoštevanju zgoraj navedenega je po Greenleafu (2002a, 27, 2002b, 24) najboljši test za preverjanje, ali je nekdo uslužen vodja ali ne, v odgovorih na vprašanja:

- ali zaposleni (sodelavci), ki so na ta način vodeni, napredujejo v osebnostnem razvoju oziroma rastejo kot osebe<sup>110</sup>,
- ali zaradi tega načina vodenja postajajo pametnejši oziroma modrejši, stabilnejši, bolj samostojni in samozavestni ter bolj dovzetni za to, da tudi sami postanejo takšni vodje<sup>111</sup>,
- kakšen je učinek na najmanj privilegirane ljudi v družbi; ali imajo ti ljudje od tega korist oziroma vsaj ne nazadujejo.

K temu je Greenleaf (1998, 43) kasneje dodal še en pogoj, in sicer da nihče zaradi ravnanja vodje ne sme biti neposredno ali posredno oškodovan. Hkrati je navedel, da se kakovost družbe sodi po tem, koliko lahko njeni najmanj privilegirani člani dosežejo v njej (prav tam, 264). Poleg tega pa je bil Greenleaf tudi prepričan, da če je človek resnično uslužen vodja ali sodelavec, potem stalno raziskuje in stremi k napredku oziroma vanj verjame (2002b).

Podobno kot Greenleaf je menil tudi Burns (2010), in sicer da 'velik' vodja pomaga sodelavcem, da se tudi sami razvijejo v vodje, ter da je funkcija vodenja vključiti potrebe, prizadevanja in cilje zaposlenih v organizacijsko strategijo.

Kot dodatek zgoraj navedenemu v nadaljevanju navajamo tudi nekaj pojmovanj uslužnega vodenja z vidika drugih avtorjev. Tako Passmore (2010) uslužnega vodjo razume kot nekoga, ki se zaveda pomena razvoja zaposlenih, in sicer ne zgolj zaradi koristi organizacije, temveč tudi zaradi njihovih koristi in širše – družbenih koristi, zna poslušati in biti empatičen ter je sposoben uvajati koristne spremembe v sklopu uresničevanja organizacijskega poslanstva. Dierendonck in Patterson (2010) uslužno

---

<sup>110</sup> V tej povezavi Smith in drugi (2004) menijo, da je uspešnost tega stila vodenja povezana tudi s tem, v kolikšni meri se zaposleni, upoštevajoč Maslowo hierarhijo potreb, približujejo samoaktualizaciji.

<sup>111</sup> Avolio in drugi (2009) v povezavi s to alinejo menijo, da predstavlja izhodišče za bodoče raziskovanje, ki bo osredotočeno na zaposlene, ki jih vodijo uslužni vodje, in sicer na njihovo počutje ter vpliv počutja na delo.

vodenje smatrata za stil vodenja, pri katerem je glavna skrb profesionalni in osebnostni razvoj zaposlenih. Ob tem izpostavljata dva temeljna elementa uslužnega stila vodenja, in sicer zelo poudarjeno skrb za zaposlene ter vodjo kot prvega med enakimi (*primus inter pares*) brez uporabe položajne moči. Fry (2003, 708) ugotavlja, da uslužni vodja združuje dvoje v enem, in sicer dejavnost ali storitev na eni strani in poslanstvo na drugi strani. Pri tem je vodja uglasen z osnovnimi vrednotami in skoznje služi vsem udeležencem, pri čemer uslužno vodenje vključuje pomoč pri odkrivanju oziroma spodbujanju notranjega navdih zaposlenih, pridobivanje in ohranjanje zaupanja, storitve, ki presegajo lastne interese, in aktivno poslušanje (prav tam). Chen in drugi (2011) ugotavljajo, da uslužno vodenje pozitivno vpliva na ozaveščenost zaposlenih, zaupanje v vodje in organizacijo, pripravljenost k učenju in navdih za delo. Menijo tudi, da je uslužnost (ang. service) temelj uslužnega stila vodenja ter postavljanje potreb in interesov zaposlenih v prvo vrsto najpomembnejša funkcija uslužnih vodij.

Reed in drugi (2011) so prepričani, da je ena od temeljnih nalog uslužnega vodenja razvoj bodočih uslužnih vodij ter da je Greenleafova trditev, da se mora uslužno vodenje odražati tako na individualni, organizacijski kot družbeni ravni, zelo pomembna, če želimo, da se učinki vodenja odrazijo v najvišji meri. Tudi Jones-Burbridge (2012) je prepričan, da uslužni vodje s prioriteto skrbijo za potrebe sodelavcev ter vseh ostalih, za katere skrbijo, dosežajo pozitivne rezultate tudi za organizacijo. Ob tem, kot ugotavlja Graham (1995), so najbolj uspešni takrat, ko zaposlene uspejo spodbuditi tudi h konstruktivni udeležbi v organizacijskem upravljanju.

Trompenaars (2009) poleg navedenega ugotavlja, da je uslužno vodenje uporabno tudi v kriznih časih (npr. gospodarska recesija) ter v sklopu kriznega vodenja, saj skrb za zaposlene ne izključuje sprejemanja težavnih odločitev. Po drugi stran Searle in Barbuto (2011) ugotavljata, da je uslužno vodenje lahko zelo učinkovito v delovnih okoljih, kjer je v preteklosti prihajalo do neetičnega ravnanja, saj ta stil vodenja spodbuja moralno ravnanje pri zaposlenih. Omeniti velja še razmišljanje Carverja (2002), ki ugotavlja, da je uslužno vodenje lahko zelo učinkovito tudi pri vodenju uprav oziroma organov odločanja. Pri tem je vodja v funkciji uslužnega vodje organa odločanja, organ odločanja pa v funkciji uslužnega vodje lastnikov, ki so lahko javni

ali zasebni. To pa posledično pomeni, da je vodja hkrati v funkciji uslužnega vodje uslužnih vodij in varuh integritete organa odločanja (prav tam).

#### **4.8.5 Karakteristike oziroma dimenzije uslužnega vodenja**

V nadaljevanju so prikazane različne karakteristike oziroma dimenzije uslužnega vodenja, ki so jih identificirali različni avtorji. Prvi je o karakteristikah uslužnega vodenja sicer razpravljajal Greenleaf, vendar jih ni nikoli objavil v obliki kakršnega koli nabora ali seznama (Spencer 2007). Glede na to, da smo o vseh njegovih razpoložljivih ugotovitvah že razpravljali, jih na tem mestu ne bomo ponavljali.

Kot zadnje predstavljamo ugotovitve Lidena in drugih (2008), ki smo jih preučevali v empiričnem delu naloge.

**Spears** (1998, 5) uslužno vodenje razume kot dolgoročen, transformacijski način življenja in dela, ki ima potencial za pozitivne spremembe v družbi. Kot pravi, to vodenje ponuja upanje in nakazuje novo obdobje človeškega razvoja ter pot k boljšim, bolj skrbnim organizacijam.

Spears je po nekaj letih preučevanja Greenleafovih del (Avolio in drugi 2009) identificiral deset temeljnih karakteristik uslužnega vodenja, in sicer poslušanje, empatijo, zdravljenje oziroma celjenje (ang. healing – preobrazbo, sposobnost preoblikovanja in regeneracije organizacij), ozaveščenost, prepričljivost, konceptualnost – abstraktnost, predvidevanje rezultatov vodstvenih odločitev v prihodnosti s pomočjo razumevanja izkušenj iz preteklosti ter pravilne ocene sedanosti, skrbno upravljanje (ang. stewardship<sup>112</sup> – upravljanje z zaupanim premoženjem in zadevami v dobrobit organizacije ter skupnosti), zavzemanje za osebni in profesionalni razvoj zaposlenih ter skrb za razvoj skupnosti (Spears 1998, 2002 in 2010). Ob tem je Spears (2002) prepričan, da seznam karakteristik zagotovo ni popoln, vendar kljub temu meni, da ta stil vodenja ponuja pot k drugačnemu delu z zaposlenimi in k bolj skrbnim organizacijam.

---

<sup>112</sup> Sendjaya in Sarros (2002) »stewardship« vidita kot ključno značilnost uslužnega vodenja, in sicer z vidika skrbi za razvoj zaposlenih. Barbutto in Wheeler (2006) »stewardship« opredeljujeta širše, v kontekstu organizacije (ang. organizational stewardship), in sicer kot skrb za skupnost, v kateri organizacija deluje, s ciljem, da se vanjo povrne oziroma investira več, kot se od nje prejme.

**Page in Wong** (2000) ugotavljata, da uslužno vodenje poleg integritete in skromnosti vodij združuje opolnomočenje<sup>113</sup>, timsko delo, kakovost, udeležbo pri vodenju in etičnost, zaradi česar po njunem mnenju zgolj uslužnost (ang. service-oriented) ni zadosten pogoj, da nekoga označimo za uslužnega vodjo.

**Lewis in Noble** (2008) uslužnega vodenja ne razumeta kot nabor tehnik oziroma napotkov za izboljšanje produktivnosti ali izboljšanje počutja zaposlenih. Razumeta ga kot način vodenja, ki ga vodja uporablja, ker verjame, da je to pravi način. Noble (2008) kot temeljne značilnosti uslužnega vodenja opredeljuje skrb za zaposlene, celosten pristop k delu, spodbujanje skrbi za skupnost ter opolnomočenje zaposlenih za sprejemanje pomembnih odločitev. Ob tem je prepričan, da uslužno vodenje ni zgolj teoretičen koncept, saj je pomembno, da se odraža v vsakodnevni praksi (prav tam).

**Trompenaars in Voerman** (2010) definirata sedem temeljnih karakteristik uslužnega vodenja, ki je lahko učinkovito na vseh organizacijskih ravneh (ne zgolj pri srednjem in višjem menedžmentu), in sicer vodenje skozi služenje, povezovanje teorije in prakse, povezovanje ustvarjalnih posameznikov v team, čustvena inteligentnost, strateško razmišljanje z združevanjem posameznih aktivnosti v celoto, oblikovanje kratkoročne in dolgoročne vizije ter povezovanje notranje organizacijske kulture z zunanjim okoljem. Glede povezovanja nasprotij v smislu ustvarjanja integralne celote je uslužno vodenje po mnenju Trompenaarsa in Voermana (2010) edinstveno. Kot tak primer navajata tezo, da vodje skozi služenje postajajo močnejši, saj bolj ko služijo zaposlenim, uspešnejše tudi vodijo (prav tam). Hkrati sta prepričana, da je osebna rast vodij povezana s skrbjo za osebno rast zaposlenih (Trompenaars in Voerman 2009), pri čemer se njihova skrb za zaposlene vedno povrne v dobri skrbi zaposlenih za stranke (Trompenaars in Voerman 2010).

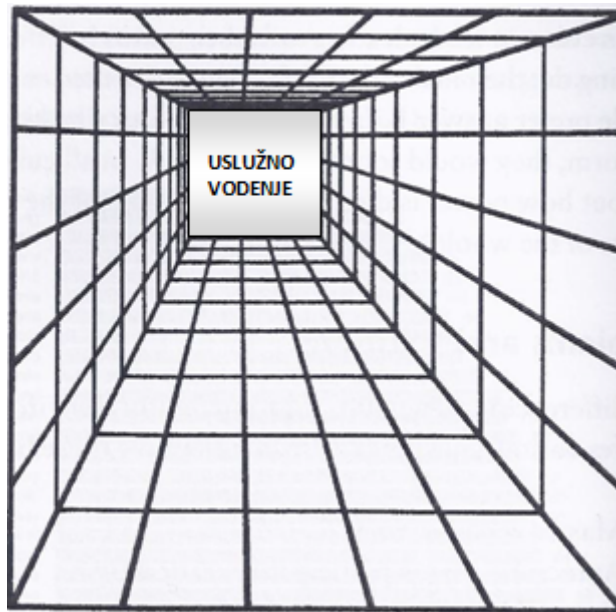
Trompenaars in Voerman (2010) svoj pogled na uslužno vodenje prikazujeta tudi slikovno, v obliki piramide, iz katere je razvidno, da je uslužni vodja v organizaciji hkrati na njenem vrhu in dnu (slika 4.2). Po mnenju Bartholomewa (2006) obrnjena organizacijska struktura popolnoma ustreza udejanjanju filozofije uslužnega vodenja v praksi.

---

<sup>113</sup> Avtorja Greenleafa označujeta za 'starega očeta' sodobnega razvoja opolnomočenja v procesu vodenja (Page in Wong 2000).



Slika 4.2: Piramida uslužnega vodenja



Izdelano na podlagi vira: Trompenaars in Voerman (2010, 50)

**Covey** (2002b) je opredelil štiri temeljne delavnike uslužnega vodenja, in sicer vodenje z zgledom, ki vključuje osebnostno integriteto, oblikovanje poslanstva, vizije in vrednot ter ravnanje v skladu z njimi, povezovanje vseh zaposlenih v aktivno uresničevanje poslanstva, vizije in vrednot ter opolnomočenje zaposlenih. Na podlagi navedenih aktivnosti vodja po mnenju Coveya spodbuja zaposlene k ustvarjalnosti in razvoju ter posledično tudi k temu, kot je ugotovil že Greenleaf, da tudi sami postanejo uslužni vodje (prav tam).

**Smith in drugi** (2004, 86) opredeljujejo pet karakteristik uslužnega vodenja, in sicer spoštovanje ljudi, razvoj zaposlenih, razvoj skupnosti, odražanje verodostojnosti in vključenost sodelavcev v vodenje. Kot pozitivne učinke navajajo bolj usposobljene in bolj etične zaposlene, boljšo komunikacijo, boljše medsebojne odnose ter oblikovanje skupne vizije in jasnih ciljev (prav tam).

**Keith** (2009) opredeljuje tri temeljne karakteristike uslužnega vodenja, in sicer služenje in pomoč drugim v duhu uresničevanja poslanstva organizacije, poslušanje zaposlenih in deležnikov z namenom ugotavljanja in izpolnjevanja njihovih potreb ter skrb za stalni razvoj zaposlenih.

**Russell in Stone** (2002) sta s pregledom teorije o uslužnem vodenju identificirala lastnosti, ki opredeljujejo ta stil vodenja, in jih razdelila v dve temeljni kategoriji, in

sicer kategorijo funkcionalnih lastnosti (ang. functional attributes) ter kategorijo spremljevalnih lastnosti (ang. accompanying attributes). V okvir funkcionalnih lastnosti sta uvrstila učinkovite in praktične karakteristike uslužnega vodenja, v okvir spremljevalnih lastnosti pa tiste, ki prve dopolnjujejo ali krepijo njihovo pojavnost. Pri tem avtorja opozarjata, da slednje po naravi niso sekundarne, temveč komplementarne, in včasih tudi nujni predpogoj funkcionalnih lastnosti. Kot te sta avtorja (2002, 147) identificirala sposobnost vizije, poštenost, integriteto, biti vreden zaupanja, vodenje z zgledom, ustrežljivost, kreativnost, spoštovanje drugih in opolnomočenje. Med spremljevalne lastnosti pa sta uvrstila dobro komunikacijo in poslušanje, verodostojnost, kompetentnost, vidnost, vplivnost, dobro upravljanje, prepričljivost, učenje in opogumljanje drugih ter delegiranje (prav tam).

Poleg tega Russell in Stone (2002) menita, da lahko uslužni model vodenja vpliva na spremembe v organizacijah in družbi, ker spodbuja tako osebnostno kot organizacijsko preobrazbo (ang. metamorphoses).

**Liden in drugi** (2008) ugotavljajo, da so za uslužnega vodjo značilne lastnosti, kot so poslušanje, empatija, zavedanje, prepričljivost, abstraktnost, predvidevanje, zavzemanje za razvoj zaposlenih in razvoj skupnosti. Greenleaf (2002a) je aktivno poslušanje opredelil kot prvi nujen odziv na kakršen koli problem, medtem ko je prepričljivost tisto, kar vodi omogoča uvajanje sprememb s prepričevanjem oz. pregovarjanjem in ne s prisilo. S tem ko uslužni vodje sodelavce slišijo, vidijo in poznajo situacijo, so po mnenju Greenleafa (prav tam) sodelavcem zelo blizu, kar krepi medsebojno zaupanje.

Liden in drugi (2008) so z uporabo multivariatnih statističnih metod identificirali sedem različnih dimenzij uslužnega stila vodenja, in sicer konceptualne veščine, opolnomočenje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje in ravnanje, empatijo oziroma čustveno oporo ter skrb za skupnost. Vseh sedem dimenzij so avtorji vključili v vprašalnik<sup>114</sup>, ki so ga izdelali za potrebe empiričnega raziskovanja uslužnega vodenja.

Glede na to, da smo mi za potrebe naše raziskave uporabili njihov vprašalnik, so karakteristike, ki jih doslej nismo obravnavali osredotočeno, v nadaljevanju

---

<sup>114</sup> Več o tem v nadaljevanju.

predstavljene nekoliko bolj podrobno<sup>115</sup>. Izjemo od tega predstavljajo etično vedenje in ravnanje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti ter postavljanje sodelavcev v ospredje, o katerih smo že razpravljali.

### **Konceptualne veščine**

Konceptualne veščine pomenijo, da je vodja sposoben učinkovito razmišljati pri reševanju kompleksnih problemov ter da probleme rešuje z novimi oziroma kreativnimi idejami (Liden in drugi 2008). Greenleaf (2002a) o tem meni, da mora biti vodja sposoben predvidevati oziroma videti v naprej, pri čemer si mora pomagati z izkušnjami iz preteklosti ter lastno intuicijo. V nasprotnem primeru je vodja, po njegovem mnenju, le vodja po »nazivu«, saj zgolj reagira na sprotne dogodke (Greenleaf 1998).

Konceptualnost pomeni tudi to, kako si predstavljamo kompleksno oz. abstraktno situacijo (Senge 2002). Carroll (2009) jo razume kot sposobnost predstave in razumevanja širše »slike«, saj je vodja sposoben razumeti tako realno (trenutno) kot abstraktno situacijo in vizualizirati oziroma razmišljati o prihodnosti. Podobno menita tudi Trompenaars in Voerman (2010), medtem ko Carroll (2009) dodaja, da so konceptualne veščine tisto, kar vodji omogoči učinkovito strateško razmišljanje.

Po Yuklu (2002) konceptualne oziroma kognitivne veščine (ang. conceptual or cognitive skills) vključujejo analitično sposobnost, logično razmišljanje, oblikovanje konceptov, induktivno in deduktivno sklepanje ter vsebujejo predvidevanje, intuicijo, preudarnost, kreativnost in sposobnost obvladovanja negotovih dogodkov. Pomembne so za učinkovito načrtovanje in organiziranje dela, reševanje problemov ter koordinacijo posameznih aktivnosti, za kar pa mora vodja dobro poznati organizacijo in vedeti, kako se medsebojne aktivnosti prepletajo ter kako nanje učinkujejo spremembe (prav tam).

### **Opolnomočenje**

Opolnomočenje (ang. empowering) pomeni zagotavljanje avtonomnosti<sup>116</sup> zaposlenih, da lahko samostojno določajo, izvajajo in nadzirajo potek zaupanih jim

---

<sup>115</sup> Spremenljivke, ki določajo posamezno dimenzijo oziroma faktor, so predstavljene v empiričnem delu naloge.

<sup>116</sup> V tem se razlikuje od laissez-faire vodenja, kjer je avtonomnost zaposlenih samoumevna (ang. by default) (Bass in Riggio 2006).

nalog, pri čemer ni primerno za vsako organizacijo in je odvisno od razvojne stopnje, v kateri se posamezna organizacija nahaja (začetek poslovanja, rast, zrelost, nazadovanje) (Bass in Riggio 2006). Čeprav je opolnomočenje pomemben dejavnik dobrega vodenja (Russell 2001) in je praviloma pozitivno, ima lahko tudi negativne posledice, ko npr. cilji zaposlenih niso skladni z organizacijskimi ali so v nasprotju z njimi (Bass in Riggio 2006).

Den Hartog in De Hoogh (2009) ugotavljata, da lahko vodje zaposlene opolnomočajo neposredno, v interakciji z njimi ali posredno, ko jim nudijo priložnosti za osebno rast in uspeh. Opolnomočenje zaposlenim omogoča, da dobijo moč odločanja (Schermerhorn 2008), kar Kreitner (2004) razume kot proces, ko zaposleni postanejo enakopravni partnerji v procesu odločanja. Robbins in Langton (2003) opolnomočenje razumeta kot proces, v katerem se vodje učijo, kako se odreči nadzoru nad zaposlenimi, zaposleni pa se učijo prevzemanja odgovornosti za sprejete odločitve in opravljeno delo. Casse in Claudel (2011) ga razumeta kot proces dajanja in sprejemanja, pri katerem se zagotovi avtonomnost pri doseganju organizacijskih ciljev in hkrati zadovolji potrebe zaposlenih. Ob tem Solomon (2004) ugotavlja, da je posledica opolnomočenja nižja stopnja nadzora nad zaposlenimi in višja stopnja zaupanja zaposlenim, pri čemer pa višja stopnja zaupanja, ki pomeni vrlino, hkrati pomeni tudi višjo stopnjo tveganja.

V Greenleafovem konceptu vodenja opolnomočenje ne pomeni, da se moč odločanja ob tem izgublja, temveč se ravno obratno krepi (Shannon 1998). Zaposleni namreč na ta način postajajo enakovredni sodelavci vodji in v nadaljevanju tudi sami vodje, ki aktivno uresničujejo organizacijsko poslanstvo (Shannon 1998, Russell in Stone 2002). V tej povezavi Schermerhorn (2008) ugotavlja, da uslužni vodje zaposlene pooblaščajo s tem, da jim zagotavljajo potrebne informacije, prepuščajo odgovornost, oblast oziroma moč ter jim zaupajo samostojno ravnanje in sprejemanje odločitev.

Yukl (2002) ugotavlja, da ima opolnomočenje podoben psihološki učinek kot visoka notranja motivacija ter občutek lastne učinkovitosti, medtem ko so njegove koristi v večji pripadnosti in zaupanju zaposlenih, inovativnosti, dajanju pobud, vztrajnosti pri reševanju problemov, optimizmu, zadovoljstvu in manjši fluktuaciji zaposlenih. Po drugi strani pa so s tem povezani tudi višji stroški kadrovske selekcije in usposabljanja zaposlenih, višji stroški dela bolj usposobljenih zaposlenih ter riziko sprejemanja napačnih odločitev opolnomočenih sodelavcev (prav tam). Hkrati Yukl

ugotavlja, da poleg dejanskega opolnomočenja obstajajo tudi druga vodstvena ravnanja, ki pri zaposlenih spodbujajo psihološki občutek, da so jih vodje opolnomočili (npr. odprava birokratskih ovir, nepotrebnih kontrol, izražanje zaupanja v zaposlene itd.) (prav tam).

Opolnomočenje sodelavcev je pomembno tudi zato, ker vodje s prenosom pooblastil in odgovornosti na sodelavce s tem v realno situacijo prenesejo tudi vizijo in na ta način vzdržujejo njeno trajnost (Bennis in Nanus 2003).

Na opolnomočenje pa lahko pogledamo tudi iz drugega zornega kota, in sicer ko sodelavci popolnoma zaupajo vodji in njegovim odločitvam ter mu v popolnosti sledijo, s čimer mu prepustijo vse niti odločanja (Greenleaf 2002a).

Glede na mnenje Trompenaarsa in Voermana (2010) je opolnomočenje še posebej učinkovito v današnjih časih, ko je v družbi prisoten stalen pritisk, da je potrebno storiti več za manj denarja in v najkrajšem možnem času.

### **Empatija oziroma čustvena opora**

Empatija oziroma čustvena opora (ang. emotional healing) je v kontekstu uslužnega vodenja razumljena na dva načina, in sicer v odnosu do zaposlenih ter organizacije.

V odnosu do organizacije je Greenleaf (2002a) čustveno oporo razumel v smislu ustvarjanja celostnosti oziroma popolnosti, in sicer s tem ko vodje sodelavcem pomagajo k doseganju višjih in plemenitejših ciljev, ki jih ti sicer ne bi mogli doseči sami od sebe. Carroll (2009) navedeno razume, kot da so vodje sposobni preoblikovati in regenerirati organizacijo, kar posledično pozitivno vpliva tudi na zaposlene in ostale deležnike.

V odnosu do zaposlenih pa je Greenleaf (2002a, 33) empatijo razumel kot vživljanje v stanje nekoga drugega oziroma kot namišljeno projekcijo zavedanja iz ene osebe v drugo osebo. Bil je prepričan, da mora biti uslužni vodja empatičen in sodelavcev ne sme nikoli zavračati, zaradi česar mu ti bolj zaupajo (Greenleaf 2002a).

Bennis in Goldsmith (2010) empatijo razumeta kot zavestno poslušanje drugega v kontekstu njegove zaznave določenega dogodka, pri čemer je pozornost usmerjena v to osebo in ne v poslušalca. Pri tem je po mnenju avtorjev pomembno, da poslušalec ne daje vrednostnih sodb ter da ima oseba občutek, da je bila slišana. Po mnenju Barbuta in Wheelerja (2006) se s tem ustvarja delovno okolje, v katerem lahko zaposleni izrazijo tako osebne kot službene težave.

Yukl (2002) v povezavi s tem meni, da če želi uslužni vodja ugotoviti, kako lahko na najboljši možni način ustreže potrebam zaposlenih, mora zaposlene najprej razumeti. Zato mora v prvi vrsti znati poslušati in na ta način spoznati njihove potrebe in težnje (prav tam). Tudi Carroll (2009) meni, da je empatija pomembna, ko vodje poskušajo razumeti zaposlene in z njimi vzpostaviti globji odnos, ter da dober vodja to vsekakor počne. Passmore (2010) pa empatijo v kontekstu vodenja razume kot sposobnost razumevanja »sveta« drugih, kot bi bil to naš svet.

Empatija pri vodenju je pomembna tudi zato, da lahko vodja razume, zakaj so zaposleni ravnali tako kot so. Posledično zaposlenim lažje odpušča storjene napake in je bolj nagnjen k temu, da jim pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev (Lennick in Kiel 2009).

Po mnenju Greenleafa (2002a) vodje z izvajanjem zgoraj navedenih aktivnosti istočasno pozitivno vplivajo tudi sami nase.

### **Skrb za skupnost**

Zadnja, sedma dimenzija uslužnega vodenja, je povezana z družbeno odgovornim ravnanjem organizacij<sup>117</sup> in se sklada z razmišljanjem Aristotela, ki je dejal, da »dober človek razda tudi svoje bogastvo, samo da bi ga imeli prijatelji več: prijateljem denar, sebi pa plemenitost – in tako zagotovi sebi najvišjo vrednoto« (2002, 288). O odgovornem ravnanju do skupnosti je razmišljal tudi Rousseau, in sicer da so podaniki »dolžni polagati račun za svoja mnenja pred suverenom, kolikor so ta mnenja pomembna za skupnost« (2001, 123). Hkrati je Rousseau moralne posameznike pozival k služenju občemu interesu oziroma proti služenju zasebnim interesom (Pribac 2001, 144).

Za uresničevanje skrbi za skupnost je izjemnega pomena osebno zgledovanje po vodjih (Wayn in drugi 1997, Lennick in Kiel 2009), še posebej na začetku karijerne poti slehernega zaposlenega. Tega se je v prenesenem pomenu z vidika družbe zavedal že Rousseau (2001, 46), ki je zapisal, da so »ljudstva takšna kakor ljudje: učljiva so le v mladosti. Ko so navade enkrat ustaljene in predsodki zakoreninjeni, se lotiš nevarnega in jalovega podviga, če jih skušaš spreminjati«.

---

<sup>117</sup> Več o tem v nadaljevanju.

Najboljši zgled za tovrstno ravnanje pa po mnenju Greenleafa (2002a) ni klasičen vodja, ki se ravna po načelih hierarhije, temveč vodja, ki je prvi med enakimi (*primus inter pares*).

Greenleaf (prav tam) je bil tudi prepričan, da se družbeno odgovorno ravnanje, ki ga uslužno vodenje spodbuja, prične s skrbjo za lastno osebnostno rast, saj odgovoren človek skrbi tako zase kot za družbo. Lennick in Kiel se s tem strinjata in pravita, da je tudi to »zelo dober pokazatelj integritete in spodbuda vsem drugim, da ravnajo na isti način«(2009, 100).

Crossan in Mazutis (2008) pa glede tega menita, da je skrb organizacije za skupnost v današnjih časih, ko se vse bolj pričakuje oziroma terja etično ravnanje, enostavno nujna (2008).

#### **4.8.6 Uslužno vodenje v odnosu do ostalih modelov vodenja**

Glede na to, da uslužno vodenje sodi v okvir etičnega vodenja ter da se prepleta, nadgrajuje oziroma razlikuje od drugih stilov vodenja, so v nadaljevanju prikazane ugotovitve raziskovalcev o odnosu med uslužnim vodenjem ter drugimi stili vodenja.

Kot ugotavljajo Liden in drugi (2008, 175), je uslužno vodenje samostojen multidimenzionalen konstrukt, ki na individualni ravni značilno prispeva k pojasnjevanju vedenja zaposlenih v skladu z družbenimi normami, njihovi učinkovitosti v posameznih vlogah (ang. in-role performance) ter njihovi skrbi za skupnost (ang. community citizenship behavior). Hkrati ugotavljajo, da se uslužno vodenje s skrbjo za zaposlene, vzpostavljanjem trdnih dolgoročnih vezi z zaposlenimi, poudarjanjem osebnostne integritete ter s pozornostjo, usmerjeno tudi v najširši krog deležnikov izven organizacije, razlikuje od tradicionalnih stilov vodenja in v tem segmentu nudi več kot LMX stil vodenja in več kot transformacijski stil vodenja (prav tam). Nandram in Vos (2010) se s tem strinjata in dodajata, da so drugi stili vodenja primarno osredotočeni na spodbujanje zaposlenih k doseganju organizacijskih ciljev.

Page in Wong (2000) ugotavljata, da tisto, kar uslužno vodenje ločuje od drugih stilov vodenja, ni razlika v kvaliteti sprejetih odločitev, temveč kako vodje v praksi kažejo svojo odgovornost in koga vse vključujejo v proces sprejemanja teh odločitev. Podobno meni Spears (1998), in sicer da se uslužno vodenje v profitnih in neprofitnih

organizacijah razlikuje od tradicionalnih avtokratičnih in hierarhičnih modelov vodenja, saj je usmerjeno v timsko delo in skrb za skupnost. Jones-Burbridge (2012) k temu dodaja tudi opolnomočanje zaposlenih.

Russell (2001) po drugi strani ugotavlja, da so tisti dejavniki, ki uslužno vodenje razlikuje od drugih stilov vodenja, vrednote vodij (npr. skromnost in spoštovanje drugih) ter da je uspeh ali neuspeh uslužnega vodenja odvisen ravno od osebnostnih vrednot vodij, ki ta stil vodenja prakticirajo.

Sendjaya in Sarros (2002) ter Ehrhart (2004) ugotavljajo, da ima Greenleafov koncept v določeni meri sorodne oziroma podobne značilnosti kot Burnsov koncept transformacijskega vodenja. Bartholomew (2006) pa meni, da je uslužno vodenje le oblika/podskupina transformacijskega vodenja, zaradi česar Burnsove ugotovitve smatra kot zelo relevantne za uslužno vodenje<sup>118</sup>.

Bassu (1997) se na prvi pogled zdi, da se uslužni model vodenja prekriva z ostalimi modeli vodenja, še posebej s transformacijskim modelom, pri čemer je najbolj skladen z njegovo socialno dimenzijo. Tudi Liden in drugi (2008) ugotavljajo, da sta si modela najbolj skladna v dveh od štirih t.i. dimenzij transformacijskega modela vodenja, in sicer v idealiziranem vplivu ter intelektualni stimulaciji. To pomeni, da uslužni vodje sodelavcem ravno tako predstavljajo zgled, jih navdihujejo z inspiracijo in entuziazmom ter jih aktivno spodbujajo k izzivom in izražanju različnih pogledov na različne situacije (prav tam). Skladnost oziroma sorodnost ugotavlja tudi Cerit (2010), in sicer med faktorjema uslužnega vodenja 'spoštovanje zaposlenih' ter 'skrb za razvoj zaposlenih' ter faktorjema transformacijskega vodenja 'individualna skrb za zaposlene' in 'intelektualna stimulacija zaposlenih'.

Po drugi strani Smith in drugi (2004) med modeloma ugotavljajo razliko v tem, da transformacijsko vodenje manj poudarja skrb za čustveno počutje zaposlenih (ang. emotional well-being) in je bolj usmerjeno v korist organizacije, uslužno vodenje pa ima večji poudarek na posamezniku. Razliko vidijo tudi v tem, da pri uslužnem vodenju motivacija za vodenje temelji na načelu enakopravnosti med vodjo in zaposlenimi, pri transformacijskem vodenju pa na uresničevanju organizacijskega poslanstva.

---

<sup>118</sup> Avtorica je s pregledom več študij ugotovila, da značilnosti transformacijskega vodenja veljajo tudi za uslužno vodenje, medtem ko obratno ni nujno, da je temu tako (Bartholomew 2006).



Graham (1991) je na podlagi ugotovitve, da ima uslužno vodenje največ skupnih značilnosti s transformacijskim vodenjem, razliko med modeloma izpostavil v dveh segmentih, v katerih uslužno vodenje po njegovem mnenju presega oziroma nadgrajuje transformacijsko, in sicer:

1. uslužni vodje so poleg skrbi za razvoj zaposlenih in doseganje organizacijskih ciljev dovzetni tudi za potrebe ostalih deležnikov, vključno s širšim družbenim okoljem,
2. uslužni vodje sodelavce spodbujajo k moralnemu presojanju in so predani njihovim potrebam in interesom, s čimer je moralna dimenzija vodenja še posebej poudarjena.

Ob tem Graham (1991), Boyum (2006), Sendjaya in drugi (2008), Parolini in drugi (2009) ter Sendjaya in Pekerti (2010) ugotavljajo, da je uslužni stil vodenja primarno osredotočen na zaposlene in ne na organizacijo ter bolj kot doseganje rezultatov nad pričakovanji, kar je prvo vodilo transformacijskega vodenja, poudarja potrebe zaposlenih, njihov razvoj in avtonomnost. Podobno ugotavlja Dion (2012), in sicer da je uslužno vodenje bolj osredotočeno na skrb za zaposlene, transformacijsko vodenje pa na pridobivanje podpore zaposlenih pri doseganju organizacijskih ciljev, pri čemer se pri uslužnih vodjih to odraža skozi način njihovega dela, transformacijski vodje pa se zanašajo na svoje karzimatične sposobnosti.

Liden in drugi (2008) glede razlik med modeloma tako ugotavljajo, da so osredotočenost najprej na zaposlene in potem nase, skrb za skupnost ter skrb za širjenje uslužnega vodenja med sodelavci dejavniki, ki niso sestavni del transformacijskega vodenja. Po njihovem mnenju je uslužno vodenje z vidika vzpostavitve dobrih medsebojnih odnosov z zaposlenimi sorodno z LMX teorijo vodenja, ki pa v primerjavi z uslužnim vodenjem nima toliko poudarjene skrbi za člane skupine ali tima, njihov razvoj v vodje ter skrbi za skupnost (Liden in drugi 2008, 163).

V odnosu do transformacijskega vodenja in LMX teorije sta uslužno vodenje opredelila tudi Barbuto in Wheeler (2006, 305). Ugotovila sta, da med vsemi tremi stili vodenja obstajajo tako podobnosti kot razlike, in sicer je vloga uslužnih vodij služiti zaposlenim, da postanejo bolj samostojni, neodvisni in modrejši, transformacijskih navdihovati zaposlene k uresničevanju organizacijskih ciljev, LMX

teorija pa zagovarja gradnjo pozitivnega odnosa med vodji in člani skupine ali tima ter njihovo medsebojno izmenjavo. Uslužni vodje torej v prvi vrsti želijo pomagati oziroma služiti zaposlenim, transformacijski želijo najprej voditi, LMX teorija pa v prvo vrsto postavlja odnos med člani in vodji. Moralna dimenzija je pri uslužnem vodenju jasno izražena, pri transformacijskem in LMX teoriji pa ni posebej izpostavljena. Rezultati uslužnega vodenja so vidni v zadovoljstvu zaposlenih, njihovi osebni rasti ter prevzemanju družbeno odgovornih obveznosti, transformacijskega vodenja v višjem prizadevanju zaposlenih za opravljanje dela, njihovem zadovoljstvu in koristih organizacije, LMX stil vodenja pa prinaša zadovoljstvo članov skupine ali tima, višjo stopnjo medsebojnega zaupanja in višjo motivacijo za delo. Na ravni skupine je uslužno vodenje osredotočeno na skrb za uresničevanje potreb vseh članov, na organizacijskem in družbenem nivoju pa uslužni vodje skrbijo za trajnostno družbeno odgovorno ravnanje organizacije. Transformacijski vodje si na ravni skupine in organizacije prizadevajo za doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko na družbeni ravni skrbijo za to, da javnost organizacijske cilje podpira. Teorija LMX na skupinski ravni predvideva oblikovanje različnih izmenjav med vodjo in člani, medtem ko na organizacijski in družbeni ravni ne predvideva specifičnih aktivnosti (prav tam).

Poleg navedenega Smith in drugi (2004) razliko med uslužnim in transformacijskim vodenjem vidijo v tem, da naj bi bilo uslužno vodenje bolj usmerjeno k razvijanju spiritualne kulture v organizaciji, transformacijsko vodenje pa bolj h krepitvi dinamične kulture. Menijo, da visoko spreminjajoča se okolja zahtevajo transformacijsko vodenje, uslužno vodenje pa je učinkovitejše v bolj statičnih okoljih (prav tam). Podobno ugotavljata Schneider in Winnette (2011), in sicer da je uslužno vodenje bolj kot transformacijsko primerno pri vodenju neprofitnih prostovoljnih organizacij, še posebej z vidika opolnomočenja zaposlenih, njihove pripadnosti organizaciji, zadovoljstva zaposlenih in njihove želje po tem, da ostanejo v organizaciji. Bartholomew (2006) pa glede tega meni, da Greenleafova ideja uslužnega vodje bolj kot na spiritualni dimenziji temelji na morali ter da je koncept sicer res filozofski, vendar so njegova priporočila zelo praktična in temeljijo na dolgoletnih praktičnih izkušnjah (prav tam).

#### 4.8.7 Kritični pogled na koncept uslužnega vodenja

Poleg zgoraj navedenega oziroma pozitivnih lastnosti uslužnega vodenja raziskovalci ugotavljajo tudi pomanjkljivosti in slabosti tega stila vodenja, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Northouse (2010) ugotavlja, da ima teorija uslužnega vodenja zasnovo v esejskem pisanju Greenleafa, ki je podobno kot Burns opisoval le svoje izkušnje in prepričanja. Kljub temu, da se je njuno razmišljanje skozi čas sicer pokazalo za pravilno, je Northouse, tako kot Spencer (2007) in Prosser (2010), prepričan o nujnosti empiričnega raziskovanja na tem področju (prav tam). Winston (2010) ob tem zagovarja stališče, da je poleg kvantitativnih študij uslužnega vodenja, ki se morajo nadaljevati, potrebno začeti izvajati kvalitativne študije, ki bi pomagale razumeti različne komponente uslužnega stila vodenja. Ugotavlja namreč, da ni jasno, ali že izdelani vprašalniki uslužno vodenje merijo samostojno, kot samostojen model, ali merijo tudi faktorje drugih konceptov vodenja, kot so npr. avtentični, transformacijski itd. (prav tam).

Tudi Winston (2010) je kritičen v pogledu, da to kar danes vemo o uslužnem vodenju verjetno ni zgolj uslužno vodenje. Kajti meni, da so značilnosti uslužnega vodenja, kot so poštenost, zaupanje in upanje, ravno tako značilne za druge stile vodenja, kot sta npr. transformacijsko in avtentično vodenje. Schermerhorn in drugi (2008) pa se po drugi strani sprašujejo, ali ni uslužno vodenje, glede na zelo poudarjeno skrb za zaposlene, organizacijo in družbo, bolj kot samostojen koncept vodenja le njegov specifičen del.

Whetstone (2002) ugotavlja, da je uslužno vodenje deležno tudi kritike, da je nerealistično, da spodbuja pasivnost, da ni uporabno v vseh okoliščinah ter da ima njegovo poimenovanje (beseda servant) negativno konotacijo. Kljub navedenemu avtor ugotavlja, da uslužno vodenje v praksi obstaja. Nevarnost za uslužne vodje pa vidi v tem, da so zaradi svoje odprtosti lahko podvrženi manipulaciji zaposlenih (prav tam).

Dierendonck in Nuijten (2011) kot pomanjkljivost izpostavljata dejstvo, da še vedno **ne obstaja splošno sprejeta definicija uslužnega vodenja**, kar je po njenem mnenju tudi razlog za obstoj različnih merskih instrumentov za merjenje tega stila

vodenja. Ti se, kot ugotavljajo Avolio in drugi (2009), razlikujejo glede na pojmovanje in definicije različnih avtorjev, kar se jim zdi problematično.

Problem pa predstavlja tudi dejstvo, da ne obstaja univerzalni model uslužnega vodenja, ko sta npr. transformacijsko vodenje ali integrativna teorija vodenja. Walsh (2008) v zagovor temu dejstvu ugotavlja, da univerzalnega modela uslužnega vodenja ni mogoče oblikovati zaradi razlik med tipi organizacij.

#### **4.9 RAZISKOVANJE USLUŽNEGA VODENJA**

Kot že navedeno, je raziskovanje uslužnega vodenja kot samostojnega in neodvisnega modela v še dokaj začetni fazi (Northouse 2010) in posledično še ni dovolj raziskano ter podprto z empiričnimi ugotovitvami (Russell in Stone 2002).

Winston (2010, 180) ugotavlja, da se je raziskovanje začelo po shematičnem prispevku (ang. conceptual article) Farlinga, Stona in Winstona v letu 1999, v katerem so avtorji glede na dejstvo, da so bili predhodni prispevki zgolj opisne narave, pozvali k empiričnemu raziskovanju. Tudi Joseph in Winston (2005) ter Dierendonck in Patterson (2010) ugotavljajo, da je raziskovanje uslužnega vodenja v porastu od leta 1999 oziroma, kot ugotavljajo Vidaver-Cohen in drugi (2010) ter Reed in drugi (2011), se je raziskovanje uslužnega vodenja in njegov vpliv na organizacijo pojavilo šele v zadnjem desetletju<sup>119,120</sup>. Schneider in Winnette (2011) ugotavljata, da so bili v tem času razviti tudi prvi zanesljivi merski instrumenti na tem področju.

Mednje sodi merski instrument, ki so ga razvili Liden in drugi (2008) in smo ga uporabili v naši raziskavi. Avtorji so ob pripravi vprašalnika ugotovili, da zelo malo empiričnih študij uslužno vodenje preučuje kot neodvisen koncept (prav tam, 165) ter da so bili pred njihovim izdelani trije merski instrumenti oziroma so bile opravljene tri raziskave, ki ustrezajo kriteriju veljavnosti. Opravili so jih Page in Wong (2000), Ehrhart (2004) ter Barbuto in Wheeler (2006). Za njimi so uslužno vodenje preučevali tudi Sendjaya in drugi (2008) ter nekateri drugi avtorji.

Navedeni merski instrumenti in empirične ugotovitve so predstavljeni v nadaljevanju.

---

<sup>119</sup> Irving (2010) v povezavi z navedenim ugotavlja, da je bilo uslužno vodenje doslej največ raziskovano v ZDA in Evropi. Podobno ugotavlja Cerit (2010), in sicer da je koncept uslužnega vodenja bolj raziskan v razvitejšem zahodnem svetu kot na vzhodu oziroma v državah v razvoju.

<sup>120</sup> V Sloveniji pred izvedbo naše raziskave glede na razpoložljive podatke uslužno vodenje še ni bilo znanstveno raziskovano.

#### 4.9.1 Merski instrumenti in empirične ugotovitve

**Liden in drugi** (2008) so pri izdelavi vprašalnika vanj vključili tudi nekatere vsebine iz merskih instrumentov, ki so jih izdelali Page in Wong (2000), Ehrhart (2004) ter Barbuto in Wheeler (2006). Kot ugotavljajo Dennis in drugi (2010), je bilo teh vsebin 20 odstotkov<sup>121</sup>. Na ta način so izdelali večdimenzionalni vprašalnik, ki je sestavljen iz že omenjenih sedmih različnih faktorjev (konceptualne - abstraktne veščine, opolnomočenje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje in ravnanje, čustvena opora, ustvarjanje vrednosti za skupnost) in 28 spremenljivk. Vsak faktor vsebuje štiri spremenljivke oziroma trditve, ki jih anketiranci ocenjujejo s pomočjo sedemstopenjske Likertove lestvice. Veljavnost merskega instrumenta so Liden in drugi (2008, 173) potrdili s pomočjo raziskovalne in potrdilne factorske analize. Ob tem so avtorji ugotovili, da vseh sedem dimenzij medsebojno zmerno korelira, ter da vseh sedem zmerno do močno korelira s transformacijskim vodenjem (.43 do .79) in LMX teorijo vodenja (.48 do .75) (prav tam, 170). Na podlagi tega avtorji sklepajo, da faktorji uslužnega vodenja niso prekomerno zasičeni s transformacijskim vodenjem ali LMX teorijo vodenja oziroma da korelacije niso previsoke (prav tam, 174). Ugotovili so tudi, da vseh sedem dimenzij vodenja statistično značilno korelira z organizacijsko pripadnostjo, da uslužno vodenje na individualni vodstveni ravni izjemno oziroma edinstveno prispeva k razumevanju odnosov med organizacijo in lokalno skupnostjo (družbo), ter da lahko uslužno vodenje koristi kot okvir za razumevanje tega, kako vodje vplivajo na sodelavce, kulturo organizacije ter širše družbeno okolje, v katerem organizacija deluje (Liden in drugi 2008).

Podobno ugotavljajo tudi Dennis in drugi (2010), in sicer da vprašalnik Lidena in drugih (2008) meri karakteristike uslužnega vodenja na individualni ravni, kar pomeni v odnosu do zaposlenih, organizacije in družbe oz. lokalne skupnosti, v kar je vključen tudi koncept altruizma.

**Page in Wong** (2000) ter Wong in Page (2003) sta razvila merski instrument, ki je namenjen samoevalvaciji vodij, in sicer identifikaciji pozitivnih in negativnih

---

<sup>121</sup> V pilotski študiji so avtorji uporabili merski instrument, ki je vseboval 9 faktorjev oziroma dimenzij ter 85 spremenljivk. Od tega je bilo 5 spremenljivk neposredno uporabljenih iz merskega instrumenta Pagea in Wonga (2000), 9 spremenljivk iz merskega instrumenta Ehrharta (2004) in 3 spremenljivke iz merskega instrumenta Barbuto in Wheelerja (2006) (Liden in drugi 2008, 166).

značilnosti. Sestoji iz 100 spremenljivk in 12 faktorjev, kot so integriteta, skromnost, uslužnost, skrb za druge, opolnomočenje zaposlenih, razvoj zaposlenih, vizija, določanje ciljev, vodenje, zgled, timsko delo in udeležba zaposlenih pri sprejemanju vodstvenih odločitev (Page in Wong 2000).

Dennis in drugi (2010) so na podlagi merskega instrumenta Pagea in Wonga (2000) identificirali osem faktorjev, in sicer poštenost, verodostojnost, odgovornost, pogum, vizijo, uslužnost do drugih, moč in ponos (ranljivost in skromnost v pozitivnem pomenu) ter razvoj in opolnomočenje zaposlenih. Bartholomew (2006) je v njenem instrumentu (Wong in Page 2003) identificirala sedem faktorjev uslužnega stila vodenja, in sicer opolnomočenje in razvoj zaposlenih, uslužnost do drugih, dostopnost in sodelovanje zaposlenih pri vodenju, odprtost (ranljivost) in skromnost, navdihovanje zaposlenih, vodenje z vizijo in pogum, pri katerem prideta do izraza integriteta in verodostojnost.

Wong in Page (2003) sta kasneje razvila tudi samoevalvacijski vprašalnik o uslužnem vodenju, ki je sestavljen iz 62 spremenljivk.

**Ehrhart** (2004) je izdelal merski instrument, ki vsebuje sedem dimenzij uslužnega vodenja, in sicer vzpostavljanje odnosov z zaposlenimi, opolnomočenje zaposlenih, pomoč zaposlenim pri osebni rasti in doseganju uspeha, etično ravnanje, konceptualne veščine vodje, postavljanje sodelavcev v ospredje ter ustvarjanje pozitivnih koristi za zunanje deležnike.

Vsako izmed sedmih dimenzij je avtor opredelil z dvema spremenljivkama, kar pomeni skupno štirinajst spremenljivk, ter v osnovi predvidel 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico, s katero zaposleni ocenjujejo ravnanje svojih vodij (prav tam).

**Barbuto in Wheeler** (2006) sta razvila vprašalnik s 23 spremenljivkami, ki merijo pet dimenzij uslužnega vodenja (altruizem, čustvena pomoč – ang. emotional healing, modrost, prepričljivost, skrb za organizacijo – ang. organizational stewardship). Avtorja sta v raziskavi poleg pozitivne povezanosti uslužnega vodenja s transformacijskim vodenjem ter LMX teorijo vodenja empirično ugotovila tudi pozitivno korelacijo med uslužnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih, njihovo nadpovprečno angažiranostjo za delo ter organizacijsko uspešnostjo (prav tam).

**Sendjaya in drugi** (2008) so razvili merski instrument Servant Leadership Behaviour Scale (SLBS) s 35 spremenljivkami, ki merijo šest dimenzij uslužnega vodenja

(prostovoljna skrb najprej za zaposlene in potem zase, pristnost oziroma verodostojnost, ki vključuje tudi osebnostno integriteto, obravnavanje zaposlenih za enakovredne partnerje oziroma partnerski odnos z zaposlenimi, moralna odgovornost, transformacijski vpliv na zaposlene in abstraktno razumevanje poslanstva, vključno s spiritualnostjo, ki združuje posel s poslanstvom). Ob tem avtorji menijo, da njihov model uslužnega vodenja pomeni nadgradnjo transformacijskega, avtentičnega in spiritualnega modela vodenja. Dennis in drugi (2010) pa po drugi strani menijo, da vprašalnik Sendjaya in drugih (2008), zaradi dvoma v notrajno veljavnost (sum multikolinearnosti), potrebuje nadaljnja testiranja in preverjanja.

**Sendjaya in Pekerti (2010)** sta za potrebe raziskovanja povezanosti med uslužnim vodenjem in zaupanjem zaposlenih v vodje uporabila merski instrument Servant Leadership Behaviour Scale (SLBS), ki so ga razvili Sendjaya in drugi (2008), in mu dodala spremenljivke, ki merijo zaupanje in lojalnost do vodij. Ugotovila sta, da je uslužno vodenje pomemben prediktor zaupanja v vodje, s čimer sta po lastni navedbi nadgradila predhodne ugotovitve Liden in drugih (2008) v tem, da uslužno vodenje prispeva h krepitvi zaupanja v vodje (Sendjaya in Pekerti 2010, 658). Kajti ugotavljata, da k zaupanju v vodje prispeva njihovo ravnanje, ko med zaposlene širijo organizacijsko vizijo in jim pomagajo, da se z njo lažje identificirajo, ko vodijo z lastnim zgledom, ko spoštujejo vrednote in k temu pozivajo tudi druge, ko skrbijo za blagor zaposlenih ter ko s pomočjo pogovorov o moralnem ravnanju krepijo etičnost zaposlenih in nasploh organizacije (prav tam).

**Vidaver-Cohen in drugi (2010)** ter **Reed in drugi (2011)** so na podlagi merskih instrumentov za raziskovanje uslužnega stila vodenja, ki so jih oblikovali Liden in drugi (2008), Barbuto in Wheeler (2006), Page in Wong (2000), Wong in Page (2003) ter Ehrhart (2004) izdelali merski instrument, ki je namenjen ocenjevanju uslužnega stila vodenja najvišjih vodij (ang. executive servant leadership scale - ESLS). Sestavljen je iz 25 spremenljivk in petih dimenzij, in sicer medsebojne podpore, skrbi za skupnost, altruizma, enakopravnosti in integritete. Avtorji Vidaver-Cohen in drugi (2010) ter Reed in drugi (2011) ob tem ugotavljajo, da je to prvi merski instrument, ki je specifično osredotočen na ravnanje najvišjih vodij (ang. top executives).

**Chen in drugi (2011)** so za potrebe raziskovanja uslužnega vodenja prilagodili merski instrument z 12 faktorji, ki sta ga izdelala Page in Wong (2000), in sicer so

vanj vključili 48 od 100 spremenljivk. Ugotovili so, da spiritualne vrednote uslužnega vodenja, ki jih pri vodjih zaznavajo njihovi sodelavci, statistično značilno bolj kot pri transakcijskem vodenju prispevajo k motivaciji zaposlenih ter njihovem dobremu počutju.

**Dierendonck in Nuijten** (2011) sta razvila vprašalnik za merjenje uslužnega vodenja *Servant Leadership Survey* (SLS), sestavljen iz 30 spremenljivk, ki skupaj tvorijo 8 faktorjev oziroma dimenzij, in sicer biti v ozadju (ang. *standing back*), sposobnost odpuščanja napak (ang. *forgiveness*), opolnomočenje zaposlenih, prepuščanje odgovornosti zaposlenim (ang. *accountability*), pogum za sprejemanje odgovornosti, pristnost, skromnost in sprejemanje odgovornosti za delo organizacije (ang. *stewardship*). Avtorja ugotavljata, da njun vprašalnik nadgrajuje obstoječe merske instrumente, ki so praviloma vsi osredotočeni zgolj na delo z ljudmi (ang. *people side of servant leadership*) in ne vključujejo tudi klasičnih vodstvenih funkcij, kot je npr. dajanje usmeritev (prav tam, 251). Zaradi tega sta avtorja vprašalniku dodala tudi vodstveno dimenzijo (ang. *leader aspects of servant leadership*), in sicer prepuščanje odgovornosti zaposlenim, krepitev poguma za sprejemanje odgovornosti in odpuščanje napak zaposlenim. Menita namreč, da je odpuščanje napak zaposlenim poleg uslužnosti do zaposlenih in skrbi za njihove potrebe tisti dejavnik, ki uslužno vodenje ločuje od transformacijskega vodenja (prav tam).

#### **4.9.2 Ostale relevantne empirične ugotovitve**

Avolio in drugi (2009, 437) ugotavljajo, da empirične ugotovitve s področja uslužnega vodenja kažejo na pozitivno povezanost tega stila vodenja z zadovoljstvom zaposlenih, in sicer tako osebnim kot s službo in delom, s skrbjo za dobrobit drugih ter z organizacijsko pripadnostjo (ang. *organizational commitment*)<sup>122</sup>.

Joseph in Winston (2005) sta v raziskavi ugotovila pozitivno korelacijo med percepcijo zaposlenih o uslužnem stilu vodenja ter njihovim zaupanjem v vodje in organizacijo. S tem po lastni navedbi potrjujeta Greenleafovo (2002a) tezo, da je

---

<sup>122</sup> Avtorji ob tem ugotavljajo, da so v zadnjih stotih letih pri preučevanju teorij vodenja prevladovala kvantitativne metode, medtem ko je v zadnjem obdobju v porastu kvalitativno raziskovanje (Avolio in drugi 2009).



uslužno vodenje predpogoj oz. predhodnik (ang. antecedent) zaupanja v vodje in organizacijo.

Washington in drugi (2006) so v raziskavi ugotovili pozitivno korelacijo med zaznavo zaposlenih o uslužnem stilu vodenja in njihovo percepcijo pomembnosti izbranih vodstvenih vrednot, med katere so uvrstili integriteto vodij, kompetentnost in empatijo. Ugotovili so tudi pozitivno povezanost med spolom in uslužnim vodenjem, in sicer da ženske v večji meri odražajo uslužni stil vodenja kot moški vodje.

Bartholomew (2006) je v raziskavi ugotovila pozitivne učinke uslužnega vodenja na medsebojne odnose, medtem ko je Cerit (2010) ugotovil pozitivno korelacijo oziroma pozitiven vpliv uslužnega stila vodenja na organizacijsko pripadnost zaposlenih, in sicer dejavnikov, kot so spoštovanje zaposlenih, skrb za razvoj zaposlenih, skrb za razvoj skupnosti, opolnomočenje zaposlenih in avtentičnost vodij.

Hu in Liden (2011) sta v raziskavi, v kateri sta uporabila merski instrument Lidena in drugih (2008), ugotovila, da uslužno vodenje pozitivno vpliva na jakost medsebojne povezanosti med cilji, procesi in učinkovitostjo tima. Ugotovila sta tudi, da lahko uslužno vodenje poleg jasnih ciljev in procesov v timu služi kot pomemben dejavnik učinkovitosti tima.

#### **4.10 DRUŽBENI POMEN INTEGRITETE IN USLUŽNEGA VODENJA**

Glede na to, da sta tako osebna integriteta vodje kot uslužni stil vodenja osredotočena na dobrobit zaposlenih, organizacije, okolja in družbe nasploh, o čemer smo že razpravljali, v tem poglavju po kratkem pregledu razvoja koncepta družbene odgovornosti profitnih in neprofitnih organizacij sledi kratek medsebojni preplet obeh dejavnikov skozi prizmo njunega pomena za družbo<sup>123</sup>.

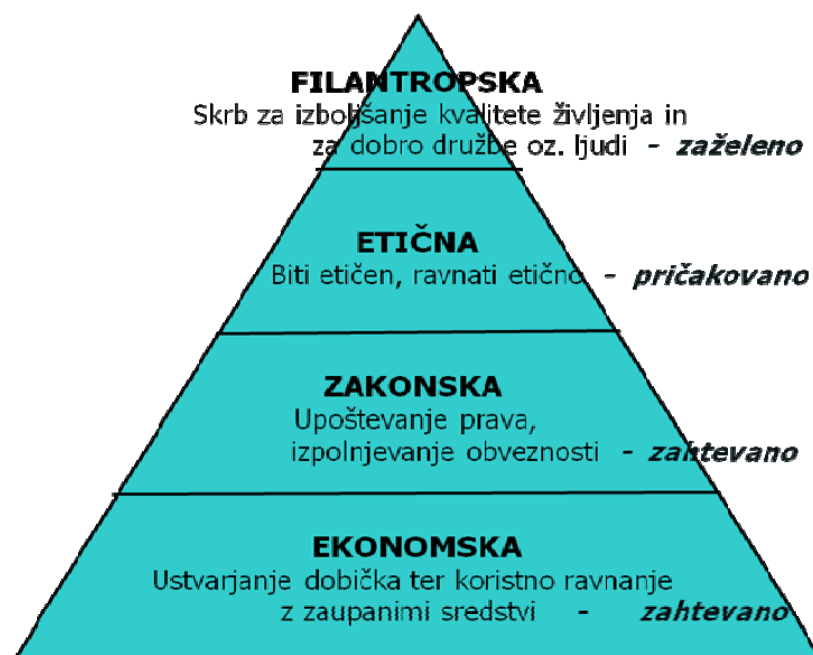
---

<sup>123</sup> Bovens (1998) ugotavlja, da je natančna opredelitev družbene odgovornosti pogosto zelo težavna. V osnovi sicer odraža vrednote, ki niso univerzalne, saj so odvisne od kraja, časa in konteksta, medtem ko izvirno pomeni dati odgovor oziroma nekaj zagovarjati (sebe, svoje dejanje itd.). Avtor odgovornost deli na pasivno in aktivno, in sicer pasivno v smislu formalne odgovornosti za pretekla ravnanja (ang. accountability), aktivno pa skozi prizmo vrlin kot preventivni dejavnik pred neželenimi situacijami in dogodki v sedanosti. Obe obliki odgovornosti sta tesno povezani, pri čemer je moralna sprejemljivost pasivne oblike pogosto odvisna od kapacitet aktivne oblike odgovornosti. Hkrati pa avtor izmed vseh oblik odgovornosti za najbolj učinkovito smatra individualno odgovornost vodij in vseh zaposlenih v organizaciji, pod pogojem da imajo možnost ravnati odgovorno (prav tam).

Carroll (1999) ter Carroll in Buchholtz (2000) ugotavljajo, da se je koncept družbene odgovornosti organizacij (ang. corporate social responsibility – CRS) splošno uveljavil v obdobju od leta 1950, pri čemer je v zadnjih tridesetih letih prejšnjega stoletja prihajalo do vse močnejšega pritiska javnosti na poslovanje organizacij (npr. pravice zaposlenih, varnost izdelkov, pritožbe nad neetičnim ravnanjem, zanemarjanje okolja, pomanjkanje skrbi za potrošnike itd.). Carroll (2009) opredeljuje štiri temeljne kategorije odgovornosti, ki so pomembne za vodje v vseh tipih organizacij, in sicer profitnih, neprofitnih, državnih, izobraževalnih, itd. Prva kategorija je uspešno uresničevanje organizacijskega poslanstva, pri čemer je glavni namen profitnih organizacij proizvodnja in prodaja izdelkov ter storitev, ki zagotavljajo korist in dobiček, neprofitnih organizacij pa izvajanje aktivnosti za ciljne skupine. Druga kategorija je delovanje v skladu z zakonodajo, tretja skrb za skupnost, četrta pa etično ravnanje oziroma ravnanje v skladu z visoko stopnjo integritete.

Woodova (1991) enako kot Carroll (1979) družbeno odgovornost deli na štiri tipe, in sicer ekonomsko, zakonsko, etično in diskrecijsko (prostovoljno) oziroma filantropsko, kot jo je kasneje poimenoval Carroll (1991). Njen osnovni smoter je izboljšanje kvalitete življenja (Carroll in Buchholtz 2000). Model celovite družbene odgovornosti je prikazan v obliki piramide, pri čemer je filantropska uvrščena na vrh piramide.

Slika 4.3: Piramida celovite oziroma popolne družbene odgovornosti



Izdelano na podlagi vira: Carroll in Buchholtz (2000, 35-38)

Carroll in Buchholtz (2000) sta v nadaljevanju opredelila tudi družbeno pričakovanje glede posameznih tipov družbene odgovornosti organizacij, in sicer ekonomsko in zakonsko družbeno odgovornost kot zahtevano, etično, ki vsebuje tudi pomembnost visoke stopnje integritete vodij in ostalih zaposlenih, kot pričakovano, **filantropsko, ki odraža tudi altruizem in kamor glede na filozofijo in prakso sodi uslužno vodenje** (Burkhardt in Spears 2002), pa kot željeno. Temu Carroll in Buchholtz (2000) dodajata, da filantropska družbeno odgovornost zelo pomembno vpliva na moralo zaposlenih. Vse štiri tipe skupaj sta Carroll in Buchholtz (2000), enako kot kasneje Waddockova in drugi (2002), poimenovala kot celovito oziroma popolno družbeno odgovornost.

V povezavi z navedenim Carroll (2009) ugotavlja, da je včasih za dobrega vodjo zadostoval kriterij uspešnosti in učinkovitosti, medtem ko se danes od vodij pričakuje odličnost in etično ravnanje. Sodoben menedžer oziroma vodja tako ne more biti več osredotočen le na cilje in dobrobit organizacije, temveč tudi na deležnike in kvaliteto storitev (Bowie 1991). Waddockova in drugi (2002) ugotavljajo, da lahko iz pritiskov primarnih in sekundarnih deležnikov ter družbenih in institucionalnih pritiskov izluščimo temeljna pričakovanja, in sicer po integriteti, spoštovanju, standardih, transparentnosti in odgovornosti. Vsem tem pa je skupno, da zahtevajo integriteto in ravno integriteta organizacije je tista, ki naj bi zagotavljala maksimalno odgovorno upravljanje (prav tam). Hkrati Shahin in Zairi (2007) menita, da družbeno odgovornost terja brezpogojno uresničevanje t.i. »družbene pogodbe« med organizacijami ter družbenim okoljem. Pri tem morajo biti organizacije odgovorne do dolgoročnih potreb in zahtev okolice, usmerjene v optimizacijo pozitivnih učinkov ter minimalizacijo negativnih posledic za družbeno okolje. Če pa to želimo doseči, mora po mnenju avtorjev najprej priti do sprememb v razmišljanju in delovanju vodij (prav tam).

Greenleaf (2002a) in Burns (2010) sta v povezavi s tem že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja ugotovila, da je osebna integriteta, ki je sicer temeljna komponenta uslužnega vodenja, ključni dejavnik družbene izmenjave. Poleg nje je pri uslužnem vodenju ključen tudi altruizem (Vidaver-Cohen in drugi 2010, Reed in drugi 2011), pri čemer sta oba, tako družbeno izmenjava kot altruizem, izjemno pomembna v kontekstu družbene odgovornosti organizacij. Iz tega izhaja, da je pristen uslužni vodja nedvomno družbeno odgovoren (Northouse 2010), kar se med

drugim odraža na način, da skrbi tako za privilegirane kot prikrajšane (ang. have-nots), ki jih obravnava kot enakovredne deležnike. Pri tem pa je potrebno omeniti, da današnji koncept organizacijske družbene odgovornosti (ang. social responsibility) praviloma še vedno ignorira individualno odgovornost posameznika kot nosilca vloge – npr. vodje, čeprav je o individualni pravičnosti oziroma vračanju tega, kar smo prejeli, razpravljal že Sokrat v dialogu z drugimi filozofi (Platon 1995). To potrjuje, da pojav družbene odgovornosti organizacij, podjetij ali posameznikov ni nov. Drugačna oziroma boljša je le ozaveščenost ljudi o tem, da nismo sami ter da živimo v odvisnosti z drugimi (Watson 1991). To dejstvo po mnenju avtorja predstavlja ogromno težavo vsakomur, ki se ukvarja z odgovorom na vprašanje, »kako ravnati« (prav tam). Pri tem je v pomoč lahko razmišljanje Rousseauja, ki pravi: »Ker so po družbeni pogodbi vsi državljani enaki, lahko tisto, kar morajo delati vsi, tudi vsi predpisujejo, medtem ko nihče nima pravice zahtevati od drugega nekaj, česar ne naredi sam« (2001, 91). To v kontekstu vodenja pomeni, da lahko vodja od zaposlenih zahteva le tisto, kar počne tudi sam, kar posledično poudarja pomen vodenja z zgledom.

Po Greenleafu (2002a, 255) mora posameznik, ki samega sebe smatra za družbeno odgovornega, skrbeti za vsako ustanovo, s katero pride v stik. Pri tem mora za tisto ustanovo, s katero vzpostavi globlji odnos, tudi bolj temeljito skrbeti. To je še toliko bolj pomembno ob zavedanju, da so organizacije šibke in polne napak zaradi šibkosti in napak ljudi, ki so z organizacijo kakorkoli povezani (prav tam, 298). Hkrati velja, da odgovoren posameznik ni destruktiven temveč skrbi za razvoj, pri čemer to skrb čuti kot svoje poslanstvo (Greenleaf 1998). Zato po mnenju Spencerja (2007) uslužno vodenje ni zgolj eden izmed možnih stilov vodenja, temveč vse bolj prepoznavna postaja njegova funkcionalnost v odnosu do drugih, ki je posledica zaupanja, žrtvovanja, motivacije in inspiracije. Učinkovito je tudi v primeru reševanja dilem med različnimi deležniki, ki nastajajo v procesu trajnostnega razvoja organizacije (Trompenaars in Woolliams 2009).

Brenner in Molander (1977) sta v raziskavi že leta 1976 ugotovila, da so menedžerji na vprašanje, ali je družbena odgovornost etični izziv tako za vodjo kot tudi za podjetje oziroma organizacijo, večinoma odgovorili pritrdilno. Ugotovila sta tudi, da so največjo družbeno odgovornost čutili do strank in šele zatem do delničarjev in zaposlenih, kar sta žal pomotoma označila za možen kazalec tega, da se težišče iz

ustvarjanja dobička preusmerja na zadovoljstvo uporabnikov njihovih storitev. Ne glede na navedeno pa etično ravnanje vodij v današnjih časih postaja konkurenčna prednost za vse več podjetij oziroma organizacij (Karp 2003), pri čemer raziskovalci ugotavljajo pozitivno korelacijo med družbeno odgovornim in etičnim ravnanjem vodij ter negativno korelacijo med družbeno odgovornim in avtokratičnim vodenjem (ang. despotic leadership) (De Hoogh in Den Hartog 2008).

Raziskovalci se danes tudi strinjajo, da imajo pri oblikovanju in implementaciji družbene odgovornosti v življenje najbolj pomembno vlogo vodje (Waldman in Siegel 2008). Družbeno odgovorno vodenje ne pomeni več zgolj opravljanje posla in ustvarjanje dobička, saj je odgovornost organizacij širša (Kreitner 2004), in sicer je zelo pomembno, kako je posel opravljen in na kakšen način se oblikuje cena oz. doseže vrednost blaga ali storitev (Karp 2003). Tudi zato je v današnjem kompleksnem družbenem okolju vse bolj pomembna integriteta vodij, in sicer kot pristna volja oziroma želja upoštevati celostno vlogo lastnega podjetja ali organizacije v okolju, kjer posluje (prav tam). Družbena odgovornost organizacij do zunanjih deležnikov skozi prizmo osebnostne in organizacijske integritete pomeni tudi odgovornost, da se deležnikom ne povzroča škode, temveč ravno obratno, da se jim tako v sedanjosti kot prihodnosti zagotovi dodana vrednost (Lennick in Kiel 2009).

Aßlander in drugi (2011) v povezavi z navedenim menijo, da je potreba po odgovornem in poštenem vodenju, etični refleksiji vodstvenih odločitev ter skrbi za trajnostni razvoj, kar sodi v okvir etičnega in posledično uslužnega vodenja, v današnjem času prisotna bolj kot kadarkoli prej<sup>124</sup>.

---

<sup>124</sup> Koncept uslužnega vodenja je skladen tudi s filozofijo trajnostnega razvoja na področju okolja, zdravja in sociale, ki mora biti vključena v jedro poslovanja organizacij, in sicer brez kompromisa v prid ceni ali v škodo kakovosti izdelkov ali storitev (Laszlo in Zhexembayeva 2011).

## **EMPIRIČNI DEL**

Empirični del naloge je tako kot teoretični razdeljen na dva dela. V prvem delu bomo predstavili raziskovalno metodologijo in znotraj nje najprej opredelili relativizem in univerzalizem preučevane tematike ter razliko med profitno in neprofitno organizacijo. Nato bomo določili empirične cilje, opredelili raziskovalni problem, tezo in hipoteze ter grafično prikazali začetni raziskovalni model. Sledi predstavitev metode in vzorca ter kako smo pripravili in testirali merski instrument. V okviru rezultatov raziskave bomo predstavili rezultate univariatne, bivariatne in multivariatne statistike, kjer smo se osredotočili na faktorsko in regresijsko analizo podatkov. Na koncu empiričnega dela naloge se bomo lotili potrjevanja teze in hipotez ter kot dodatek kvantitativnim rezultatom predstavili kvalitativne empirične ugotovitve. Temu sledijo razprava o rezultatih in ugotovljenih vplivih, končni model z obrazložitvijo, predstavitev omejitev raziskovanja ter sklepne ugotovitve.

## **5 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA**

V sklopu empiričnega preučevanja integritete vodij in uslužnega stila vodenja smo v dveh različnih tipih formalnih organizacij, in sicer profitnem in neprofitnem, opravili kvantitativno raziskavo. Pridobljene rezultate smo v nadaljevanju v določeni meri preverili tudi s kvalitativnim pristopom. V okviru profitnih organizacij smo za sodelovanje v raziskavi zaprosili več različnih slovenskih podjetij, v sklopu neprofitnih organizacij pa smo za sodelovanje zaprosili eno državno organizacijo s področja zagotavljanja varnosti.

Ciljna (ocenjevana) skupina v vseh organizacijah so bili vodje na različnih organizacijskih (hierarhičnih) nivojih. Njihovo integriteto ter v kolikšni meri uporabljajo uslužni stil vodenja so ocenjevali njihovi (podrejeni) sodelavci. V raziskavi smo zajeli reprezentativne vzorce zaposlenih v vseh sodelujočih organizacijah.

### **5.1 RELATIVIZEM IN UNIVERZALIZEM**

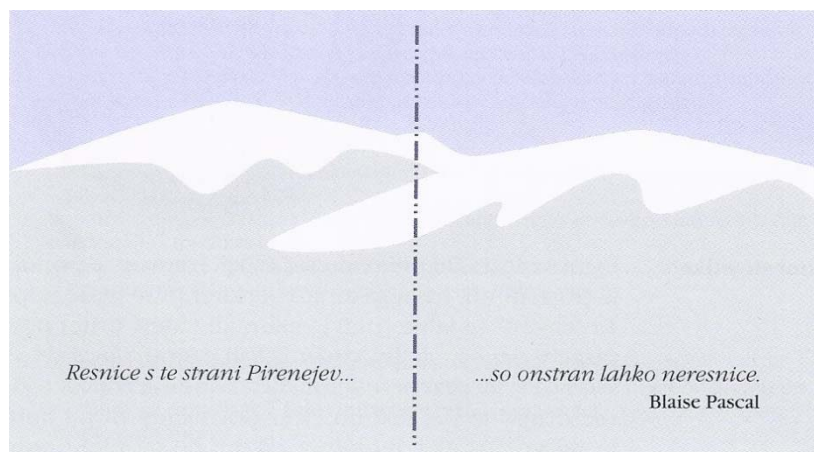
Glede na to, da smo se pri preučevanju obstoječe literature omejili na evropski in ameriški prostor ter da oba merska instrumenta, ki smo ju uporabili v empiričnem delu naloge, izvirata iz ZDA, na tem mestu najprej sledi nekaj besed o relativnosti

oziroma univerzalnosti doslej navedenega. Zavedamo se namreč, da je zaznava in pojmovanje obstoječe tematike od kulture do kulture lahko različna. To posledično pomeni, da njena univerzalnost ni apriorna.

**Kulturni relativizem**<sup>125</sup> pomeni, da ne moremo govoriti o univerzalno dobrem načinu ravnanja, saj je le to določeno s kulturnim okoljem (Schermerhorn 2008). Nasprotje kulturnega relativizma predstavlja **univerzalizem**<sup>126</sup>, ki v primeru etičnih standardov slednje zagovarja kot univerzalne in zato uporabne v vseh kulturnih okoljih (prav tam). Na enak način kot kulturni relativizem je v Oxfordovem slovarju filozofije (Blackburn 2008) opredeljen tudi **etični relativizem**. Slednji po mnenju Beckerja (1998) predpostavlja, da ne obstajajo absolutna moralna načela, temveč so le-ta odvisna tako od posameznika kot od določene kulture. Crane in Matten (2004) tema dejavnikoma dodajata še tretjega, in sicer vpliv situacije oziroma konteksta. Ob tem avtorja etični relativizem razlikujeta od etičnega absolutizma, ki zagovarja univerzalna moralna načela, uporabna v vsaki situaciji (odgovor na to, kaj je pravilno ali napačno), in ugotavljata, da večina tradicionalnih etičnih teorij zagovarja absolutistični pristop, sodobne etične teorije pa vse bolj relativistični vidik.

Možina in drugi (2002) etični relativizem ponazarjajo v obliki slike:

Slika 5.1: Etični relativizem



Vir: Možina in drugi (2002, 212)

<sup>125</sup> Prisposoda kulturnega relativizma: »Ko si v Rimu, se obnašaj tako kot Rimljani« (Schermerhorn 2008, 34).

<sup>126</sup> Prisposoda univerzalizma: »Ne počni ničesar, kar ne bi počel tudi doma« (Schermerhorn 2008, 35).

Eden izmed zagovornikov etičnega relativizma je tudi Yukl (2002), ki je prepričan, da je presojanje etičnega ravnanja odvisno od kulturnega okolja, pri čemer so določena ravnanja vodilnih delavcev želeni ali neželeni v vseh kulturah (npr. izkoriščanje delavcev). Ugotavlja, da je bila večina raziskav o vodenju v drugi polovici prejšnjega stoletja opravljena v Združenih državah Amerike, Kanadi in zahodni Evropi, ter da je število raziskav v nezahodnih kulturah še vedno zelo nizko (prav tam, 413). Hkrati ugotavlja, da je preučevanje vodenja v medkulturnih okoljih v porastu, kar se mu zdi pomembno zaradi procesa globalizacije, ki terja razumevanje in dobro poznavanje razlik med različnimi kulturnimi okolji. Pri tem je po mnenju avtorja pomembno, da so raziskovalci pozorni na vplive situacijskih spremenljivk, kot so religija, etnične skupine, jezik, zgodovina, politični sistem, zakonodaja, ki sicer v teorijah vodenja niso posebej izpostavljene. Kajti dejstvo je, da se vrednote in tradicija v posamezni nacionalni kulturi lahko skozi čas spremenijo. Kot primer za to navaja države, ki so iz avtokratskih političnih sistemov prešle v demokratične sisteme in v posledično večjo dovzetnost za vodenje z udeležbo zaposlenih (ang. participative leadership) ter njihovo opolnomočenje (Yukl 2002, 415). Podobno tudi Dion (2012) zagovarja relativnost zahodnih etičnih teorij vodenja, na katere po njegovem mnenju vplivajo tako kulturni kot tudi religiozni dejavniki.

Z vidika relativizma so torej etična določila in sprejemljivo moralno ravnanje odvisni od posamezne kulture (npr. razlika med vzhodom iz zahodom), časa (npr. razlika med 19. in 20. stoletjem) ter drugih okoliščin. Med slednje lahko prištejemo tudi globalizacijo, ki po mnenju Carrola (2009) negativno vpliva na družbeno pogodbo med institucijami in deležniki, saj varnost zaposlitve ni več tako gotova kot včasih, kar posledično vpliva na lojalnost zaposlenih do delodajalcev in izgubljanje občutka za kolektivno skrb.

V študiji GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), objavljeni v letu 2004, v kateri so predstavljeni rezultati raziskave o kulturnih razlikah pri vodenju, ki je bila opravljena na vzorcu 17.000 menedžerjev, zaposlenih v več kot 950 organizacij iz 62 različnih držav celega sveta, je bilo ugotovljeno, da je za menedžerje iz Vzhodne Evrope, kamor so raziskovalci uvrstili tudi Slovenijo, značilno izražanje moči oziroma oblastnosti (ang. assertiveness), kolektivizem v skupinah (ang. in-group collectivism) in enakopravno obravnavanje žensk in moških. Manj značilno zanje je strateško načrtovanje, stremljenje za dosežki in poudarjanje pravil



ter zakonodaje pri obvladovanju reda. Ugotovljeno je bilo tudi, da je za menedžerje iz tega dela Evrope značilna visoka neodvisnost in samostojno sprejemanje odločitev, in sicer bolj kot inspiracija, kolektivna naravnost in skrb za osebne potrebe zaposlenih (Northouse 2010, 345–360). Študija ponuja tudi univerzalne rezultate o tem, kaj je v vseh kulturah sprejeto za dobro oziroma želeno, in sicer menedžer oziroma vodja, ki ima visoko stopnjo integritete, je karizmatičen in vešč v medsebojnih odnosih (prav tam). Brown in drugi (2005) ter Brown in Trevino (2006) so s pomočjo študije GLOBE ugotovili, da so poleg integritete vodij univerzalno (v vseh kulturah) želeni še trije dejavniki uslužnega vodenja, in sicer altruizem, hrabrost in skupinska motivacija. Kaiser in Hogan (2010) pa na podlagi študije GLOBE ugotavljata, da so univerzalno želeno vrednote poštenost, pravičnost in biti vreden zaupanja.

Podobno ugotavlja tudi Yukl (2002), in sicer da se integriteta v multikulturnih raziskavah o temeljnih značilnostih, veščinah in vedenju vodij, ki determinirajo učinkovito vodenje, uvršča na sam vrh seznama. Tudi Morrison (2001) na podlagi empirične raziskave ugotavlja, da sta vodenje in integriteta neločljivo povezana ter da ima integriteta ključno vlogo v globalnem vodenju (ang. global leadership), kjer imajo sicer vodje zaradi različnih pritiskov in stalnih etičnih dilem nemalo težav pri njenem ohranjanju.

V povezavi s stili vodenja je Burns (2010) ugotovil, da ima avtentično transformacijsko vodenje vpliv v vseh kulturnih okoljih in organizacijah, saj transformacijski vodje sledijo ciljem, ki presegajo njihove subjektivne interese in delujejo v skupno dobro vseh zaposlenih (prav tam). Bass in Riggio (2006) po drugi strani ugotavljata, da se transformacijsko vodenje bolj pogosto pojavlja v kolektivističnih kulturah. V povezavi z uslužnim vodenjem Trompenaars (2009) ter Trompenaars in Voerman (2010) ugotavljajo, da je uporabno v vseh kulturnih okoljih ter da je najbolj učinkovito v večkulturnem okolju. Tudi Irving (2010) meni, da je uslužno vodenje zagotovo učinkovito v različnih kulturah, vendar z nujnim upoštevanjem kulturnih razlik. S tem se strinja Bloch (2008), ki ugotavlja, da je kulturno okolje pomembno pri implementaciji uslužnega vodenja, in sicer zaradi značilnosti ali posebnosti posamezne družbe. Tako npr. v ZDA in Veliki Britaniji prevladuje bolj individualističen pristop k vodenju, medtem ko je npr. v Južni Afriki bolj prisoten kolektivističen pristop. To po mnenju Blocha pomeni, da implementacija

uslužnega vodenja v različnih kulturnih okoljih zahteva različen pristop in tudi upoštevanje zgodovinskih okoliščin (prav tam).

Trompenaars in Voerman (2010) nadalje ugotavljata, da je uspeh posamezne organizacije zelo odvisen od vodstvenih sposobnosti preseganja kulturnih razlik oziroma združevanja razlik ter iskanja stičnih točk med različnimi vrednotami. Tudi sama ugotavljata, da **večina literature o vodenju odraža zahodnjaški vidik**, kar je skladno z ugotovitvijo Yukla (2002), medtem ko vzhodnjaški princip zagovarja stališče, da mora vodja bolj poslušati in manj govoriti<sup>127</sup>, delovati od spodaj navzgor in ne obratno ter delovati kot del skupnosti. Menita tudi, da se vodje v vseh kulturah srečujejo z istimi problemi, medtem ko je odziv nanje različen in odvisen od kulturnega okolja. V individualističnih kulturah so po njunem mnenju uslužni vodje bolj usmerjeni na posameznike, katere spodbujajo k ustvarjanju koristi za celoten kolektiv. V bolj kolektivno naravnanih kulturah pa uslužni vodje svojo energijo usmerjajo k spodbujanju individualne ustvarjalnosti znotraj skupin ali timov. Hkrati Trompenaars in Voerman (2010) ugotavljata, da je pomembno tudi to, da ljudje nezavedno vidimo svojo kulturo kot najbolj realno in sprejemljivo. Menita tudi, da je za uslužno vodenje značilen tudi stalen poskus združevanja preteklosti, sedanjosti in prihodnosti na način, da posamezen dejavnik, ki je v določenem kulturnem okolju pomemben, pomeni sredstvo inspiracije<sup>128</sup> (prav tam).

Podobno kot Crane in Matten (2004) tudi Harman (2003) meni, da na moralno ravnanje in značaj posameznika vpliva tudi situacija. Harman (prav tam, 91) je zato prepričan, da je napram volji ter samokontroli bolj učinkovito upoštevati situacijski slogan »Ljudje! Kraji! Stvari!«, ki ponazarja, da se je ljudi, krajev in predmetov, ki nas lahko spravijo v skušnjava ali nevarnost, bolje izogniti. Villiers (1997) se po drugi strani sprašuje, ali je nekdo lahko moralen v nemoralni družbi, ki je skozi zgodovino v skrajnih primerih neetičnost tudi kodificirala. Odgovor najde v absolutnih vrednotah, ki presegajo pojavljajoče se ideologije. Simons (1999) pa meni, da razkorak med besedami in dejanji vodij pospešujejo tudi institucionalni pritiski na vodje.

---

<sup>127</sup> Passmore (2010) ugotavlja, da vodje v zahodnih kulturah za razliko od vodij v vzhodnih kulturah (npr. Japonska) radi izražajo lastna mnenja s ciljem vplivanja na potek pogovorov ter s tem zanemarjajo pomen veščine poslušanja.

<sup>128</sup> V Franciji je zelo pomemben dejavnik »možnost ustvarjanja zgodovine« (Trompenaars in Voerman 2010).

Glede na zgoraj navedeno lahko ob upoštevanju vseh omejitev sklenemo, da ugotovitve kažejo, da sta osebna integriteta vodij in njihova skrb za zaposlene, ki predstavlja temelj uslužnega vodenja, želena v vseh kulturah in potemtakem tudi univerzalna<sup>129</sup>.

## 5.2 RAZLIKA MED PROFITNO IN NEPROFITNO ORGANIZACIJO

Kot navedeno, smo raziskavo opravili v dveh tipih formalnih organizacij, in sicer v profitni in neprofitni organizaciji. V osnovi smo pri izbiri sodelujočih organizacij izhajali iz tipologije Blaua in Scotta (2003), po kateri profitno (ang. profit) podjetje sodi med gospodarske organizacije, katerih glavni namen je maksimiziranje dobička in učinkovito delovanje z minimalnimi stroški, in sicer s ciljem preživetja in rasti v konkurenčnem okolju. Po drugi strani pa državna neprofitna organizacija, ki zagotavlja varnost, sodi med organizacije splošne blaginje, ki služijo potrebam skupnosti. Pri prvi so glavni dobitniki oziroma imajo največ koristi lastniki podjetja, pri drugi pa državljani/javnost na splošno. Ob tem je pomembno, kot je ugotovil Scott (1987), da se vsaka organizacija nahaja v specifičnem fizičnem, kulturnem, socialnem in tehnološkem okolju, kateremu se mora prilagoditi. Nobena organizacija namreč ni samozadostna in njeno preživetje je vedno odvisno tudi od tega, kako je vpeta v okolje, v katerem se nahaja. To velja tudi v našem primeru, saj smo raziskavo izvedli v času začetka gospodarske in finančne recesije v letu 2010.

Pri odločanju o ciljni populaciji ter pri izbiri naslova naloge smo izhajali tudi iz ugotovitev Druckerja (2001), ki je opredelil razlike v menedžmentu ter vodenju profitnih in neprofitnih organizacij. Te se kažejo v različnem poslanstvu, ki narekuje

---

<sup>129</sup> Kot dodatek navajamo še izsek o filozofski razpravi o umu in izkustvu oziroma o racionalizmu in empirizmu, ki poteka že dalj časa in je ravno tako relevantna za našo tematiko, in sicer:

*»Racionalisti dokazujejo, da je um edini vir vseh vednosti, medtem ko empiristi in pragmatisti trdijo, da koristna vednost izvira iz čutnega izkustva. Po njihovem mnenju um zgolj podaja definicije in izraža, kar je že znano, medtem ko empirična vednost kaže stvari, ki so nove in koristne. Kakšne so posledice tega za moralno obnašanje? Če morala ni utemeljena na objektivnem umu, potem mora biti utemeljena na subjektivnih ali osebnih sodbah. Tovrstno moralo včasih imenujemo 'subjektivizem' utemeljen na osebnem okusu in nagnjenostih. Ali včasih tudi 'emotivizem', utemeljen na občutkih, ki vodijo k dejanju. Za emotiviste je morala izraz občutka in dejanja, ki sledi. Tako subjektivizem kot emotivizem se lahko razvijeta v 'relativizem'. Če je morala zadeva osebnih občutkov in izraza, potem je relativna glede na posameznika ali skupino ljudi v določenem času, prostoru in okoliščinah. Za relativista ne obstaja absolutni, poslednji prav ali napak. Vsa morala je odvisna od posamezne kulture ali okoliščin, v katerih se v določenem času znajdete« (Raeper in Smith 1995, 161).*

različne strategije, te pa različne organizacijske strukture (prav tam). Glavno razliko med neprofitno in profitno organizacijo je avtor videl v tem, da je za neprofitno organizacijo ključno poslanstvo, za profitno organizacijo pa ustvarjanje dobička (Drucker 2004, 2005). Ta razlika se v nadaljevanju odraža pri načrtovanju strategij, ki jih neprofitna organizacija ne zasnuje na denarju, tako kot profitna organizacija, temveč na uresničevanju svojega poslanstva. Na tem temelji tudi njeno celotno delo oziroma smisel za delo (prav tam). Povedano z drugimi besedami, je v neprofitni organizaciji važen pomen oziroma vloga določenega dela ali storitve, v profitni organizaciji pa dobiček kot plačilo za določeno delo ali storitev (Drucker 2005).

Navedeno je bilo torej ključni razlog za našo odločitev, da raziskavo opravimo v obeh tipih organizacij. Pri tem pa smo kljub temu, da osnovni cilj naloge ni v ugotavljanju razlik v rezultatih med neprofitno in profitno organizacijo, temveč, kot to odraža tudi naslov naloge, ugotavljanje vpliva integritete na uslužno vodenje v obeh tipih organizacij, morebitne razlike želeli ravno tako identificirati in pojasniti oziroma razumeti. S tem namenom v nadaljevanju navajamo še nekatere ugotovitve drugih avtorjev, ki se nanašajo na razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami. Ugotovitve smo v nadaljevanju uporabili tudi pri oblikovanju oziroma utemeljevanju hipotez.

Tako Možina in drugi (2002) bistvo neprofitnih (ang. non-profit) organizacij vidijo v opravljanju javnih ali družbenih del, pri čemer z morebitnim dobičkom ne smejo prosto razpolagati ali ga izplačevati lastnikom. Vloga neprofitnih organizacij je v uresničevanju najvišjih načel sodobne družbe (npr. izobraževanje, nudenje pomoči itd.), pri tem pa za razliko od profitnih organizacij ne zadostuje zgolj vzdrževanje finančne ter organizacijske stabilnosti (prav tam, 705). Avtorji navajajo, »da so prav etične vrednote najpomembnejše za managerja neprofitne organizacije, ki se osredotoča predvsem na integriteto, odprtost, zanesljivost, uslužnost in dobrodelnost« (prav tam, 707).

Po drugi strani pa Lennick in Kiel (2009) menita, da so moralne vrednote pomembne tako v profitni kot neprofitni organizaciji ter v vseh vrstah in velikostih organizacij. Menita namreč, da so »integriteta, družbena odgovornost, sočutje in odpuščanje vrednote, ki so nepogrešljive v vseh možnih delovnih okoljih« (prav tam, 190). Tudi Kellermanova (2010) ugotavlja, da bo novo tisočletje zagotovo pokazalo, da so si vodje v profitnem sektorju in državnih ustanovah veliko bolj podobni kot različni, kar

bo po njenem mnenju vodilo tudi v spremembo paradigme. Še ne dolgo nazaj so bili namreč vodje specialisti za posamezna področja dela, kot v vojski, politiki, poslu itd., čemur sta sledili tako teorija kot praksa, kar pa se bo po njenem mnenju v bodoče zagotovo spremenilo v smeri medsebojnega prepletanja tako aktivnosti kot tudi prehajanja ljudi iz ene v drugo dejavnost.

Prepletanje in podobnost med profitnimi in neprofitnimi organizacijami se kažeta tudi v obliki empiričnih ugotovitev (Sarros in drugi 2011)<sup>130</sup>. Podobnosti je ugotavljal tudi Greenleaf (2002a), ki je npr. menil, da je sebičnost razširjena tako med zaposlenimi v profitnih kot neprofitnih organizacijah. Zato se ni strinjal z javnim mnenjem, da je sebičnost prisotna zgolj v organizacijah profitnega sektorja. Hkrati je Greenleaf (2002a) videl paradoks v skupnem vplivu formalne in neformalne organizacijske strukture na organizacijsko trdnost oziroma stabilnost. Menil je, da potreben red in stabilnost, ki ju zagotavlja formalna struktura (npr. utečeni postopki) in ki zagotavljata nujno potrebne pogoje za delovanje neformalne strukture, hkrati moti in zadržuje njeno delovanje (npr. inovativnost). Zato je bil prepričan, da predvsem velike organizacije za optimalno učinkovitost potrebujejo upravo, ki skrbi za formalno delovanje, ter izvršilne vodje, ki blažijo formalni vpliv uprave na ustvarjalnost oziroma uvajanje novosti (prav tam).

V povezavi z dosedanjim preučevanjem uslužnega stila vodenja so Smith in drugi (2004) ugotovili, da je to značilnejše za neprofitne organizacije in učinkovitejše v bolj statičnih okoljih. Da je primerno za vodenje neprofitnih prostovoljnih organizacij, sta ugotovila tudi Schneider in Winnette (2011).

### **5.3 EMPIRIČNI CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE**

V sklopu empiričnega dela doktorske disertacije smo si zastavili tri glavne cilje:

1. analizirati stopnjo vpliva osebnostne integritete na uslužni stil vodenja,
2. ugotoviti percepcijo zaposlenih o integriteti njihovih vodij,
3. ugotoviti, v kolikšni meri je uslužni stil vodenja prisoten tudi v slovenskih profitnih in neprofitnih organizacijah.

---

<sup>130</sup> Avtorji Sarros in drugi (2011) v nasprotju s pričakovanji niso potrdili statistično značilnih razlik v jakosti odnosa med vodstveno vizijo in družbeno odgovorno naravnano organizacijsko kulturo v neprofitnih organizacijah ter tekmovalno organizacijsko kulturo v profitnih organizacijah.

Naše zanimanje v raziskavi je bilo osredotočeno na vpliv integritete vodij na njihovo vodenje, konkretno uslužni stil vodenja, pri čemer smo želeli ugotoviti, kako integriteta vpliva na ta stil vodenja. Ugotoviti smo želeli tudi, kako zaposleni zaznavajo integriteto svojih vodij oziroma etičnost njihovega ravnanja. Ravno tako smo želeli ugotoviti v kolikšni meri je, po oceni zaposlenih, uslužni stil vodenja prisoten v našem okolju ter ali glede tega obstaja razlika med profitnimi in neprofitnimi organizacijami. Pri tem smo domnevali, da bi bilo lahko v neprofitni organizaciji glede na naravo dela uslužno vodenje bolj prisotno kot v profitni organizaciji.

Glede na to, da je bil naš cilj ugotavljati vpliv integritete na uslužni stil vodenja, smo percepcijo integritete smatrali za neodvisno spremenljivko, percepcijo uslužnega vodenja pa kot odvisno spremenljivko. Na ta način je naš pristop skladen z dosedanjimi študijami o vodenju, kjer je integriteta običajno določena za neodvisno spremenljivko vodenja oziroma kot značilnost dobrih vodij (Palanski in Yammarino 2007, 172).<sup>131</sup>

Naš empiričen pristop je skladen tudi z mnenjem Browna in drugih (2005), da je v današnjih časih bolj kot kadarkoli prej potrebno dosledno in sistematično raziskovanje etičnega vidika vodenja. K temu so pripomogle tudi številna odkrita nemoralna ravnanja v poslovnem svetu na eni strani ter povečan interes za implementacijo etičnega vodenja na drugi strani (Brown in Trevino 2006). Naš pristop je skladen tudi z ugotovitvijo Bahovca (1993), da je etično držo in njen učinek na soljudi mogoče meriti, ter Turnerja in drugih (2002), da se pojem moralno oziroma etično vodenje uporablja pogosto, medtem ko je raziskav z navedenega področja relativno malo. To potrjuje tudi razmišljanje Simonsa (1999) ter Parrya in Proctor–Thomsonove (2002), da je res, da je veliko organizacij in vodij ozaveščenih o pomembnosti integritete v poslu. To tudi jasno sporočajo v formalnih izjavah o poslanstvu in etičnih kodeksih, vendar potem v praksi ravnajo drugače. Zaradi tega obstaja potreba, da se raziskovalna pozornost poleg ugotavljanja formalnih standardov usmeri tudi v dejansko vedenje vodij (prav tam). To pa vsekakor ni nova težnja, saj je Burns (1984) že pred skoraj tridesetimi leti izrazil upanje, da bodo raziskovalci v prihodnje vodenje vse bolj in bolj preučevali na empiričen način.

---

<sup>131</sup> Še več, integriteta je tako v filozofiji kot pri vodenju pogosto razumljena kot konstrukt na individualni ravni oziroma na ravni posameznika (ang. individual-level construct) (Palanski in Yammarino 2007, 172).

V nadaljevanju sledi najprej opredelitev raziskovalnega vprašanja, teze in hipotez, nakar je predstavljen začetni raziskovalni model. Izdelali smo ga na podlagi postavljenih hipotez, pri čemer je iz njega razvidno, katere vplive smo ugotavljali v raziskavi<sup>132</sup>.

#### 5.4 RAZISKOVALNI PROBLEM

Naše raziskovalno vprašanje se glasi:

- Kako integriteta kot osebna značilnost posameznika vpliva na uslužni stil vodenja oziroma v kolikšni meri je mogoče uslužni stil vodenja pojasniti z integriteto ter kateri dejavniki vplivajo na ta stil vodenja?

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kakšna je percepcija zaposlenih o integriteti njihovih vodij ter o prisotnosti uslužnega stila vodenja v slovenskih organizacijah.

#### 5.5 TEZA IN HIPOTEZE

Na podlagi raziskovalnega problema smo najprej oblikovali tezo, ki smo jo nato operacionalizirali s pomočjo osmih hipotez. Te smo utemeljili na podlagi dosedanjih teoretičnih in empiričnih ugotovitev različnih avtorjev oziroma raziskovalcev.

##### Teza:

- *Na uslužni stil vodenja vplivajo različni dejavniki, in sicer integriteta vodje, socialno-demografske značilnosti vodje ter tip organizacije, ki jo vodi.*

##### Hipoteze:

- **Hipoteza št. 1:** *Integriteta in uslužni stil vodenja sta statistično značilno povezana. Višja ko je integriteta posameznega vodje, bolj je zanj značilen uslužni stil vodenja.*

Hipotezo utemeljujemo na podlagi trditev različnih avtorjev, da je osebna integriteta pomemben pozitiven dejavnik uslužnega vodenja (Page in Wong 2000, Greenleaf 2002a, Covey 2002b, Smith in drugi 2004, Boyum 2006, Liden in drugi 2008, McNenery 2008, Sendjaya in drugi 2008, Lennick in Kiel 2009). Trevino in drugi (2000) integriteto smatrajo celo za najbolj pomemben dejavnik etičnega

---

<sup>132</sup> Ker nas je zanimala tudi razlika v zaznavi osebne integritete vodij iz obeh tipov organizacij, smo dodali še hipotezo, ki se glasi: 'Med vodji iz neprofitne in profitnih organizacij ni statistično značilnih razlik v stopnji osebne integritete'.

oziroma uslužnega vodenja, Russell (2001) ter Russell in Stone (2002) pa integriteto uvrščajo med najpomembnejše vodstvene vrednote.

Utemeljujemo jo tudi na podlagi empirične ugotovitve Washingtona in drugih (2006), da med zaznavo zaposlenih o uslužnem stilu vodenja ter njihovo percepcijo vodstvenih vrednot, med katere sodi tudi integriteta vodij, obstaja pozitivna povezanost.

- **Hipoteza št. 2:** *Višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno etično ravnanje ter skrb za skupnost, kjer organizacija deluje.*

Hipotezo utemeljujemo na podlagi empirične ugotovitve Parry in Proctor-Thomsonove (2002), da med percepcijo integritete vodij in odsotnostjo neetičnega ravnanja vodij obstaja pozitivna korelacija. Utemeljujemo jo tudi na podlagi ugotovitve Petersona (2004), da sta tako zaznava visoke stopnje integritete vodij, kot trdno prepričanje zaposlenih v univerzalna moralna načela, pozitivno povezana z etičnim ravnanjem.

Poleg tega hipoteza temelji na ugotovitvi, da uslužno vodenje sodi v okvir etičnega vodenja (Ehrhart 2004, Liden in drugi 2008, Schermerhorn in drugi 2008, Fry in Kriger 2009, Reed in drugi 2011, Dierendonck in Nuijten 2011, Dion 2012), za katero je značilno, da temelji na osebni integriteti vodij. Podobno ugotavljata Den Hartog in De Hoogh (2009), in sicer da je za etične vodje značilna integriteta ter sprejemanje načelnih, poštenih in pravičnih odločitev.

Pri oblikovanju hipoteze smo upoštevali tudi ugotovitev Reeda in drugih (2011), da sta tako etično ravnanje vodij kot njihova skrb za druge sestavni del etičnega vodenja, ugotovitev Greenleafa (2002a) in Burnsa (2010), da je osebna integriteta temeljni dejavnik družbene izmenjave, ter prepričanje Greenleafa (1998), da pristen uslužni vodja skrbi za družbeno okolje oziroma skupnost, v kateri organizacija, kjer je zaposlen, deluje.

- **Hipoteza št. 3:** *Višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno, da interese sodelavcev postavlja v ospredje, da sodelavcem pomaga pri osebni rasti, ter da sodelavcem nudi čustveno oporo.*

Hipotezo utemeljujemo na trditvi, da je uslužni vodja najprej uslužen in šele potem vodja (Greenleaf 2002a in 2002b, Northouse 2010), pri čemer integriteta predstavlja tudi temelj družbenih odnosov (Greenleaf 2002a, Lennick in Kiel 2009). Greenleaf



(2002a) je bil v povezavi s tem prepričan, da mora biti uslužni vodja empatičen ter da zaposlenih ne sme nikoli zavračati. Da je uslužnim vodjem skrb za zaposlene na prvem mestu, ugotavljajo tudi drugi avtorji (Spears 1998, Page in Wong 2000, Yukl 2002, Fry 2003, Schermerhorn 2008, Carroll 2009, Lyons in drugi 2009, Searle in Barbuto 2011).

Pri oblikovanju hipoteze smo upoštevali tudi ugotovitev Avolia in drugih (2009), da empirične ugotovitve kažejo na pozitivno korelacijo med uslužnim vodenjem ter skrbjo za dobrobit drugih.

- **Hipoteza št. 4:** *Višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno, da sodelavcem prepušča odgovornost sprejemanja pomembnih odločitev in da sodelavcem pove, če kaj ne poteka pravilno.*

Hipotezo utemeljujemo na podlagi ugotovitev Pagea in Wonga (2000) ter Boyuma (2006), da je za uslužno vodenje poleg integritete vodij značilno opolnomočenje zaposlenih. Hipoteza temelji tudi na ugotovitvi Schneiderja in Winnetteja (2011), da je uslužno vodenje v neprofitnih organizacijah še posebej izraženo v kontekstu opolnomočenja zaposlenih. Z opolnomočenjem zaposleni dobijo moč odločanja (Schermerhorn 2008) ter postanejo enakopravni partnerji v procesu odločanja (Kreitner 2004). Pri tem opolnomočenje v konceptu uslužnega vodenja ne pomeni izgube moči odločanja, temveč prinaša pozitivne učinke tako za zaposlene kot organizacijo (Shannon 1998, Russell in Stone 2002).

Hkrati hipoteza temelji tudi na predpostavki, da integriteta vodij vpliva na njihov transparenten odnos do sodelavcev oziroma zaposlenih, pri čemer je iskrenost vodij ključen dejavnik pristne skrbi za osebno rast zaposlenih, kot je to zagovarjal že Greenleaf (1998, 2002a, 2002b).

- **Hipoteza št. 5:** *Spol in starost vodje ne vplivata na uslužni stil vodenja.*

Hipotezo utemeljujemo na empirični ugotovitvi Bartholomew (2006), ki v raziskavi ni ugotovila statistično značilnega vpliva spola na uslužno vodenje ter na ugotovitvah Crana in Mattena (2004), Browna in drugih (2005) ter Browna in Trevina (2006), da raziskave ne potrjujejo vpliva spola na etično ravnanje vodij.

Robbins in Langton (2003) ter Hoyt (2010) sicer po drugi strani ugotavljajo, da empirične raziskave o načinu vodenja kažejo le na majhne razlike med ženskimi in moškimi vodji. Robbins in Langton (2003) pri tem ugotavljata, da je glavni razkorak v

tem, da so moški vodje bolj nagnjeni k ukazovanju in nadziranju zaposlenih ter formalni avtoriteti, vodje ženskega spola pa bolj k demokratičnemu načinu vodenja, s poudarkom na upravljanju medsebojnih odnosov, iskanju konsenza, opolnomočenju zaposlenih in kreptvi pozitivne samopodobe zaposlenih, kar je skladno z uslužnim vodenjem. Tudi Hoytova (2010) ugotavlja podobno, in sicer da so vodje ženskega spola bolj kot moški vodje naklonjene demokratičnemu in transformacijskemu stilu vodenja.

Glede starosti vodij hipoteza temelji na ugotovitvah Crana in Mattena (2004), da raziskave ne potrjujejo njenega vpliva na etično ravnanje, ter ugotovitvah Bartholomewjeve (2006), ki v raziskavi ni ugotovila statistično začilnega vpliva starosti na uslužno vodenje.

- **Hipoteza št. 6:** *Izobrazba vodje in njegove delovne ter vodstvene izkušnje pozitivno vplivajo na uslužni stil vodenja.*

Hipoteza temelji na ugotovitvi Cranea in Mattena (2004), da raziskave potrjujejo pozitiven vpliv izobrazbe na etično ravnanje. Podobno je ugotovil tudi Šter (1994), in sicer da raziskave potrjujejo pozitivno korelacijo med znanjem ljudi ter njihovimi pozitivnimi stališči do vrednot.

Hipotezo utemeljujemo tudi na ugotovitvi Cranea in Mattena (2004), da delovne izkušnje vodij pozitivno vplivajo na njihovo etično ravnanje. Pozitiven pomen izkušenj so ugotavljali tudi Aristotel, Rosseau in Greenleaf. Tako se strinjamo z mislijo Aristotela, da mladi že res lahko postanejo dobri strokovnjaki, »pametnost pa se pridobi šele v konkretnih posameznostih, s katerimi se seznanimo šele po izkušnjah, mlad človek pa še nima izkušenj, kajti izkušnje dozoriijo šele v daljšem časovnem razdobju« (2002, 196). Po Aristotelu tako lahko vsakdo pravilno razsoja le o tistih stvareh, ki jih pozna, iz česar izhaja, da to velja zgolj za izkušene strokovnjake (2002). Iz navedenega je Aristotel izpeljal sklep, da ravno zato »mladi ljudje niso primerni za predavanja o politični znanosti<sup>133</sup>, saj sploh še nimajo pravih življenjskih izkušenj, ravno te pa so izhodišče in predmet takšnih razpravljanj« (2002, 49). Um in modrost se namreč z leti razvijajo, zaradi česar je po mnenju Aristotela potrebno »trditve starejših in izkušenih ali pametnih ljudi, tudi če so nedokazane, upoštevati prav tako kot dokaze; takšni ljudje imajo namreč v izkušnjah izbistreno oko, zato

---

<sup>133</sup> Aristotel je etiko kot praktično znanost, ki jo je potrebno v življenju uveljaviti, najprej povezal s politično znanostjo (Gantar 2002).

pravilno vidijo« (2002, 201). V prid temu je razmišljal tudi Rousseau (2001, 68), in sicer da je »najboljša in najnaravnejša ureditev tista, ko najmodrejši vladajo množtvu, če se lahko zanesemo, da bodo vladali v njegovo korist in ne v svojo«. Ob tem je ugotavljal, da je bila starost nekoč spoštovana (navaja obdobje starega Rima), saj v poslu pomeni izkušnost, v posvetovanjih pa mirno kri (Rousseau 1993, 74). Podobno je ugotavljal tudi Greenleaf (2002a), in sicer da so izkušeni (zreli) ljudje najboljši pri opravljanju najbolj zahtevnih družbenih funkcij, ki krepijo pravičnost in druge pomembne vrednote.

- **Hipoteza št. 7:** *Uslužno vodenje je bolj značilno za neprofitne kot profitne organizacije.*

Hipotezo utemeljujemo na podlagi ugotovitve Smitha in drugih (2004), da je uslužno vodenje značilnejše za neprofitne organizacije. Poleg tega sta Schneider in Winnette (2011) ugotovila, da je uslužno vodenje primerno za vodenje neprofitnih prostovoljnih organizacij, medtem ko so Možina in drugi (2002) prepričani, da so za vodje neprofitnih organizacij v primerjavi z vodji profitnih organizacij najpomembnejše etične vrednote.

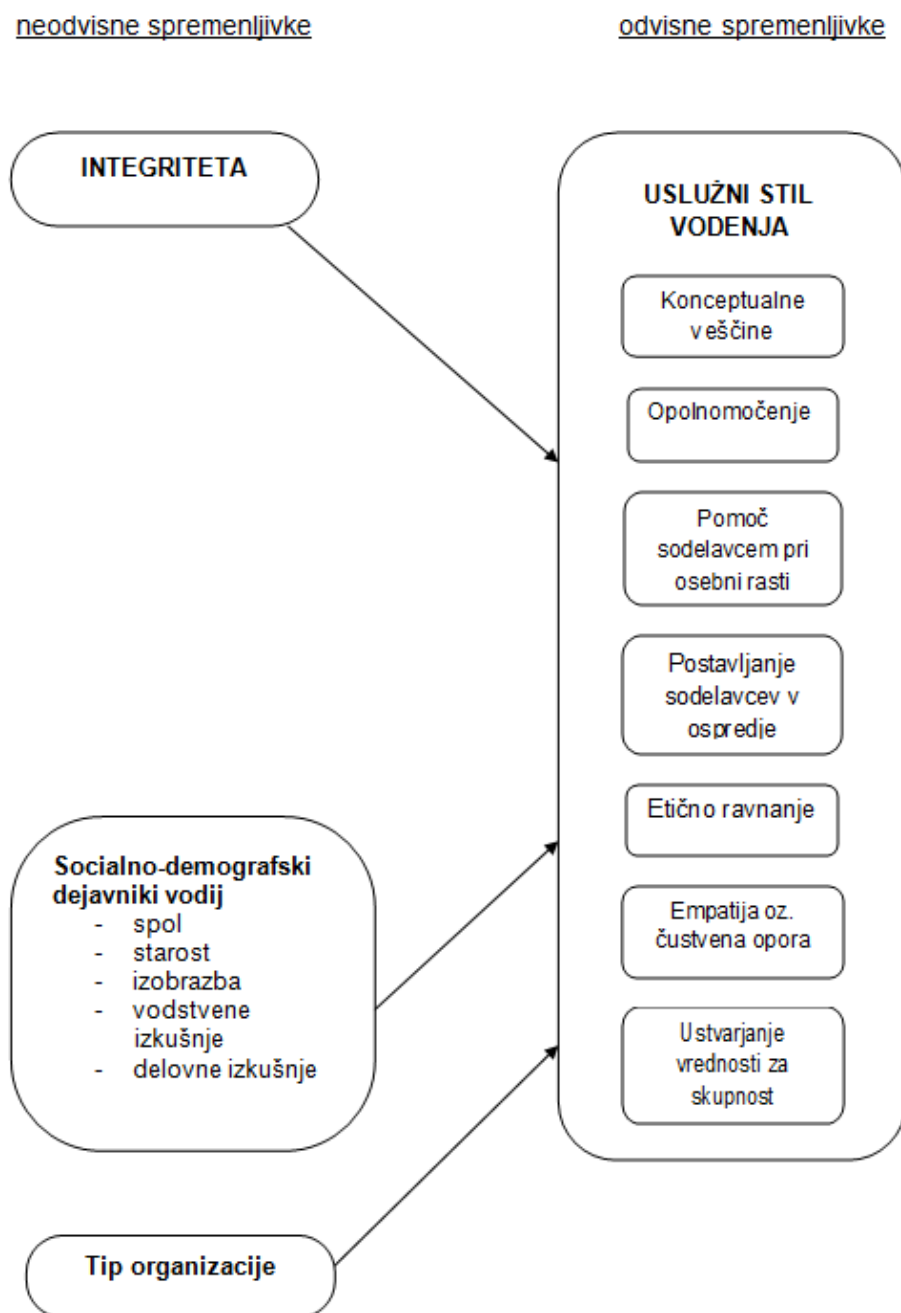
- **Hipoteza št. 8:** *Med vodji iz neprofitne in profitnih organizacij ni statistično značilnih razlik v stopnji osebne integritete.*

Hipotezo utemeljujemo na ugotovitvah Lennicka in Kiela (2009), da so moralne vrednote pomembne tako v profitni kot neprofitni organizaciji ter v vseh vrstah in velikostih organizacij. Podobnost med profitnimi in neprofitnimi organizacijami so ugotavljali tudi Greenleaf (2002a) ter Sarros in drugi (2011). Kellermanova (2010) meni, da bo novo tisočletje pokazalo, da so si vodje v profitnem sektorju in državnih ustanovah veliko bolj podobni kot različni.

Poleg tega je integriteta zelo pogosto opredeljena kot vrednota v izjavah o poslanstvu vseh vrst organizacij (Audi in Murphy 2006). Tudi literatura o vodenju jo uvršča med splošne lastnosti dobrega vodenja (Goethals 2004), pri čemer je še posebej poudarjena v okviru etičnega oziroma uslužnega vodenja (Howell in Avolio 1995, Bass in Steidlmeier 1999, Yukl 2002, Brown in drugi 2005, Liden in drugi 2008, Palanski in Yammarino 2009).

## 5.6 ZAČETNI RAZISKOVALNI MODEL

Slika 5.2: Vpliv integritete na uslužni stil vodenja – začetni raziskovalni model



Iz začetnega raziskovalnega modela so razvidni pričakovani vplivi, ki smo jih preverjali v raziskavi. Kot že navedeno, smo integriteto predvideli kot neodvisno spremenljivko, uslužno vodenje pa kot odvisno spremenljivko. Kot neodvisno spremenljivko smo predvideli tudi demografske podatke ocenjevanih vodij ter tip organizacije (profitna ali neprofitna organizacija), v kateri je vodja zaposlen.

## 5.7 OPIS METODE IN VZORCA

### 5.7.1 Postopek

Za sodelovanje v raziskavi smo v letu 2010<sup>134</sup> pisno zaprosili eno veliko slovensko državno neprofitno organizacijo s področja zagotavljanja varnosti ter 33 slovenskih profitnih organizacij oziroma podjetij<sup>135</sup> (v nadaljevanju profitna organizacija). Na naše zaprosilo so se pozitivno odzvali v neprofitni organizaciji ter v 16 manjših in srednje velikih profitnih organizacijah. Od tega jih 8 sodi na področje turizma, 8 pa na področje razvojnega inženiringa. Glede na dejstvo, da neprofitna organizacija sodi med velike organizacije z več tisoč zaposlenimi, smo za sodelovanje na drugi strani najprej želeli pridobiti podobno veliko profitno organizacijo. Po več neuspešnih poskusih smo se odločili, da k sodelovanju povabimo tudi manjše profitne organizacije, pri čemer smo se omejili na zgoraj omenjeni področji turizma in razvojnega inženiringa. Razlog za takšno odločitev je večplasten. Prvič smo po tem, ko smo k sodelovanju pridobili neprofitno organizacijo, ki je bila pripravljena sodelovati v raziskavi, z iskanjem nadaljevali le znotraj profitnega sektorja. Kajti, kot že rečeno, smo želeli preveriti oziroma ugotoviti tudi razlike med veliko neprofitno in veliko profitno organizacijo, in sicer izhajajoč iz tipologije Blaua in Scotta (2003) ter na podlagi ugotovitev Druckerja (2001, 2004, 2005). Drugič smo po tem, ko nam k sodelovanju ni uspelo pridobiti velike profitne organizacije, za sodelovanje najprej pridobili eno manjšo organizacijo s področja turizma in eno srednje veliko organizacijo s področja razvojnega inženiringa. Temu je sledila naša odločitev, da z iskanjem oziroma zaprosili nadaljujemo zgolj znotraj obeh navedenih profitnih sektorjev. Na ta način smo poskušali zagotoviti, da bi pridobili čimbolj enakomerno strukturirane podatke za medsebojno primerjavo. Iskanje sodelujočih profitnih organizacij smo prekinili, ko smo v obeh sektorjih pridobili po osem manjših ali srednje velikih organizacij. K odločitvi, da z iskanjem prekinemo, je prispevalo tudi dejstvo, da je med prvim in zadnjim anketiranjem v profitnem sektorju poteklo že šest mesecev časa.

---

<sup>134</sup> Raziskava v neprofitni in profitnih organizacijah je bila izvedena v času od sredine meseca februarja 2010 do konca meseca septembra 2010. Pilotska raziskava je potekala v novembru 2009.

<sup>135</sup> Z vsemi sodelujočimi je bil na njihovo željo sklenjen dogovor, da se ohrani njihova anonimnost. Zaradi tega imena organizacij oziroma podjetij v doktorski nalogi niso navedena.

Dejstvo, da je v raziskavi sodelovalo šestnajst manjših in srednje velikih profitnih organizacij iz dveh različnih sektorjev ter zgolj ena velika neprofitna organizacija, tako zagotovo vpliva na relevantnost medsebojne primerjave pridobljenih podatkov. Še posebej nezanesljiva bi bila primerjava neprofitne organizacije z zgolj eno izmed sodelujočih profitnih organizacij. V izogib temu in skladno s postavljenimi hipotezami smo podatke zato primerjali le v sumarni obliki. To pomeni, da smo podatke, ki smo jih pridobili z raziskavo v neprofitni organizaciji, v nadaljevanju primerjali z združenimi podatki, ki smo jih pridobili z raziskavo v vseh profitnih organizacijah skupaj.

Sam potek raziskave pa se je odvijal tako, da smo od vseh sodelujočih organizacij najprej pridobili podatke o številu zaposlenih, na podlagi katerih smo izračunali reprezentativnost vzorcev. Glede na dejstvo, da v profitnih organizacijah število zaposlenih ni bilo višje kot 130 zaposlenih v posamezni organizaciji, smo se odločili, da k raziskavi povabimo vse zaposlene. Skupno smo na osebni način razdelili 1819 natisnjenih vprašalnikov (980 v neprofitni organizaciji in 839 v profitnih organizacijah), ki smo jim priložili spremno pismo in ovojnico. V pismu smo sodelujočim razložili namen raziskave ter jih zaprosili za sodelovanje. Hkrati smo jih zaprosili, da skozi celoten vprašalnik ocenjujejo le eno osebo, in sicer svojega neposredno nadrejenega oziroma vodjo. Izpolnjen vprašalnik so anketiranci zalepili v priložene ovojnice ter oddali na vnaprej dogovorjenem mestu. Vsem anketirancem smo zagotovili anonimnost ter zaupnost ravnanja s pridobljenimi podatki. Na ta način smo v največji možni meri upoštevali priporočila Kaiserja in Hogana (2010) ter želeli pridobiti čim manjše število socialno zelenih odgovorov (Peterson 2004).

Skupaj je anketni vprašalnik izpolnilo in vrnilo 1256 anketirancev, pri čemer smo jih v prvi fazi zaradi pomanjkljivo izpolnjenih rubrik izločili 42. Od 1214 v celoti izpolnjenih vprašalnikov smo jih v drugi fazi izločili še 50 (skupaj izločenih 92 oziroma 7,32 % vseh vrnjenih vprašalnikov), in sicer zaradi domneve, da vsebujejo socialno zelene odgovore oziroma zato, ker so vsebovali zgolj skrajne - najvišje ali najnižje vrednosti spremenljivk.

Pri analizi podatkov smo tako **upoštevali 1164 vprašalnikov**, kar pomeni **63,99 % vseh** oddanih vprašalnikov oziroma vseh zaposlenih, ki so bili zaproseni za sodelovanje. Od tega so 768 vprašalnikov izpolnili zaposleni v neprofitni organizaciji (78,37 % vseh, ki so bili zaproseni za sodelovanje) in 396 vprašalnikov zaposleni v profitnih organizacijah (47,20 %). Od tega je anketni vprašalnik izpolnilo 199

zaposlenih v turističnih organizacijah (51,16 %) in 197 zaposlenih v organizacijah, kjer se ukvarjajo z razvojnim inženiringom (43,77 %)<sup>136</sup>.

Vsi pridobljeni podatki, tako v pilotski kot temeljni raziskavi, so bili obdelani z računalniškim programom SPSS for Windows, in sicer s pomočjo univariatnih, bivariatnih ter multivariatnih metod. Pri analizi podatkov smo ugotavljali, s katerimi spremenljivkami in kako se analizirano vedenje povezuje ter ali obstajajo kakšne razlike glede na posamezne socialno-demografske značilnosti. V sklopu multivariatnih metod smo z regresijsko analizo poskušali ugotoviti, s katerimi neodvisnimi spremenljivkami lahko najboljše pojasnimo uslužno vodenje.

### **5.7.2 Opis vzorca neprofitne organizacije**

V državni neprofitni organizaciji s področja zagotavljanja varnosti je bilo v času izvedbe raziskave zaposlenih 7760 oseb, in sicer na državnem nivoju 1283 oseb, regionalnem nivoju 1206 oseb in lokalnem nivoju 5271 oseb. Od tega je bilo zaposlenih 6661 (85,84 %) moških in 1099 (14,16 %) žensk.

V raziskavo smo poleg državnega nivoja vključili 6 od 11 slovenskih regij<sup>137</sup>, za katere smo se odločili glede na geografsko lego, in sicer centralno slovensko regijo, severozahodno, jugozahodno, severovzhodno, jugovzhodno in severno regijo. Znotraj vsake izmed vključenih regij smo zajeli tudi lokalni nivo.

Z željo da na vsakem izmed treh organizacijskih nivojev pridobimo reprezentativen vzorec, ki bi odražal med 5 in 10 % celotne populacije, smo na državnem nivoju za sodelovanje zaprosili 200 zaposlenih, na regionalnem nivoju 140 zaposlenih ter na lokalnem nivoju 640 zaposlenih (skupaj 980 oddanih vprašalnikov). Zaposleni so bili izbrani naključno, odvisno od tega, kdo je bil na naključen dan, ko smo opravili raziskavo, prisoten v službi oziroma na delovnem mestu. Za sodelovanje v raziskavi se je odločilo 840 zaposlenih, pri čemer smo v prvi fazi po prejemu vprašalnikov izločili 34 nepopolnih ali nepravilno izpolnjenih vprašalnikov, v drugi fazi pa še 38 vprašalnikov, za katere smo domnevali, da vsebujejo socialno želene odgovore oziroma zato, ker so odražali zgolj skrajne - najvišje ali najnižje vrednosti

---

<sup>136</sup> Podrobnejši opis vzorcev sledi v nadaljevanju.

<sup>137</sup> Regijska razdeljenost je prilagojena potrebam organizacije in ne odraža državne regijske razdeljenosti.

spremenljivk. Skupno smo iz analize izločili 72 vprašalnikov oziroma 8,57 % vseh prejetih vprašalnikov.

V nadaljnji analizi smo uporabili **768 vprašalnikov**, kar pomeni 78,37 % vseh zaposlenih, ki smo jih zaprosili za sodelovanje v raziskavi. S tem smo v raziskavi zajeli vzorec v velikosti **9,9 % celotne populacije vseh zaposlenih v organizaciji**. Od tega je bilo na državnem nivoju zaposlenih 119 anketirancev (9,27 %), na regionalnem nivoju 134 anketirancev (11,1 %), na lokalnem nivoju pa 515 anketirancev (9,77 %) <sup>138</sup>.

Od vseh anketirancev je bilo 84,2 % moških in 15,8 % žensk, povprečne starosti 35,28 let, v razponu od 21 do 58 let. Na vodstvenih delovnih mestih je naloge opravljalo 9,2 % vseh anketirancev. 3,5 % anketirancev je končalo podiplomski študij (magisterij ali specializacijo), 29 % jih je pridobilo visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 6 % višjo izobrazbo in 61,5 % srednjo izobrazbo. Povprečna delovna doba je znašala 15,04 let, povprečno število let delovne dobe v organizaciji pa 13,58.

V času raziskave je bilo 25,1 % anketirancev vključenih v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

### **5.7.3 Opis vzorca profitnih organizacij**

V raziskavi je sodelovalo 16 profitnih organizacij. Polovica jih sodi na področje turizma, polovica pa na področje razvojnega inženiringa.

V nadaljevanju so navedeni statistični podatki o dejavnosti organizacij, njihovi velikosti in velikosti vzorca. Glede na velikost organizacij smo za sodelovanje zaprosili vse zaposlene. Na koncu so navedeni tudi skupni demografski podatki zaposlenih v profitnem sektorju <sup>139</sup>.

#### **Organizacije s področja turizma:**

1. hotel, 50 zaposlenih, vzorec 39 zaposlenih (78 % populacije);
2. hotel, 50 zaposlenih, vzorec 26 zaposlenih (52 % populacije);

---

<sup>138</sup> V nadaljevanju so prikazani zgolj skupni podatki za celotno organizacijo, saj je doktorska naloga osredotočena na primerjavo med neprofitno in profitno organizacijo.

<sup>139</sup> Prikazani so zgolj skupni demografski podatki za celoten profiten sektor, saj je doktorska naloga osredotočena na primerjavo med neprofitno in profitno organizacijo.



3. hotel, 75 zaposlenih, vzorec 34 zaposlenih (45 % populacije);
4. hotel, 15 zaposlenih, vzorec 7 zaposlenih (47 % populacije);
5. hotel, 25 zaposlenih, vzorec 15 zaposlenih (60 % populacije);
6. hotel, 60 zaposlenih, vzorec 20 zaposlenih (33 % populacije);
7. hotel, 54 zaposlenih, vzorec 21 zaposlenih (39 % populacije);
8. turistična agencija, 60 zaposlenih, vzorec 37 zaposlenih (62 % populacije).

Za sodelovanje v raziskavi se je izmed vseh 389 zaposlenih v turističnih organizacijah odločilo 214 zaposlenih, kolikor smo dobili tudi vrnjenih anketnih vprašalnikov. Pri tem smo jih takoj po prejemu izločili 6, ki so bili nepopolno ali nepravilno izpolnjeni. V drugi fazi smo izločili še 9 vprašalnikov, za katere smo domnevali, da vsebujejo socialno želene odgovore oziroma zato, ker so odražali zgolj skrajnje - najvišje ali najnižje vrednosti spremenljivk. Skupno smo iz analize izločili 15 vprašalnikov oziroma 7,01 % vseh prejetih vprašalnikov. Pri nadaljnji analizi smo upoštevali **199 vprašalnikov**, kar predstavlja vzorec 51,16 % celotne populacije oziroma vseh zaposlenih v turističnih organizacijah.

#### **Organizacije s področja razvojnega inženiringa<sup>140</sup>:**

1. razvoj naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike, 130 zaposlenih, vzorec 75 zaposlenih (58 % populacije);
2. razvoj industrijskih strojev in naprav, 100 zaposlenih, vzorec 22 zaposlenih (22 % populacije);
3. razvoj informacijskih sistemov za podporo odločanja, 25 zaposlenih, vzorec 21 zaposlenih (84 % populacije);
4. razvoj informacijske tehnologije, 35 zaposlenih, vzorec 14 zaposlenih (40 % populacije);
5. razvoj kemičnih izdelkov, 32 zaposlenih, vzorec 17 zaposlenih (53 % populacije);
6. razvoj varnostnokomunikacijske infrastrukture, 60 zaposlenih, vzorec 14 oseb (23 % populacije);

---

<sup>140</sup> Organizacije so predstavljene glede na dejavnost, ki jo opravljajo.

7. razvoj metod in procesov trženja, 13 zaposlenih, vzorec 12 oseb (92 % populacije);
8. razvoj računalniškega vodenja procesov in proizvodne informatike, 55 zaposlenih, vzorec 22 oseb (40 % populacije).

Za sodelovanje v raziskavi se je izmed vseh 450 zaposlenih v organizacijah s področja razvojnega inženiringa odločilo 202 zaposlenih. Pri tem smo takoj po prejemu vprašalnikov izločili 2 nepopolna ali nepravilno izpolnjena vprašalnika. V drugi fazi smo izločili še 3 vprašalnike, za katere smo domnevali, da vsebujejo socialno želene odgovore oziroma zato, ker so odražali zgolj skrajnje - najvišje ali najnižje vrednosti spremenljivk. Skupno smo iz analize izločili 5 vprašalnikov oziroma 2,47 % vseh prejetih vprašalnikov. Pri nadaljnji analizi smo upoštevali **197 vprašalnikov**, kar predstavlja vzorec v velikosti 43,77 % celotne populacije oziroma vseh zaposlenih v organizacijah s področja razvojnega inženiringa.

#### **Demografski podatki zaposlenih v profitnih organizacijah<sup>141</sup>**

Od zaposlenih v organizacijah profitnega sektorja smo pridobili in pri nadaljnji analizi podatkov uporabili **skupno 396 vprašalnikov**. To hkrati pomeni 47,20 % vseh zaposlenih, ki smo jih zaprosili za sodelovanje v raziskavi.

Od vseh anketirancev iz profitnega sektorja je bilo 52,1 % moških in 47,9 % žensk, povprečne starosti 35,55 let, v razponu od 19 do 63 let. Na vodstvenih delovnih mestih je naloge opravljalo 24,7 % vseh anketirancev. 4 anketiranci oziroma 1 % vseh anketirancev je imel dokončan doktorski študij, 5,5 % anketirancev je končalo podiplomski študij (magisterij ali specializacijo), 32,6 % jih je pridobilo visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 13,5 % višjo izobrazbo in 47,4 % srednjo izobrazbo. Povprečna delovna doba je znašala 13,09 let, povprečno število let delovne dobe v organizaciji pa 9,33.

V času raziskave je bilo 23,3 % anketirancev vključenih v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

---

<sup>141</sup> V nadaljnji analizi so, skladno s ciljem doktorske disertacije, prikazani zgolj skupni podatki za vse vzorce profitnih organizacij. S primerjavo med vzorci organizacij s področja turizma in razvojnega inženiringa so bile s pomočjo T-testa ugotovljene statistično značilne razlike, in sicer je bilo med anketiranci iz turističnih organizacij več žensk, anketiranci iz razvojnoinženirskih organizacij pa so bili starejši, z več let delovne dobe, več let dela v organizacijah in so imeli višjo stopnjo izobrazbe.

## 5.8 MERSKI INSTRUMENT

V raziskavi smo za merjenje želenih spremenljivk uporabili dva kvantitativna merska instrumenta - vprašalnika.

Za merjenje zaznave osebnostne integritete vodij smo uporabili vprašalnik Perceived Leader Integrity Scale (PLIS), ki sta ga razvila Craig in Gustafson (1998) in temelji na utilitaristični teoriji etike. Izdelan je z namenom evalvacije zaznavanja integritete oziroma moralnega vedenja vodij, in sicer na način da zaposleni ocenjujejo ravnanje vodij. Ocenjevanje je osredotočeno na skladnost ravnanja s pravili, ki zagotavljajo najvišje dobro za čim večje število ljudi.

S faktorsko analizo, ki bo predstavljena v nadaljevanju, smo enako kot avtorja Craig in Gustafson (1998) ugotovili, da je vprašalnik enodimenzionalen. V izvirniku se na vprašalnik, ki je sestavljen iz 31 spremenljivk trdilne oblike in negativne naravnosti, odgovarja s pomočjo 4-stopenjske Likertove lestvice (Datta 2005, Baker in Craig 2006). Za naše potrebe smo uporabili 7-stopenjsko Likertovo lestvico, ki daje boljše rezultate (Peterson 2004) in tudi zato, da smo poenotili mersko lestvico pri obeh merskih instrumentih. Ravno tako smo izračunali obrnjeno vrednost spremenljivk ter s tem pri obeh merskih instrumentih zagotovili isto smer na 7-stopenjski lestvici, kjer višja vrednost pomeni tudi boljši rezultat.

Za merjenje uslužnega stila vodenja smo uporabili vprašalnik Servant Leadership Measure, ki so ga razvili Liden in drugi (2008). Vprašalnik je namenjen raziskovanju uslužnega vodenja kot samostojnega in neodvisnega modela vodenja. Sestavljen je iz sedmih faktorjev (konceptualne – abstraktne veščine, opolnomočenje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje in ravnanje, čustvena opora, skrb za skupnost), kar smo enako kot avtorji Liden in drugi (2008) potrdili s faktorsko analizo, ki bo predstavljena v nadaljevanju. Vsak faktor vsebuje štiri spremenljivke, kar pomeni skupaj 28 spremenljivk, ki jih anketiranci ocenjujejo s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice.

Pred uporabo vprašalnikov smo od obeh avtorjev pridobili pisno soglasje, in sicer od Roberta C. Liden dne 26. 11. 2008, od Craiga S. Bartholomewa pa 15. 6. 2009.

Vprašalnika smo združili v enoten vprašalnik in mu dodali lastna vprašanja o socialno-demografskih podatkih ocenjevanih vodij ter anketirancev.

Socialno-demografski podatki vodij vsebujejo podatke o spolu, starosti, delovnih izkušnjah, vodstvenih delovnih izkušnjah<sup>142</sup> in izobrazbi vodij. Ugotoviti smo želeli, ali te spremenljivke kakorkoli vplivajo na vodenje in integriteto vodij. Kot že navedeno, smo predpostavljali, da spol in starost vodje ne vplivata na uslužni stil vodenja ter da je za bolj izobražene vodje uslužni stil vodenja bolj značilen.

Podatkom o vodjih smo dodali tudi demografske podatke anketirancev (podatke o spolu, starosti, delovni dobi, številu dopolnjenih let v organizaciji ter izobrazbi). Dodatno smo anketirance vprašali tudi o tem, ali naloge opravljajo na vodstvenem delovnem mestu ter ali so vključeni v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

Vprašalnik, izdelan za potrebe doktorske raziskave, je tako skupno vključeval 72 spremenljivk. Sestavljen je bil iz petih delov, od katerih je prvi del vseboval 28 spremenljivk o vodenju, drugi del 31 spremenljivk o osebni integriteti vodij, tretji del 5 spremenljivk o demografskih podatkih ocenjevanih vodij, četrti del 8 spremenljivk o demografskih podatkih anketirancev<sup>143</sup>, peti del pa je bil namenjen prostovoljnemu komentarju (priloga A).

Izvorna vprašalnica sta bila najprej prevedena iz angleškega jezika v slovenski jezik s pomočjo profesionalnega prevajalca. Zatem sta bila prevedena nazaj v angleški jezik s pomočjo drugega profesionalnega prevajalca, s čimer smo zagotovili pravilnost prevoda. Pri prevajanju smo bili pozorni na pomembnost enakega razumevanja vsebine v drugem kulturnem okolju (Datta 2005). Zavedali smo se tudi problema oziroma nevarnosti različnega razumevanja merskega instrumenta (Yukl 2002), ki je bil izdelan in uporabljen v Združenih državah Amerike. Test zunanje veljavnosti smo izvedli tako, da smo vprašalnik dali prebrati vsem, ki so kasneje pomagali pri zbiranju podatkov, in jih vprašali, kaj po njihovem mnenju pomenijo posamezne trditve oziroma spremenljivke. Ugotovili smo, da je vsebina obeh vprašalnikov v našem kulturnem okolju pravilno razumljena.

Vprašalnik in njegovo notranjo konsistentnost smo najprej preverili v pilotski raziskavi, ki je predstavljena v nadaljevanju.

---

<sup>142</sup> Delovne in vodstvene delovne izkušnje vodje so anketiranci ocenjevali s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice.

<sup>143</sup> Spremenljivka št. 70 - 'Koliko ljudem ste neposredno nadrejeni', zaradi dvoma v točnost podatkov, ki so jih navedli anketiranci, ni bila vključena v analizo.

V raziskavi smo uporabili metodo ugotavljanja zaznave oziroma percepcije zaposlenih o vodenju ter ravnanju njihovih vodij. Metode samoocenitve nismo uporabljali, s čimer smo se izognili vplivu pozitivne samopodobe, ko vodje sami sebe ocenjujejo nerealno in bolje v primerjavi z ostalimi sodelavci ter vodji (Berlogar 2000). Enako metodo, ko sodelavci ocenjujejo etično ravnanje vodij, zagovarjajo tudi Becker (1998), Craig in Gustafson (1998), Simons (1999), Parry in Proctor – Thomson (2002), Brown in drugi (2005), Brown in Trevino (2006), Sarros in Cooper (2006), Kaiser in Hogan (2010). Brown in Trevino (2006) ter Kaiser in Hogan (2010) ob tem menijo, da so zaposleni najboljši vir podatkov zaradi tega, ker vodjo neposredno opazujejo pri delu z ljudmi in pri sprejemanju odločitev.

### **5.8.1 Testiranje merskega instrumenta – pilotska raziskava**

Potem ko smo potrdili zunanjo veljavnost vprašalnika in ugotovili, da je v našem kulturnem okolju pravilno razumljen, smo novembra 2009 pristopili k izvedbi pilotske raziskave. Opravili smo jo na reprezentativnem vzorcu 50 anketirancev ene izmed notranjih enot državne neprofitne organizacije<sup>144</sup>, v kateri smo v prvi polovici leta 2010 na reprezentativnem vzorcu za celotno organizacijo izvedli temeljno raziskavo.

Pri izvedbi pilotske raziskave smo upoštevali enake kriterije kot pri izvedbi temeljne raziskave. Anketnim vprašalnikom smo priložili spremno pismo in ovojnico. V pismu smo sodelujočim razložili namen raziskave ter jih zaprosili za sodelovanje. Hkrati smo jih zaprosili, da skozi celoten vprašalnik ocenjujejo le eno osebo, in sicer svojega neposredno nadrejenega oziroma vodjo. Izpolnjen vprašalnik so anketiranci zalepili v priložene ovojnice ter oddali na vnaprej dogovorjenem mestu. Vsem anketirancem smo zagotovili anonimnost ter zaupnost ravnanja s pridobljenimi podatki.

S pilotsko raziskavo smo potrdili zanesljivost merskega instrumenta, saj je koeficient notranje konsistentnosti (Crombach  $\alpha$ ) za vprašalnik o vodenju znašal ,962, za vprašalnik o integriteti pa ,974.

Podatke, ki smo jih pridobili v pilotski študiji, smo kasneje združili s podatki, ki smo jih pridobili v temeljni raziskavi. To pomeni, da so vključeni v sklop vprašalnikov oziroma anketirancev iz neprofitne organizacije.

---

<sup>144</sup> Zajeli smo vzorec 79,36 % vseh zaposlenih v enoti.

### 5.8.2 Zanesljivost vprašalnikov

Izračunan koeficient notranje konsistentnosti (Cronbach  $\alpha$ ) za uporabljen set spremenljivk od št. 1 do 28, ki so osredotočene na merjenje prisotnosti uslužnega stila vodenja (Servant Leadership Measure), v naši raziskavi znaša ,972. Za set spremenljivk od št. 29 do 59, ki merijo zaznavo osebnostne integritete vodij (Perceived Leader Integrity Scale - PLIS), koeficient notranje konsistentnosti znaša ,982 (priloga B.1).

S pregledom korelacijskih koeficientov med posamezno spremenljivko ter ostalimi zajetimi spremenljivkami (ang. corrected item-total correlation) smo ugotovili, da vse spremenljivke visoko korelirajo s celoto (večja vrednost od 0.3), kar potrjuje zanesljivost merskih instrumentov oziroma vprašalnikov (priloga B.2 in B.3). Tudi s pregledom vrednosti Cronbach alfe, v primeru, da posamezna spremenljivka ne bi bila vključena v analizo (ang. Cronbach's alpha if item deleted), smo ugotovili, da se vse vrednosti gibljejo okoli skupnih  $\alpha$  ,972 in  $\alpha$  ,982 (priloga B.2 in B.3). Pri spremenljivki št. 23 je bila sicer ugotovljena nekoliko višja vrednost (,973), vendar ker razlika ni občutna in ker vrednost predstavlja visoko stopnjo zanesljivosti, smo se odločili, da spremenljivke ne izločimo iz nadaljnje analize.

Na podlagi navedenih rezultatov smo tako ugotovili, da sta oba vprašalnika visoko zanesljiva.

## 6 REZULTATI RAZISKAVE

Raziskava je bila izvedena na vzorcu 1164 anketirancev, in sicer 768<sup>145</sup> anketirancev zaposlenih v neprofitni organizaciji in 396 anketirancev zaposlenih v profitnih organizacijah v Sloveniji. Najprej bomo predstavili deskriptivne oziroma opisne statistike, tako za neodvisne kot za odvisne spremenljivke. S tem bomo pridobili osnovno informacijo o tem, kako zaposleni zaznavajo integriteto vodij in uslužni stil vodenja v našem kulturnem okolju. Temu sledi analiza podatkov s pomočjo bivariatnih in multivariatnih metod, s katerimi smo ugotavljali razlike med neprofitno in profitnimi organizacijami, s katerimi spremenljivkami in kako se analizirano vedenje povezuje ter ali obstajajo kakšne razlike glede na posamezne socialno-demografske

---

<sup>145</sup> Izmed 768 anketirancev jih je 50 sodelovalo v pilotski raziskavi, 718 pa v temeljni raziskavi.

značilnosti. Analizo bomo zaključili z regresijsko analizo, s katero smo poskušali ugotoviti, s katerimi neodvisnimi spremenljivkami lahko najboljše pojasnimo uslužno vodenje in integriteto vodij.

Podatke predstavljamo v besedilu, v tabelah in s pomočjo slik. Podrobnejši podatki so razvidni iz prilog, ki so v tekstu posebej označene in po potrebi tudi obrazložene.

## 6.1 ASIMETRIJA IN SPLOŠČENOST SPREMENLJIVK

Z analizo seta spremenljivk od št. 1 do 28, ki merijo prisotnost uslužnega vodenja, je bilo ugotovljeno, da se porazdeljujejo normalno oziroma v razmerju med -3 in 3 (priloga B.4).

Z analizo spremenljivk od št. 29 do 59, ki merijo zaznavo osebnostne integritete vodij, pa smo ugotovili, da se vse spremenljivke razen št. 46 (vodja bi z menoj ravnal bolje, če bi jaz pripadal drugi etnični/narodnostni skupnosti), št. 55 (moj vodja bi si neupravičeno prilastil imetje organizacije) in št. 57 (moj vodja bi sodeloval pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji), porazdeljujejo normalno oziroma v razmerju med -3 in 3 (priloga B.5). Za spremenljivki št. 55 in 57 smo se zaradi minimalnega odklona pri sploščenosti (3,443 oz. 3.436) odločili, da ju ohranimo v nadaljnji analizi. Za spremenljivko št. 46 pa smo se zaradi večjega odklona pri sploščenosti (6,418) odločili, da jo izločimo iz multivariatne analize podatkov.

## 6.2 POVPREČNA VREDNOST IN STANDARDNI ODKLONI SPREMENLJIVK

V nadaljevanju so prikazane srednje vrednosti in standardni odkloni vseh spremenljivk iz obeh vprašalnikov, in sicer za neprofitno in profitne organizacije skupaj. Iz tabel št. 6.1 in 6.2 je hkrati možno videti, katere spremenljivke opredeljujejo uslužno vodenje in katere osebnostno integriteto vodij. Pri vprašalniku o uslužnem vodenju višja vrednost pomeni boljši rezultat, pri vprašalniku o integriteti pa je ravno obratno.

Tabela 6.1: **Ocena uslužnega stila vodenja** z vidika zaposlenih v neprofitni in profitnih organizacijah

Ocenite svojega neposrednega vodjo		M	SD
1.	Moj vodja mi pove, če kaj ne poteka pravilno.	5,55	1,454

2.	Pri delu mi prepušča odgovornost sprejemanja pomembnih odločitev.	4,90	1,563
3.	Razvoj moje kariere mu predstavlja prioriteto.	3,55	1,716
4.	Zdi se, da za moj uspeh skrbi bolj kot za svojega.	2,85	1,658
5.	Ima visoka etična načela.	4,69	1,702
6.	Pri njem bi poiskal pomoč, če bi imel osebne težave.	3,89	2,065
7.	Pomembna mu je skrb za skupnost, kjer organizacija deluje.	4,90	1,689
8.	Sposoben je učinkovito razmišljati pri reševanju kompleksnih problemov.	5,18	1,646
9.	Spodbuja me, da sam sprejemam pomembne odločitve pri delu.	4,73	1,674
10.	Skrbi za to, da dosegam osebne karierne cilje.	3,97	1,826
11.	Moje najpomembnejše interese postavlja pred lastne.	2,96	1,621
12.	Je vedno pošten.	4,81	1,815
13.	Prizadeva si za mojo osebno dobrobit.	4,11	1,742
14.	Vedno je zainteresiran za pomoč ljudem v naši skupnosti.	4,78	1,624
15.	Temeljito pozna našo organizacijo in njene cilje.	5,60	1,473
16.	Pušča mi svobodo pri upravljanju zahtevnih situacij, in sicer na način, ki se meni zdi najboljši.	4,59	1,613
17.	Poskrbi, da pridobim delovne izkušnje, ki mi omogočajo razvoj novih veščin.	4,83	1,633
18.	Žrtvuje lastne interese, da zadovolji moje potrebe.	3,07	1,645
19.	Moj vodja za dosego uspeha ne bi ogrožal etičnih načel.	4,65	1,728
20.	Vzame si čas, da se z menoj pogovori osebno.	5,12	1,753
21.	Vključen je v aktivnosti skupnosti, v kateri organizacija deluje.	4,94	1,473
22.	Zmore reševati delovne probleme z novimi oziroma kreativnimi idejami.	4,91	1,581
23.	Ko moram v službi sprejeti pomembno odločitev, se mi z nadrejenim ni potrebno predhodno posvetovati.	4,00	1,702
24.	Želi poznati moje karierne/razvojne cilje.	4,33	1,736
25.	Naredi vse, kar je v njegovi moči, da mi olajša delo.	4,35	1,746
26.	Poštenost ceni bolj kot korist oziroma dobiček.	4,82	1,739
27.	Brez vprašanj ve, kdaj sem na »dnu«.	3,64	1,733
28.	Spodbuja me k prostovoljnemu delu v skupnosti.	4,02	1,790
<p><u>Legenda:</u>  1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Delno se ne strinjam, 4 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 – Delno se strinjam, 6 – Strinjam se, 7 – Popolnoma se strinjam  M= aritmetična sredina; SD = standardni odklon; N = 1164</p>			



Iz tabele št. 6.1 je razvidno, da so se anketiranci na 7-stopenjski lestvici najbolj strinjali s trditvami, da njihovi vodje temeljito poznajo organizacijo in njene cilje, da jim (zaposlenim) povedo, če kaj ne poteka pravilno, da so sposobni učinkovito razmišljati pri reševanju kompleksnih problemov ter da si vzamejo čas za osebni pogovor z zaposlenimi. Na drugi strani pa so anketiranci najslabše ocenili trditve, da vodje za njihov uspeh skrbijo bolj kot za svojega, da najpomembnejše interese zaposlenih postavljajo pred lastne interese, da žrtvujejo lastne interese, da bi zadovoljili potrebe zaposlenih, ter da jim razvoj kariere zaposlenih predstavlja prioriteto.

Tabela 6.2: **Ocena integritete vodij** z vidika zaposlenih v neprofitni in profitnih organizacijah

<b>Ocenite svojega neposrednega vodjo</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>
1.	Napake, ki jih storim pri delu, bi moj vodja uporabil za osebni napad name.	2,93	1,761
2.	Vedno se maščuje (vrne milo za drago).	2,61	1,651
3.	Posebno pozornost namenja določenim zaposlenim, ki so mu pri srcu, meni pa ne.	3,30	1,964
4.	Zlagal bi se mi.	3,07	1,851
5.	V službenih zadevah bi me izpostavil tveganju, da zaščiti samega sebe.	3,10	1,809
6.	Namerno krepi konflikte med zaposlenimi.	2,39	1,699
7.	Ima slabe namene.	2,09	1,421
8.	Mojo delovno oceno bi uporabil tudi za to, da bi me osebno kritiziral.	2,50	1,685
9.	Ima nekaj proti meni.	2,12	1,450
10.	Moj vodja bi dopustil, da za njegove napake krivijo mene.	2,44	1,630
11.	Moj vodja bi ponaredil dokumentacijo, če bi mu to koristilo pri delu.	1,89	1,361
12.	Primanjkuje mu moralnih vrednot.	2,45	1,735
13.	Norčuje se iz mojih napak, namesto da bi mi svetoval, kako naj bolje opravi delo.	2,05	1,423
14.	Namerno bi poudarjal moje napake pri svojih nadrejenih, da bi jaz v njihovih očeh izpadel slabo.	2,29	1,626
15.	Je maščevalen.	2,38	1,767
16.	Moj vodja bi za svoje napake krivil mene.	2,17	1,533
17.	Ne vodi me pri mojem delu, ker želi, da doživim neuspeh.	2,04	1,340
18.	Bolje bi ravnal z menoj, če bi jaz pripadal drugi etnični (narodnostni) skupini.	1,60	1,054
19.	Moj vodja bi namerno izkrivljal moje besede oziroma izjave.	2,04	1,310

20.	Namerno povzroča jezo med zaposlenimi.	2,21	1,543
21.	Je zahrbtn.	2,31	1,721
22.	Omejil bi mi usposabljanje, da bi mi preprečil napredovanje.	2,19	1,562
23.	Moj vodja bi zaposlene izsiljeval, če bi ocenil, da to lahko počne.	2,08	1,484
24.	Z zadovoljstvom zavrne moje prošnje oziroma želje.	2,16	1,501
25.	Povzročal bi mi težave, če bi se mu zameril.	2,83	1,892
26.	Prilastil bi si zasluge za moje zamisli.	2,46	1,627
27.	Moj vodja bi si neupravičeno prilastil imetje organizacije.	1,84	1,237
28.	Izpostavil bi me, da bi se lahko maščeval nekemu drugemu.	2,11	1,397
29.	Moj vodja bi sodeloval pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji.	1,76	1,118
30.	Če bi ocenil, da lahko, bi prekinil delovno razmerje z nekom, ki mu ni všeč.	2,60	1,744
31.	Moj vodja bi ravnal v nasprotju s pravili organizacije, nato pa pričakoval podporo podrejenih.	2,07	1,393
<p><i>Legenda:</i>  1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Delno se ne strinjam, 4 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 – Delno se strinjam, 6 – Strinjam se, 7 – Popolnoma se strinja  M= aritmetična sredina; SD = standardni odklon; N = 1164</p>			

Iz tabele št. 6.2 je razvidno, da anketiranci najbolj ocenjujejo integriteto svojih vodij na področju njihovega odnosa do organizacije, najslabše pa na področju odnosov z zaposlenimi.

Tako so se anketiranci na 7-stopenjski lestvici najmanj strinjali<sup>146</sup> s trditvami, da bi njihovi vodje z njimi ravnali bolje, če bi pripadali drugi etnični (narodnostni) skupnosti, da bi njihovi vodje sodelovali pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji, da bi si neupravičeno prilastili imetje organizacije ter da bi ponaredili dokumentacijo, če bi jim to koristilo pri delu.

Na drugi strani pa so se anketiranci najbolj strinjali s trditvami, da njihovi vodje posebno pozornost namenjajo določenim zaposlenim, ki so jim pri srcu, ne pa tudi njim, da bi jih vodje v službenih zadevah izpostavili tveganju, z namenom, da zaščitijo samega sebe, da bi se jim vodje zlagali, ter da bi napake, ki jih zaposleni storijo pri delu, uporabili za osebni napad nanje.

<sup>146</sup> Nestrinjanje s trditvijo oziroma nižja vrednost pomeni boljši rezultat, saj so spremenljivke oziroma trditve negativno naravnane. Z namenom lažje medsebojne primerljivosti spremenljivk obeh vprašalnikov smo v nadaljevanju izračunali njihove obrnjene vrednosti.

### 6.3 DEMOGRAFSKI PODATKI OCENJEVANIH VODIJ

V tretjem delu vprašalnika smo anketirance zaprosili, da navedejo spol vodij, ki so jih ocenjevali. Zaposili smo jih tudi, da ocenijo, koliko let približno je star ocenjevani vodja, koliko delovnih in vodstvenih delovnih izkušenj ima po njihovi oceni ter katero stopnjo izobrazbe ima (priloga C).

Pridobljeni podatki kažejo, da je bilo med vsemi ocenjevanimi vodji v neprofitni in profitnih organizacijah 83,6 % (971) moških in 16,4 % (191) žensk. Povprečna starost ocenjevanih vodij znaša 41,31 let, pri čemer najnižja starost znaša 23 let, najvišja starost pa 60 let. Največ ocenjevanih vodij je bilo starih 40 let, in sicer 20,7 %.

Delovne in vodstvene delovne izkušnje vodij so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je 1 pomenila, da je vodja popolnoma neizkušen, 5 pa je pomenila, da je vodja zelo izkušen. Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da so anketiranci pri ocenjevanju delovnih izkušenj vodij kot popolnoma neizkušene (ocena 1) ocenili 0,9 % oziroma 10 vodij, kot zelo izkušene (ocena 5) pa 39 % oziroma 454 vodij. Z oceno 2 so ocenili 4,6 % oziroma 53 vodij, z oceno 3 so ocenili 17,8 % oziroma 207 vodij, z oceno 4 pa so ocenili 37,7 % oziroma 439 vodij.

Pri ocenjevanju vodstvenih delovnih izkušenj vodij so anketiranci kot popolnoma neizkušene (ocena 1) ocenili 1,3 % oziroma 15 vodij, kot zelo izkušene (ocena 5) pa 31,7 % oziroma 368 vodij. Z oceno 2 so ocenili 9,6 % oziroma 112 vodij, z oceno 3 so ocenili 20,7 % oziroma 240 vodij, z oceno 4 pa so ocenili 36,7 % oziroma 427 vodij.

Pri ocenjevanju stopnje izobrazbe vodij smo anketirance zaprosili, da obkrožijo najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe ocenjevanih vodij. Pridobljeni podatki kažejo, da ima največ vodij visoko strokovno izobrazbo (32,5 % oziroma 376) najmanj pa doktorat (1,8 % oziroma 21). Srednjo stopnjo izobrazbe ima 8,7 % oziroma 101 vodja, višjo stopnjo izobrazbe 9 % oziroma 104 vodje, univerzitetno stopnjo 24,6 % oziroma 284 vodij, magisterij ali specializacijo pa 23,4 % oziroma 270 vodij. Iz navedenih podatkov lahko ugotovimo, da ima največ ocenjevanih vodij (57,1 % oziroma 660) visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo.

V nadaljevanju so prikazane razlike med ocenjevanimi vodji v neprofitni in profitnih organizacijah.

#### **6.4 RAZLIKA V POVPREČNI VREDNOSTI SPREMENLJIVK MED NEPROFITNO IN PROFITNIMI ORGANIZACIJAMI**

Statistično značilne razlike med neprofitno organizacijo in profitnimi organizacijami, v odnosu do povprečnih vrednosti spremenljivk obeh merskih instrumentov, smo ugotavljali s pomočjo T-testa. Zaradi lažje in boljše preglednosti jih v nadaljevanju, po kratki obrazložitvi, predstavljamo v grafični podobi, medtem ko so podrobnejši podatki o statistično značilni razliki in standardnih odklonih razvidni iz priloge D.1 in D.2.

Iz tabele št. 6.3, ki se nanaša na uslužno vodenje, je razvidno, da so anketiranci iz profitnih organizacij svoje vodje ocenjevali bolje kot anketiranci iz neprofitne organizacije. Obratno je bilo ugotovljeno le v dveh primerih, in sicer pri spremenljivkah oziroma trditvah, da se zaposlenim z vodjo ni potrebno predhodno posvetovati, ko morajo v službi sprejeti pomembno odločitev, ter da njihovi vodje poštenost cenijo bolj kot korist oziroma dobiček. V obeh primerih, tako kot še pri dveh drugih spremenljivkah, in sicer da vodja zaposlenim prepušča odgovornost sprejemanja pomembnih odločitev ter da bi zaposleni pri njem poiskali pomoč, če bi imeli osebne težave, statistično značilna razlika med neprofitno in profitnimi organizacijami ni bila ugotovljena. Pri ostalih štiriindvajsetih spremenljivkah oziroma trditvah smo statistično značilno razliko, v prid vodjem iz profitnih organizacij, ugotovili. Podrobnejši podatki so v prilogi D.1.

Iz tabele št. 6.4 je razvidno, da so anketiranci iz profitnih organizacij integriteto svojih vodij ocenili bolje kot anketiranci iz neprofitne organizacije. Obratno je bilo ugotovljeno le pri spremenljivki, da bi vodja ponaredil dokumentacijo, če bi mu to koristilo pri delu, vendar razlika ni statistično pomembna.

Poleg tega statistično značilne razlike med obema tipoma organizacij niso bile ugotovljene le še pri treh trditvah: da bi si vodja neupravičeno prilastil imetje organizacije, da bi sodeloval pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji, ter da bi prekinil delovno razmerje z nekom, ki mu ni všeč, če bi ocenil, da to lahko stori.

Pri ostalih sedemindvajsetih spremenljivkah smo, tako kot pri uslužnem vodenju, ugotovili, da so anketiranci iz profitnih organizacij svoje vodje ocenili statistično značilno bolje kot anketiranci iz neprofitne organizacije. Podrobnejši podatki so v prilogi D.2.

Tabela 6.3: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o uslužnem vodenju

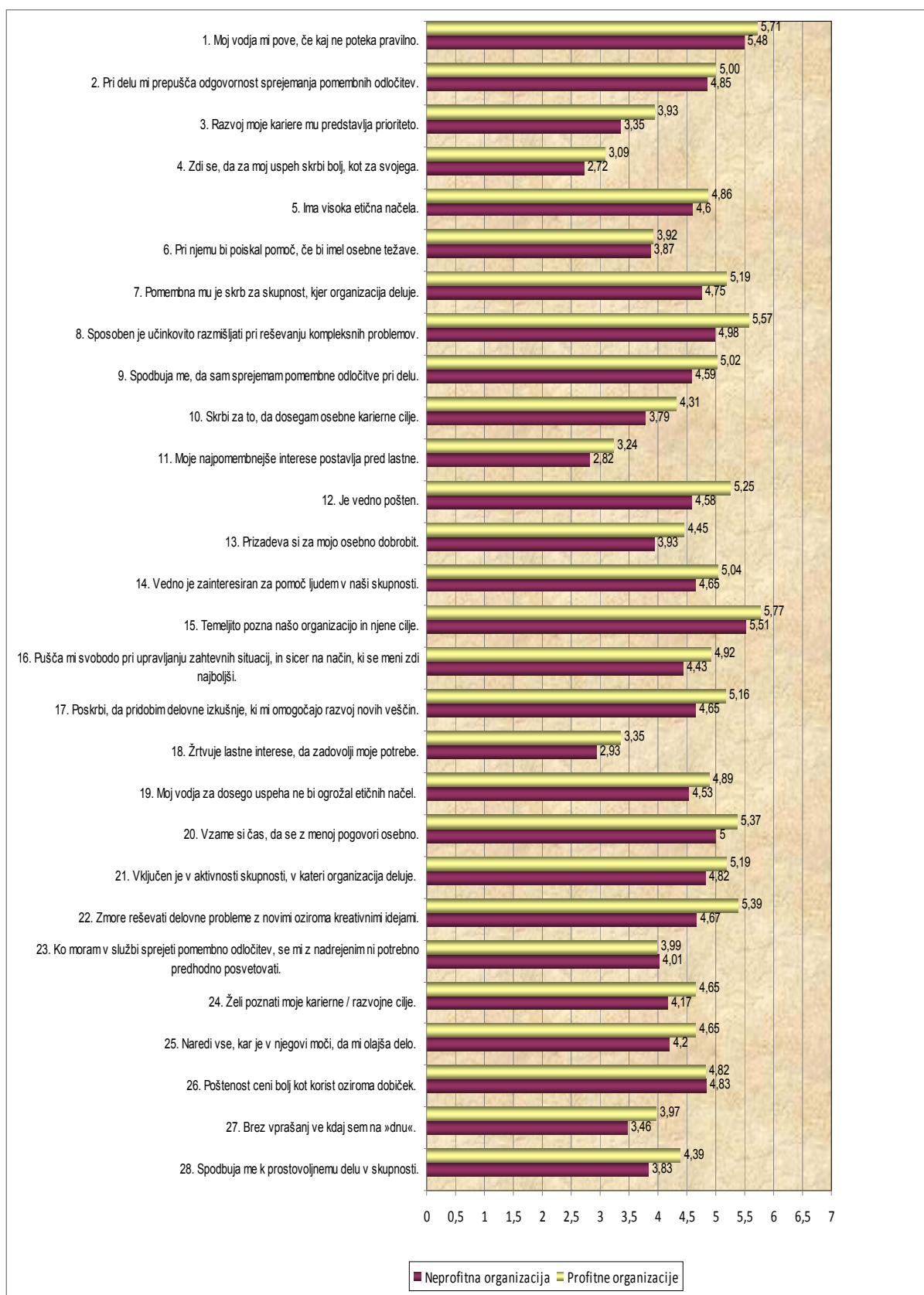
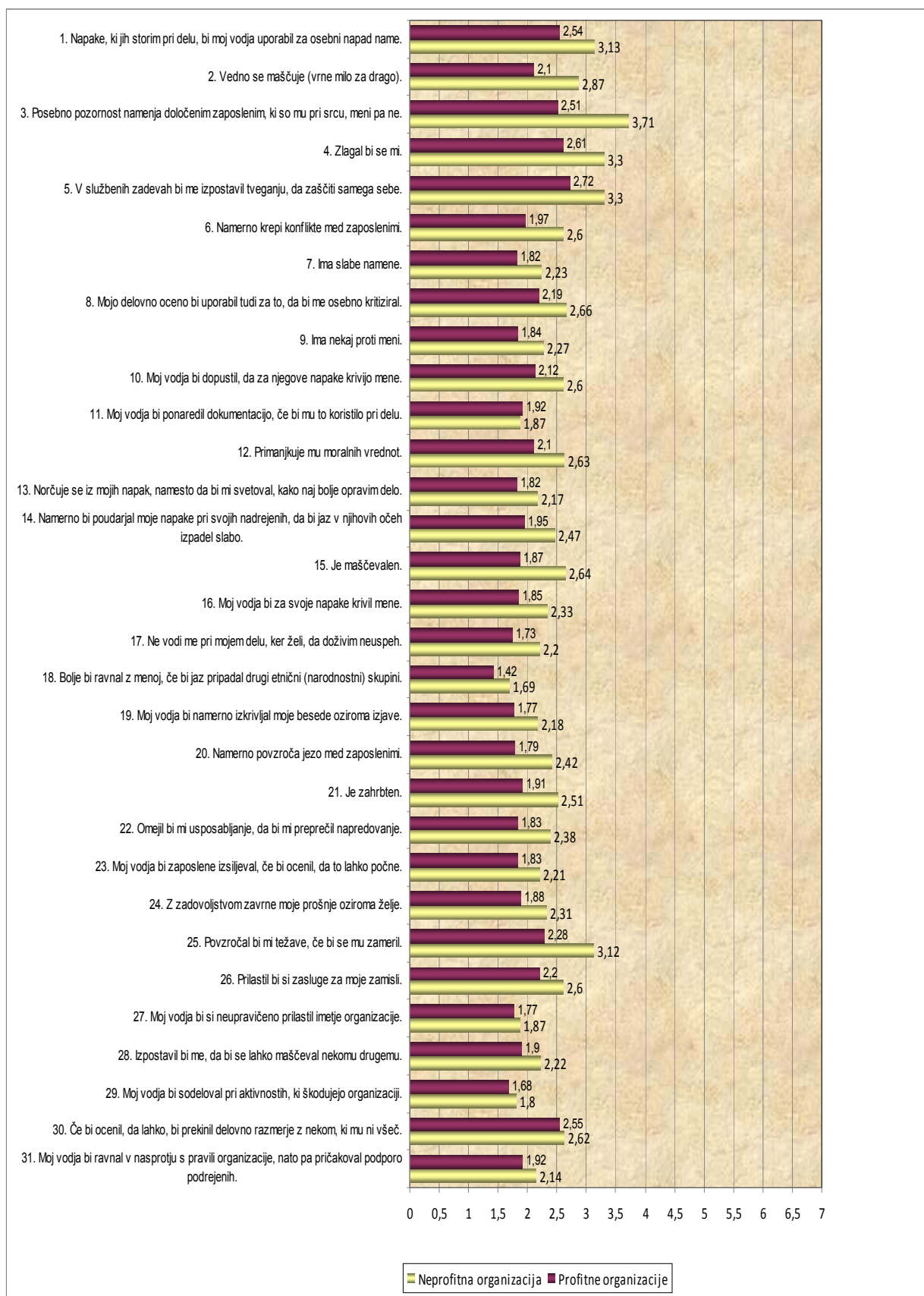


Tabela 6.4: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o integriteti vodij



## 6.5 RAZLIKA MED DEMOGRAFSKIMI PODATKI OCENJEVANIH VODIJ

S pomočjo T-testa smo ugotavljali tudi statistično značilne razlike med demografskimi podatki ocenjevanih vodij v neprofitni in profitnih organizacijah.

Ugotovili smo, da statistično značilne razlike med ocenjevanimi vodji v obeh tipih organizacij obstajajo pri spremenljivkah spol, starost in izobrazba. Pri spolu ocenjevanih vodij je bilo podobno kot pri anketirancih ugotovljeno, da je v profitnih organizacijah zaposlenih več žensk vodij kot v neprofitni organizaciji. Tako so anketiranci v profitnih organizacijah ocenjevali 61,4 % moških (242) ter 38,6 % ženskih vodij (152), v neprofitni organizaciji pa 94,9 % moških (729) ter 5,1 % ženskih vodij (39). Povprečna starost vodij v neprofitni organizaciji je bila 41,69 let, v profitnih organizacijah pa 40,58 let.

Za razliko od demografskih podatkov anketirancev je bilo pri ocenjevanih vodjih ugotovljeno, da so bili v neprofitni organizaciji v povprečju bolj izobraženi kot v profitnih organizacijah<sup>147</sup>. Tako je 0,3 % (2) ocenjevanih vodij v neprofitni organizaciji imelo doktorsko izobrazbo, 25,9 % (199) magisterij oziroma specializacijo, 64,3 % (493) visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 8,5 % (65) višjo izobrazbo, 1 % (8) pa srednjo izobrazbo. V profitnih organizacijah je imelo doktorsko izobrazbo 4,9 % (19) ocenjevanih vodij, magisterij oziroma specializacijo 18,3 % (71) vodij, visoko oziroma univerzitetno izobrazbo 42,9 % (167) vodij, višjo izobrazbo 10 % (39) vodij in srednjo izobrazbo 23,9 % (93) vodij.

Pri spremenljivkah delovne izkušnje in vodstvene delovne izkušnje statistično značilne razlike niso bile ugotovljene. Statistični podatki sicer kažejo, da so anketiranci iz profitnih organizacij svoje vodje ocenili kot bolj delovno izkušene (4,16) in kot bolj vodstveno delovno izkušene (3,94) kot anketiranci iz neprofitne organizacije (4,05 oz. 3,85). Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi D.3.

---

<sup>147</sup> S pomočjo T-testa (sig. 2.tailed=,000) so bile ugotovljene tudi statistično značilne razlike med izobrazbo ocenjevanih vodij v turističnih organizacijah (M=2,29) in razvojno inženirskih organizacijah (M=4,06) ter med navedenimi organizacijami in neprofitno organizacijo (M=3,66).

## 6.6 PEARSONOV KOEFICIENT KORELACIJE MED SPREMENLJIVKAMI IN MULTIKOLINEARNOST

V nadaljevanju smo z namenom, da preverimo morebitni obstoj multikolinearnosti, izračunali in pregledali korelacije med spremenljivkami v obeh merskih instrumentih. V tej fazi analize smo bili pozorni na prešibke korelacije ( $r < 0,1$ ) ter preveč močne korelacije ( $r > 0,9$ ) (Field 2006).

Na podlagi korelacij med spremenljivkami vprašalnika o vodenju (priloga E.1) smo ugotovili, da te ustrezajo zgoraj navedenemu kriteriju. Najvišje ugotovljena korelacija ( $r = ,819$ ) je med spremenljivkama št. 11 (vodja najpomembnejše interese zaposlenih postavlja pred lastne) in št. 18 (vodja žrtvuje lastne interese, da zadovolji potrebe zaposlenih).

Pri korelacijah med spremenljivkami vprašalnika o integriteti vodij (priloga E.2) smo ravno tako ugotovili, da so ustrezne. Najvišje ugotovljena korelacija ( $r = ,826$ ) je med spremenljivkami št. 41 (vodja se norčuje iz napak zaposlenih, namesto da bi jim svetoval, kako naj bolje opravijo delo) in št. 42 (vodja bi namerno poudarjal napake zaposlenih pri svojih nadrejenih, da bi zaposleni v njihovih očeh izpadli slabo) ter med spremenljivkami št. 34 (vodja namerno krepi konflikte med zaposlenimi) in št. 48 (vodja namerno povzroča jezo med zaposlenimi), in sicer  $r = ,811$ .

Glede na navedeno smo se odločili, da v faktorski analizi, ki je predstavljena v nadaljevanju, ohranimo vse spremenljivke razen št. 46 (vodja bi z menoj ravnal bolje, če bi jaz pripadal drugi etnični/narodnostni skupnosti), ki smo jo izločili že v predhodni fazi.

## 6.7 FAKTORSKA ANALIZA

S faktorsko analizo spremenljivk obeh merskih instrumentov smo želeli preveriti ugotovitve avtorjev Liden in drugih (2008), da je vprašalnik, ki meri uslužno vodenje (Servant Leadership Measure), sestavljen iz sedemfaktorske strukture, ter ugotovitve Craiga in Gustafsona (1998), da je vprašalnik, ki meri osebnostno integriteto vodij (PLIS), enodimenzionalen oziroma ima enofaktorsko strukturo.

V ta namen smo v analizo vključili tiste spremenljivke, za katere so Liden in drugi (2008) ter Craig in Gustafson (1998) ugotovili, da določajo posamezen faktor. Pri



faktorski analizi merskega instrumenta PLIS smo predhodno izločili spremenljivko št. 46.

Glede na predviden model smo faktorje uslužnega vodenja določili za odvisne spremenljivke, faktor integritete pa za neodvisno spremenljivko. Katere spremenljivke določajo posamezen faktor, je natančno razvidno v naslednjem podpoglavju.

### 6.7.1 Uslužno vodenje – odvisne spremenljivke

V nadaljevanju so s pomočjo posameznih tabel najprej predstavljeni vsi faktorji uslužnega vodenja. Iz zgornjega dela tabel so razvidne spremenljivke, ki tvorijo posamezen faktor ter njihova medsebojna korelacija, medtem ko so v spodnjem delu navedeni drugi pomembnejši statistični podatki iz faktorjske analize. Korelacijske in faktorjske matrike, podatki o ustreznosti vzorca, komunalitetah, pojasnjeni skupni varianci ter kolenski diagrami so razvidni iz prilog, ki so v tekstu posebej označene<sup>148</sup>.

Tabela 6.5: Prvi faktor - konceptualne veščine

Korelacije med spremenljivkami (sig. = ,000)	T1	T8	T15	T22
1. Moj vodja mi pove, če kaj ne poteka pravilno.	1,000	,547	,540	,531
8. Sposoben je učinkovito razmišljati pri reševanju kompleksnih problemov.		1,000	,700	,764
15. Temeljito pozna našo organizacijo in njene cilje.			1,000	,662
22. Zmore reševati delovne probleme z novimi oziroma kreativnimi idejami.				1,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 1. faktorja = 2,882 (72,049% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = ,125</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,813</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži = &gt; 0,3</li> </ul>				
<u>Legenda:</u>				
<i>T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o uslužnem vodenju</i>				

<sup>148</sup> Izjema je prikaz faktorjske analize spremenljivk vprašalnika o integriteti, kjer je kolenski diagram vključen v tekst, ostali podatki pa so razvidni iz priloge F8.

S faktorško analizo spremenljivk smo prvi faktor 'konceptualne veščine' potrdili, saj z njim pojasnimo 72,049 % skupne variance. Preostanek variance (27,951 %) lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih z vključenimi spremenljivkami ne moremo pojasniti.

Na podlagi korelacij med spremenljivkami in velikosti determinante (,125) obstoja multikolinearnosti nismo ugotovili. Ravno tako smo v raziskavi zajeli dovolj velik vzorec podatkov (KMO=,813) in ugotovili, da korelacijska matrika ni enotska (sig=,000). Ekstrahirane komunalitete so večje od 0,3 (najnižja je ,57), vse faktorске uteži pa so ravno tako večje od 0,3 (najnižja je ,755) in pripadajo prvemu faktorju. Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi F.1.

Tabela 6.6: Drugi faktor – opolnomočenje

Korelacije med spremenljivkami (sig. = ,000)	T2	T9	T16	T23
2. Pri delu mi prepušča odgovornost sprejemanja pomembnih odločitev.	1,000	,632	,675	,482
9. Spodbuja me, da sam sprejemam pomembne odločitve pri delu.		1,000	,722	,441
16. Pušča mi svobodo pri upravljanju zahtevnih situacij, in sicer na način, ki se meni zdi najboljši.			1,000	,510
23. Ko moram v službi sprejeti pomembno odločitev, se mi z nadrejenim ni potrebno predhodno posvetovati.				1,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 2. faktorja = 2,745 (68,634% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = ,168</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,799</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži = &gt; 0,3</li> </ul>				
<b>Legenda:</b>				
<i>T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o uslužnem vodenju</i>				

S faktorško analizo spremenljivk smo drugi faktor 'opolnomočenje' potrdili, saj z njim pojasnimo 68,634 % skupne variance. Preostanek variance (31,366 %) lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih z vključenimi spremenljivkami ne moremo pojasniti.

Na podlagi korelacij med spremenljivkami in velikosti determinante (,168) obstoja multikolinearnosti nismo ugotovili. Ravno tako smo v raziskavi zajeli dovolj velik vzorec podatkov (KMO=,799) in ugotovili, da korelacijska matrika ni enotska (sig=,000). Ekstrahirane komunalitete so večje od 0,3 (najnižja je ,504), vse faktorske uteži pa so ravno tako večje od 0,3 (najnižja je ,710) in pripadajo prvemu faktorju. Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi F.2.

Tabela 6.7: Tretji faktor - pomoč sodelavcem pri osebni rasti

Korelacije med spremenljivkami (sig. = ,000)	T3	T10	T17	T24
3. Razvoj moje kariere mu predstavlja prioriteto.	1,000	,723	,598	,628
10. Skrbi za to, da dosegam osebne karierne cilje.		1,000	,687	,724
17. Poskrbi, da pridobim delovne izkušnje, ki mi omogočajo razvoj novih veščin.			1,000	,664
24. Želi poznati moje karierne/razvojne cilje.				1,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 3. faktorja = 3,014 (75,348% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = ,100</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,832</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži = &gt; 0,3</li> </ul>				
<u>Legenda:</u>				
<i>T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o uslužnem vodenju</i>				

S faktorjsko analizo spremenljivk smo tretji faktor 'pomoč sodelavcem pri osebni rasti' potrdili, saj z njim pojasnimo 75,348 % skupne variance. Preostanek variance (24,652 %) lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih z vključenimi spremenljivkami ne moremo pojasniti.

Na podlagi korelacij med spremenljivkami in velikosti determinante (,100) obstoja multikolinearnosti nismo ugotovili. Ravno tako smo v raziskavi zajeli dovolj velik vzorec podatkov (KMO=,832) in ugotovili, da korelacijska matrika ni enotska (sig=,000). Ekstrahirane komunalitete so večje od 0,3 (najnižja je ,718), vse faktorske uteži pa so ravno tako večje od 0,3 (najnižja je ,848) ter pripadajo prvemu faktorju. Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi F.3.

Tabela 6.8: Četrti faktor - postavljanje sodelavcev v ospredje

Korelacije med spremenljivkami (sig. = ,000)	T4	T11	T18	T25
4. Zdi se, da za moj uspeh skrbi bolj kot za svojega.	1,000	,729	,696	,566
11. Moje najpomembnejše interese postavlja pred lastne.		1,000	,819	,600
18. Žrtvuje lastne interese, da zadovolji moje potrebe.			1,000	,644
25. Naredi vse, kar je v njegovi moči, da mi olajša delo.				1,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 4. faktorja = 3,034 (75,858% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = ,080</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,817</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži = &gt; 0,3</li> </ul>				
<p><u>Legenda:</u></p> <p><i>T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o uslužnem vodenju</i></p>				

S faktorško analizo spremenljivk smo četrti faktor 'postavljanje sodelavcev v ospredje' potrdili, saj z njim pojasnimo 75,858 % skupne variance. Preostanek variance (24,142 %) lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih z vključenimi spremenljivkami ne moremo pojasniti.

Na podlagi korelacij med spremenljivkami in velikosti determinante (,080) obstoja multikolinearnosti nismo ugotovili. Ravno tako smo v raziskavi zajeli dovolj velik vzorec podatkov (KMO=,817) in ugotovili, da korelacijska matrika ni enotska (sig=,000). Ekstrahirane komunalitete so večje od 0,3 (najnižja je ,739), vse faktorske uteži pa so ravno tako večje od 0,3 (najnižja je ,796) in pripadajo prvemu faktorju. Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi F.4.

Tabela 6.9: Peti faktor - etično vedenje in ravnanje

Korelacije med spremenljivkami (sig. = ,000)	T5	T12	T19	T26
5. Ima visoka etična načela.	1,000	,695	,711	,643
12. Je vedno pošten.		1,000	,700	,694
19. Moj vodja za dosego uspeha ne bi ogrožal etičnih načel.			1,000	,673
26. Poštenost ceni bolj kot korist oziroma dobiček.				1,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 5. faktorja = 3,059 (76,473% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = ,093</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,844</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži = &gt; 0,3</li> </ul>				
<p><u>Legenda:</u></p> <p><i>T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o uslužnem vodenju</i></p>				

S faktorško analizo spremenljivk smo peti faktor 'etično vedenje in ravnanje' potrdili, saj z njim pojasnimo 76,473 % skupne variance. Preostanek variance (23,527 %) lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih z vključenimi spremenljivkami ne moremo pojasniti.

Na podlagi korelacij med spremenljivkami in velikosti determinante (,093) obstoja multikolinearnosti nismo ugotovili. Ravno tako smo v raziskavi zajeli dovolj velik vzorec podatkov (KMO=,844) in ugotovili, da korelacijska matrika ni enotska (sig=,000). Ekstrahirane komunalitete so večje od 0,3 (najnižja je ,738), vse faktorske uteži pa so ravno tako večje od 0,3 (najnižja je ,859) in pripadajo prvemu faktorju. Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi F.5.

Tabela 6.10: Šesti faktor - čustvena opora

Korelacije med spremenljivkami (sig. = ,000)	T6	T13	T20	T27
6. Pri njem bi poiskal pomoč, če bi imel osebne težave.	1,000	,628	,577	,620
13. Prizadeva si za mojo osebno dobrobit.		1,000	,667	,645
20. Vzame si čas, da se z menoj pogovori osebno.			1,000	,569
27. Brez vprašanj ve, kdaj sem na »dnu«.				1,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 6. faktorja = 2,855 (71,363% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = ,154</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,823</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži = &gt; 0,3</li> </ul>				
<p><u>Legenda:</u></p> <p><i>T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o uslužnem vodenju</i></p>				

S faktorško analizo spremenljivk smo šesti faktor 'čustvena opora' potrdili, saj z njim pojasnimo 71,363 % skupne variance. Preostanek variance (28,637 %) lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih z vključenimi spremenljivkami ne moremo pojasniti.

Na podlagi korelacij med spremenljivkami in velikosti determinante (,154) obstoja multikolinearnosti nismo ugotovili. Ravno tako smo v raziskavi zajeli dovolj velik vzorec podatkov (KMO=,823) in ugotovili, da korelacijska matrika ni enotska (sig=,000). Ekstrahirane komunalitete so večje od 0,3 (najnižja je ,691), vse faktorske uteži pa so ravno tako večje od 0,3 (najnižja je ,831) in pripadajo prvemu faktorju. Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi F.6.

Tabela 6.11: Sedmi faktor - skrb za skupnost

Korelacije med spremenljivkami (sig. = ,000)	T7	T14	T21	T28
7. Pomembna mu je skrb za skupnost, kjer organizacija deluje.	1,000	,729	,628	,537
14. Vedno je zainteresiran za pomoč ljudem v naši skupnosti.		1,000	,625	,546
21. Vključen je v aktivnosti skupnosti, v kateri organizacija deluje.			1,000	,500
28. Spodbuja me k prostovoljnemu delu v skupnosti.				1,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 7. faktorja = 2,790 (69,739% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = ,164</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,811</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži = &gt; 0,3</li> </ul>				
<p><u>Legenda:</u></p> <p><i>T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o uslužnem vodenju</i></p>				

S faktorško analizo spremenljivk smo potrdili tudi sedmi faktor 'skrb za skupnost', saj z njim pojasnimo 69,739 % skupne variance. Preostanek variance (30,261 %) lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih z vključenimi spremenljivkami ne moremo pojasniti.

Na podlagi korelacij med spremenljivkami in velikosti determinante (,164) obstoja multikolinearnosti nismo ugotovili. Ravno tako smo v raziskavi zajeli dovolj velik vzorec podatkov (KMO=,811) in ugotovili, da korelacijska matrika ni enotska (sig=,000). Ekstrahirane komunalitete so večje od 0,3 (najnižja je ,577), vse faktorske uteži pa so ravno tako večje od 0,3 (najnižja je ,760) in pripadajo prvemu faktorju. Podrobnejši podatki so razvidni v prilogi F.7.

Na podlagi faktorške analize spremenljivk vprašalnika o uslužnem vodenju smo tako potrdili ugotovitve Lidena in drugih (2008) in tudi sami ugotovili, da merski instrument tvori sedem različnih faktorjev, in sicer:

1. Konceptualne veščine
2. Opolnomočenje

3. Pomoč sodelavcem pri osebni rasti
4. Postavljanje sodelavcev v ospredje
5. Etično vedenje in ravnanje
6. Čustvena opora
7. Skrb za skupnost

Navedene faktorje smo v nadaljevanju uporabili pri ugotavljanju oziroma analizi korelacij ter pri regresijski analizi.

### 6.7.2 Integriteta vodij – neodvisna spremenljivka

Pri faktorski analizi spremenljivk vprašalnika o integriteti vodij (PLIS) smo glede na ugotovitve avtorjev Craiga in Gustafsona (1998), da ima vprašalnik enofaktorsko strukturo, v analizo hkrati vključili vse spremenljivke razen že predhodno izločene (št. 46).

Zaradi obsežnosti podatkov na tem mestu prikazujemo zgolj nekatere izmed njih, medtem ko so preostali razvidni v prilogi F.8.

Tabela 6.12: Karakteristike faktorjske analize – integriteta

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Začetna lastna vrednost 1. faktorja = 19,924 (66,414% skupne variance)</li> <li>➤ Začetna lastna vrednost 2. faktorja = 1,294 (4,312% skupne variance)</li> <li>➤ Determinanta = 4,41 E-015</li> <li>➤ KMO mera ustreznosti vzorca = ,981</li> <li>➤ Bartlettov test = ,000</li> <li>➤ Komunalitete = &gt; 0,3</li> <li>➤ Faktorske uteži 1. faktorja &gt; 0,3</li> </ul>
--

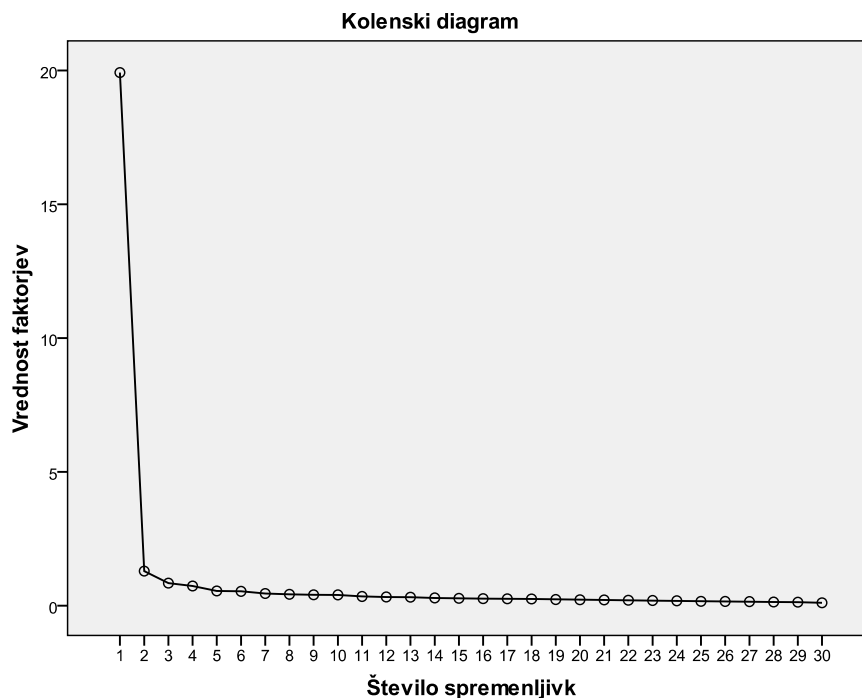
S pomočjo korelacijske matrike faktorjske analize smo ugotovili, da je determinanta manjša od 0,00001 in da znaša 4,41 E-015, kar kaže na sum multikolinearnosti. Zaradi tega smo pregledali vse korelacije med spremenljivkami in ugotovili, da vse statistično značilno medsebojno korelirajo ter da ni nobena izmed korelacij manjša od 0,1 ali večja od 0,9 (Field 2006). Na podlagi navedenega smo sum multikolinearnosti ovrgli in faktorjsko analizo nadaljevali z vsemi spremenljivkami (brez izločene spremenljivke št. 46).



Ugotovili smo, da faktorjska analiza ponudi dvofaktorsko strukturo oziroma dva faktorja, ki ustrezata kriteriju zadostne začetne lastne vrednosti (ang. initial eigenvalues nad 1). Glede na to, da je začetna vrednost prvega faktorja (19,924) bistveno večja od drugega faktorja (1,294) in da s prvim faktorjem pojasnimo 66,414 % skupne variance, z drugim faktorjem pa zgolj 4,312 % skupne variance, smo se odločili le za en faktor. Poimenovali smo ga **'indeks integritete'**.

Razlika med obema faktorjema je razvidna tudi v kolenskem diagramu:

Slika 6.1: Kolenski diagram faktorjske analize spremenljivk vprašalnika o integriteti



Ravno tako smo ugotovili, da so vse ekstrahirane komunalitete večje od 0,3 (najnižja je ,571) in da isto velja za vse faktorjske uteži (najnižja je ,698), ki v celoti pripadajo prvemu faktorju oziroma indeksu integritete.

S tem smo potrdili ugotovitev Craiga in Gustafsona (1998), da ima merski instrument PLIS enofaktorsko strukturo. Faktor indeks integritete bomo uporabili pri nadaljnji analizi podatkov.

Sledijo izračuni izvedenih spremenljivk vseh faktorjev, zatem izračuni korelacij med faktorji in na koncu regresijska analiza.

## 6.8 OPISNA STATISTIKA UGOTOVLJENIH FAKTORJEV TER IZRAČUN OBRNJENE VREDNOSTI SPREMENLJIVK IN INDEKSA INTEGRITETE

Na podlagi faktorjske analize spremenljivk, s pomočjo katere smo potrdili obstoj sedmih faktorjev pri vprašalniku o vodenju in enofaktorsko strukturo pri vprašalniku o integriteti, smo v nadaljevanju izračunali izvedene spremenljivke, ki tvorijo posamezne faktorje in njihovo medsebojno korelacijo. Z namenom da smo zagotovili enakomerno uporabo merske lestvice 1-7 pri obeh merskih instrumentih, smo pred izračunom izvedene spremenljivke (faktorja) indeksa integritete najprej izračunali obrnjene vrednosti vseh pripadajočih spremenljivk. Kajti glede na izvorno obliko vprašalnika o integriteti nižja vrednost pomeni boljši rezultat oziroma boljšo oceno, medtem ko pri vprašalniku o vodenju nižja vrednost pomeni slabšo oceno, višja vrednost pa boljšo oceno ravnanja vodje.

S pomočjo obrnjene vrednosti spremenljivk smo tako poenotili uporabo merske lestvice, pri kateri vrednost 1 pomeni popolno nestrinjanje oziroma najslabšo oceno, 7 pa pomeni popolno strinjanje oziroma najboljšo oceno.

Tabela 6.13: Izvedene spremenljivke posameznih faktorjev

Faktorji	N	M	SD
Konceptualne veščine	1160	5,312	1,306
Opolnomočenje	1160	4,556	1,351
Pomoč sodelavcem pri osebni rasti	1160	4,165	1,501
Postavljanje sodelavcev v ospredje	1158	3,305	1,448
Etično vedenje in ravnanje	1160	4,744	1,526
Čustvena opora	1155	4,190	1,540
Skrb za skupnost	1163	4,662	1,370
Indeks integritete	1108	5,693	1,270

*Legenda:*  
M= aritmetična sredina  
SD = standardni odklon  
N= veljaven vzorec, (celoten vzorec = 1164)

1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Delno se ne strinjam, 4 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 – Delno se strinjam, 6 – Strinjam se, 7 – Popolnoma se strinjam

Iz rezultatov lahko ugotovimo, da so anketiranci iz obeh tipov organizacij najboljše ocenili konceptualne veščine svojih vodij, najslabše pa faktor 'postavljanje

sodelavcev v ospredje', kar smo ugotovili že pri izračunu povprečnih vrednosti posameznih spremenljivk (glej Tabelo 6.1).

Ugotovili smo tudi, da obrnjena povprečna vrednost izvedene spremenljivke faktorja indeks integritete znaša 5,693.<sup>149</sup>

## **6.9 KORELACIJA MED FAKTORJI IN INDEKSOM INTEGRITETE**

V nadaljevanju smo najprej želeli preveriti korelacije med neodvisno spremenljivko (indeks integritete) in odvisnimi spremenljivkami (faktorji vodenja).

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo med faktorji uslužnega vodenja in indeksom integritete (priloga G.1) ugotovili močno pozitivno statistično značilno povezanost ( $r = > ,571$ ;  $p = ,000$ ). Pozitivno in statistično pomembno povezanost smo ugotovili tudi med samimi faktorji uslužnega vodenja.

## **6.10 RAZLIKA V POVPREČNIH VREDNOSTIH MED FAKTORJI IN INDEKSOM INTEGRITETE V NEPROFITNI IN PROFITNIH ORGANIZACIJAH**

Razliko med neodvisno in odvisnimi spremenljivkami smo izračunali s pomočjo T-testa, pri čemer nas je zanimala zgolj splošna razlika med neprofitno organizacijo in profitnimi organizacijami.

Ugotovili smo, da statistično značilne razlike obstajajo med povprečnimi vrednostmi vseh faktorjev uslužnega vodenja in povprečno vrednostjo indeksa integritete. Iz podatkov je namreč razvidno, da so anketiranci iz profitnega sektorja vse dimenzije uslužnega vodenja (vseh sedem faktorjev) in integriteto vodij ocenili bolje kot anketiranci iz neprofitne organizacije. Podrobnejši podatki T-testa so razvidni v prilogi G.2.

## **6.11 REGRESIJSKA ANALIZA**

V zadnji, sklepni fazi statistične obdelave podatkov, smo želeli s pomočjo regresijske analize izmeriti jakost vpliva neodvisnih spremenljivk (*indeks integritete; demografski podatki vodij* – spol, starost, delovne izkušnje, vodstvene delovne izkušnje, izobrazba; *demografski podatki anketirancev* – spol, starost, delovna doba, leta dela

---

<sup>149</sup> Rezultat predstavlja obrnjeno povprečno vrednost izvedene spremenljivke. To npr. pomeni, da izvorna vrednost izvedene spremenljivke na sedemstopenjski lestvici namesto 5,693 znaša 2,307.

v organizaciji, izobrazba, nadaljevanje šolanja, vodstveno delovno mesto; *tip organizacije* – profitna ali neprofitna organizacija) na odvisne spremenljivke (vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja). Hkrati smo želeli ugotoviti, s katerimi neodvisnimi spremenljivkami lahko najbolje pojasnimo posamezne faktorje uslužnega vodenja.

Glede na to, da nas zanima tudi, katere neodvisne demografske spremenljivke vplivajo na indeks integritete, smo regresijsko analizo opravili tudi v ta namen. V tem primeru smo indeks integritete določili za odvisno spremenljivko.

Uporabili smo linearno regresijsko analizo, pri kateri je mogoče izbirati med različnimi metodami vključevanja neodvisnih spremenljivk v regresijski model. Za naše potrebe smo analizo najprej opravili z metodo *enter* in nato z metodo *stepwise*. Na koncu smo se odločili, da upoštevamo podatke, pridobljene z metodo *stepwise*, ki na podlagi statističnih kriterijev sama postopno vključuje in izključuje predvidene neodvisne spremenljivke glede na njihovo statistično pomembnost. To počne, vse dokler ne izbere takšne kombinacije spremenljivk, ki najbolj vpliva na odvisno spremenljivko. Za uporabo te metode smo se odločili tudi zaradi tega, ker je individualni vpliv na izbor statistično značilnih spremenljivk minimalen, saj je raziskovalcu dopuščeno le to, da se v začetni fazi odloči, s katerimi neodvisnimi spremenljivkami bo testiral model (Field 2006). Isto metodo *stepwise* sta pri raziskovanju uslužnega vodenja, v kontekstu identifikacije najmočnejših prediktorjev, uporabila tudi Dierendonck in Nuijten (2011).

Za vključevanje posamezne spremenljivke smo upoštevali stopnjo verjetnosti  $p < 0,05$ .

V nadaljevanju so najprej prikazani podatki o stopnji pojasnitve variance vseh sedmih faktorjev uslužnega vodenja (odvisna spremenljivka) ter podatki o tem, ali so regresijski modeli kot celota statistično značilni. Zatem sledi prikaz ocen regresijskih koeficientov za vsak regresijski model posebej. Ti podatki so prikazani v obliki pojasnjevalnih modelov, in sicer izhajajoč iz predvidenega – začetnega raziskovalnega modela (glej sliko 5.2). Čisto na koncu so prikazani tudi podatki regresijske analize z indeksom integritete kot odvisno spremenljivko. Podrobnejši podatki iz regresijske analize, in sicer stopnja pojasnitve variance odvisnih spremenljivk, statistična značilnost regresijskih modelov ter ocene regresijskih koeficientov, so razvidni iz prilog, ki so v tekstu posebej označene.

### 6.11.1 Pojasnjenost variance in statistična značilnost regresijskih modelov

Tabela 6.14: Varianca in stopnja značilnosti ocenjevanih regresijskih modelov

Faktorji / regresijski modeli	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R2	F	p
1. Konceptualne veščine	,803	,644	,642	316,293	,000
2. Opolnomočenje	,622	,387	,384	132,814	,000
3. Pomoč sodelavcem pri osebni rasti	,724	,524	,521	164,833	,000
4. Postavljanje sodelavcev v ospredje	,644	,415	,413	185,847	,000
5. Etično vedenje in ravnanje	,810	,656	,654	398,844	,000
6. Čustvena opora	,738	,544	,542	249,199	,000
7. Skrb za skupnost	,747	,558	,556	332,427	,000

$p = < 0,05$

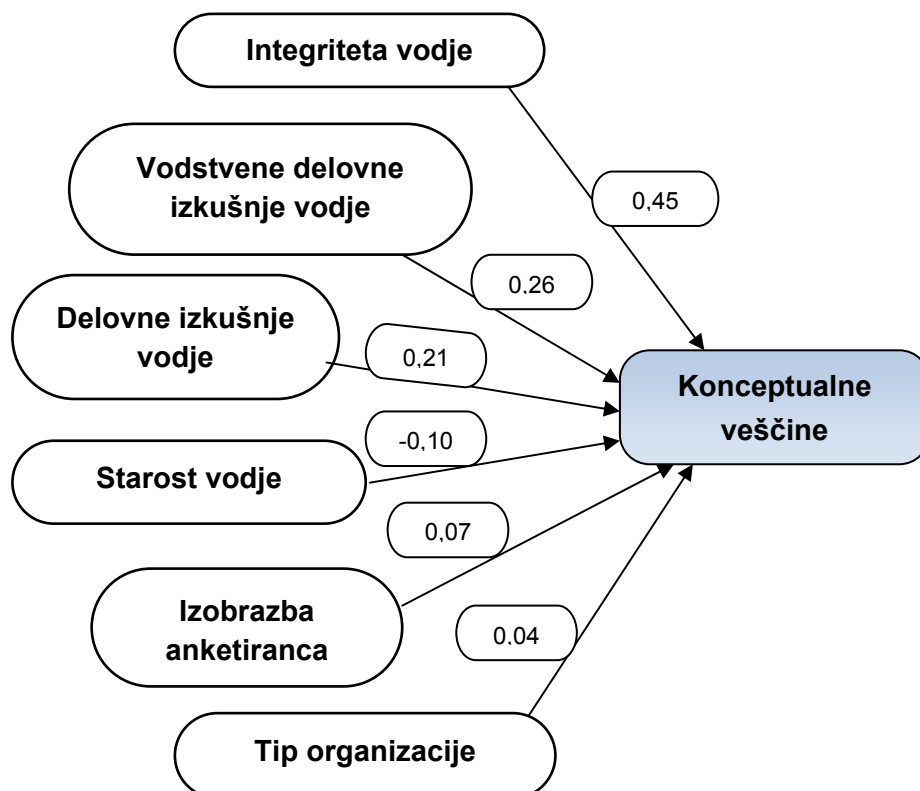
Iz tabele je razvidno, da lahko na podlagi neodvisnih spremenljivk, ki smo jih vključili v regresijsko analizo, pojasnimo 64,2 % variance oziroma variabilnosti odvisne spremenljivke 'konceptualne veščine', 38,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke 'opolnomočenje', 52,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke 'pomoč sodelavcem pri osebni rasti', 41,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke 'postavljanje sodelavcev v ospredje', 65,4 % variabilnosti spremenljivke 'etično vedenje in ravnanje', 54,2 % variabilnosti spremenljivke 'čustvena opora' ter 55,6 % variabilnosti spremenljivke 'skrb za skupnost'. Preostali deleži variabilnosti (do 100 %) so ostali nepojasneni in jih lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih nismo zajeli v naši analizi.

Iz tabele je razvidna tudi vrednost F za vsak posamezen model in da je vseh sedem ocenjevanih regresijskih modelov statistično značilnih ( $p < 0,001$ ). Zaradi tega lahko z majhno stopnjo tveganja zavrnemo ničelno domnevo, da so vsi regresijski koeficienti enaki 0, in ugotovimo, da so regresijski modeli kot celota statistično značilni. Podrobnejši podatki so razvidni iz priloge H.1.

### 6.11.2 Regresijski koeficienti faktorjev uslužnega vodenja

V nadaljevanju so prikazani pojasnjevalni (končni) regresijski modeli<sup>150</sup> za vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja.

Slika 6.2: Pojasnjevalni regresijski model 1. faktorja uslužnega vodenja



Z odvisno spremenljivko 'konceptualne veščine' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno<sup>151</sup> povezuje pet neodvisnih spremenljivk, ena neodvisna spremenljivka pa negativno<sup>152</sup>. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'indeks integritete', najnižji pa spremenljivka 'tip organizacije'. Vrednost regresijske konstante znaša 0,67.

Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da ima največji vpliv na percepcijo anketirancev o konceptualnih veščinah vodij njihova zaznava o osebnosti integriteti

<sup>150</sup> Regresijska enačba:  $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + e$

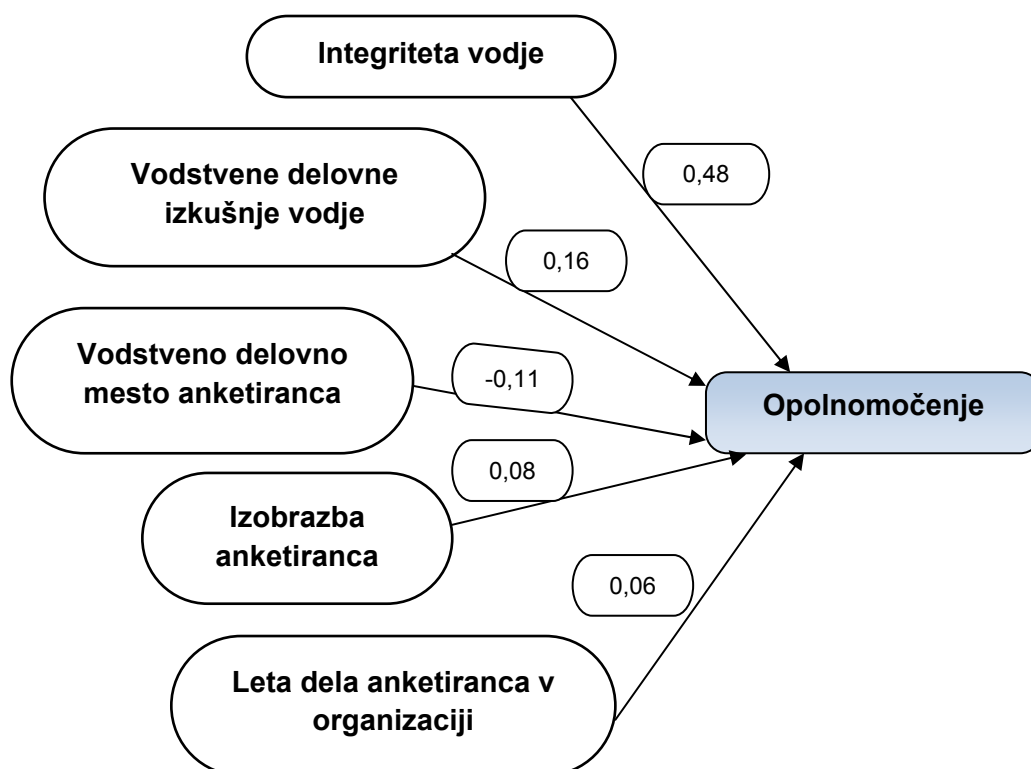
<sup>151</sup> S povišanjem vrednosti pozitivne neodvisne spremenljivke se poveča tudi odvisna spremenljivka, če se ostale neodvisne spremenljivke ne spreminjajo.

<sup>152</sup> S povišanjem vrednosti negativne neodvisne spremenljivke se vrednost odvisne spremenljivke zniža, v kolikor se ostale neodvisne spremenljivke ne spreminjajo.

vodij oziroma je slednja njihov najpomembnejši prediktor. To pomeni, da višja ko je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi zaznava njegovih konceptualnih veščin. Enako velja za oceno vodstvenih delovnih izkušenj vodje ter njegovih delovnih izkušenj, in sicer višje ko so, višja je percepcija njegovih konceptualnih veščin. Glede izobrazbe anketiranca podatki kažejo, da višje ko je izobražen, višja je njegova zaznava konceptualnih veščin njegovega vodje, medtem ko je pozitivna percepcija konceptualnih veščin vodij odvisna tudi od tega, ali ocenjevani vodje in anketiranci prihajajo iz profitnih organizacij<sup>153</sup>.

Za starost vodje, ki ima na odvisno spremenljivko negativen vpliv, lahko ugotovimo, da starejši ko je vodja, nižja je percepcija anketirancev o njegovih konceptualnih veščinah. Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 1 so razvidni iz priloge H.2.

Slika 6.3: Pojasnjevalni regresijski model 2. faktorja uslužnega vodenja



<sup>153</sup> Zaznava konceptualnih veščin je statistično značilno višja v profitnih organizacijah ( $F=13,018$ ;  $p=,000$ ).

Z odvisno spremenljivko 'opolnomočenje' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno povezujejo štiri neodvisne spremenljivke, ena neodvisna spremenljivka pa negativno. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'indeks integritete', najnižji pa spremenljivka 'leta dela anketiranca v organizaciji'. Vrednost regresijske konstante znaša 1,34.

Ugotovimo lahko, da ima enako kot na spremenljivko 'konceptualne veščine vodij' tudi na spremenljivko 'opolnomočenje' največji vpliv zaznava anketirancev o osebni integriteti vodij, ki je posledično njen najpomembnejši prediktor. To pomeni, da višja ko je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi zaznava opolnomočenja, ki ga ocenjevani vodja uporablja pri vodenju.

Glede ocene vodstvenih delovnih izkušenj vodje podatki kažejo, da višje ko so te po mnenju anketiranca, višja je njegova percepcija opolnomočenja, ki se ga pri vodenju poslužuje vodja. Tudi glede izobrazbe anketiranca ter let njegovega dela v organizaciji podatki kažejo, da bolj ko je izobražen in več let ko dela v organizaciji, višja oziroma boljša je njegova zaznava opolnomočenja.

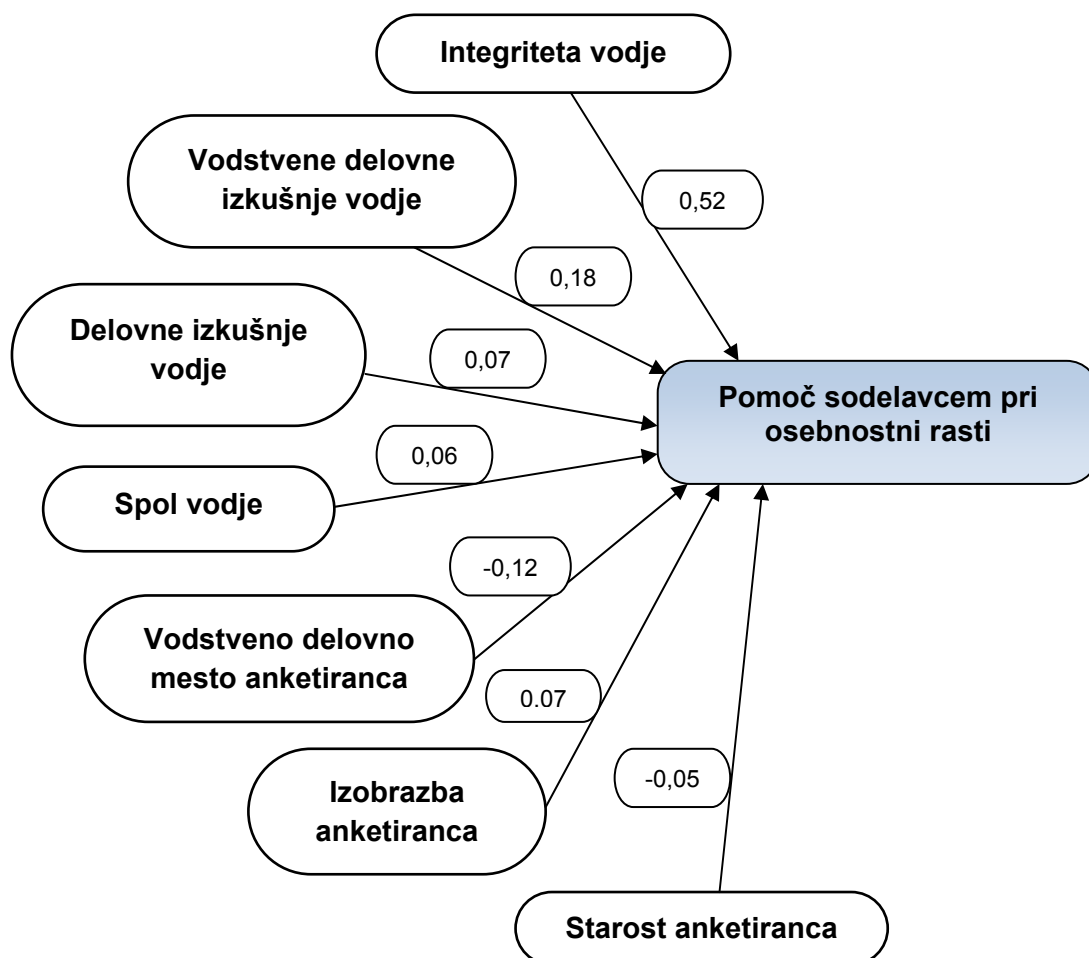
Za neodvisno spremenljivko 'vodstveno delovno mesto anketiranca', ki se z odvisno spremenljivko v tem modelu edina povezuje negativno, pa lahko s pomočjo analize podatkov ugotovimo, da ima anketiranec, ki je vodja, statistično značilno višjo oziroma boljšo percepcijo o opolnomočenju kot anketiranec, ki ni vodja<sup>154</sup>. Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 2 so razvidni iz priloge H.3.

---

<sup>154</sup> Zaznava opolnomočenja je statistično značilno višja pri anketirancih, ki so vodje ( $F=7,683$ ;  $p=,000$ ).



Slika 6.4: Pojasnjevalni regresijski model 3. faktorja uslužnega vodenja



Z odvisno spremenljivko 'pomoč sodelavcem pri osebni rasti' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno povezuje pet neodvisnih spremenljivk, dve neodvisni spremenljivki pa negativno. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'indeks integritete', najnižji pa spremenljivka 'starost anketiranca'. Vrednost regresijske konstante znaša 0,02.

Ugotovimo lahko, da ima na spremenljivko 'pomoč sodelavcem pri osebni rasti' znova največji vpliv zaznava anketirancev o osebni integriteti vodij, kar pomeni, da je slednja njen najpomembnejši prediktor. Iz tega izhaja, da višja ko je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi zaznava pomoči, ki jo ta vodja nudi zaposlenim pri njihovi osebni rasti.

Glede ocene delovnih izkušenj vodje in njegovih vodstvenih delovnih izkušenj podatki kažejo, da višje ko so te po mnenju anketiranca, višja je njegova zaznava pomoči, ki jo vodja nudi zaposlenim pri osebnosti rasti.

Na odvisno spremenljivko vpliva tudi spol vodje, pri čemer lahko s pomočjo analize podatkov ugotovimo, da vodje ženskega spola, glede na percepcijo anketirancev, zaposlenim nudijo več pomoči pri osebnosti rasti kot moški vodje<sup>155</sup>.

Izobrazba anketiranca ima pozitiven vpliv, kar pomeni, da bolj ko je izobražen, višja je stopnja njegove percepcije pomoči vodje, medtem ko lahko za starost anketiranca ugotovimo, da se z odvisno spremenljivko povezuje negativno oziroma ima nanjo negativen vpliv. To pomeni, da starejši ko je anketiranec, nižja je njegova percepcija pomoči, ki jo vodja nudi zaposlenim pri osebnosti rasti.

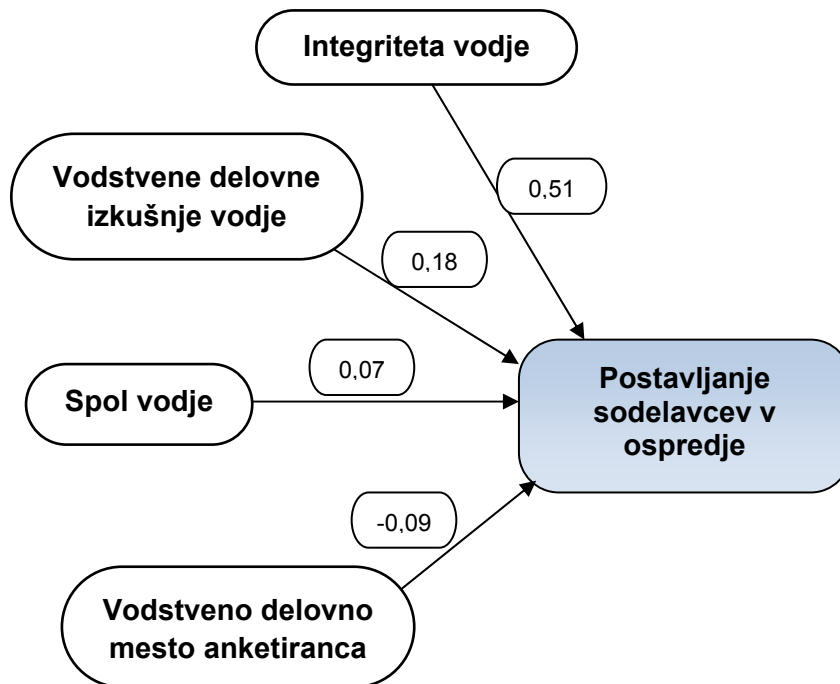
Za neodvisno spremenljivko 'vodstveno delovno mesto anketiranca', ki se z odvisno spremenljivko povezuje negativno, pa lahko ugotovimo, da ima anketiranec, ki je vodja, v primerjavi z anketirancem, ki ni vodja, statistično značilno višjo oziroma boljšo percepcijo o pomoči sodelavcem pri osebnosti rasti, ki jo nudi ocenjevani vodja<sup>156</sup>. Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 3 so razvidni iz priloge H.4.

---

<sup>155</sup> (F=1,908; p=,002).

<sup>156</sup> Zaznava pomoči vodje je statistično značilno višja pri anketirancih, ki so vodje (F=13,275; p=,000).

Slika 6.5: Pojasnjevalni regresijski model 4. faktorja uslužnega vodenja



S četrto odvisno spremenljivko 'postavljanje sodelavcev v ospredje' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno povezujejo tri neodvisne spremenljivke, ena neodvisna spremenljivka pa negativno. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'indeks integritete', najnižji pa spremenljivka 'spol vodje'. Vrednost regresijske konstante znaša 0,58.

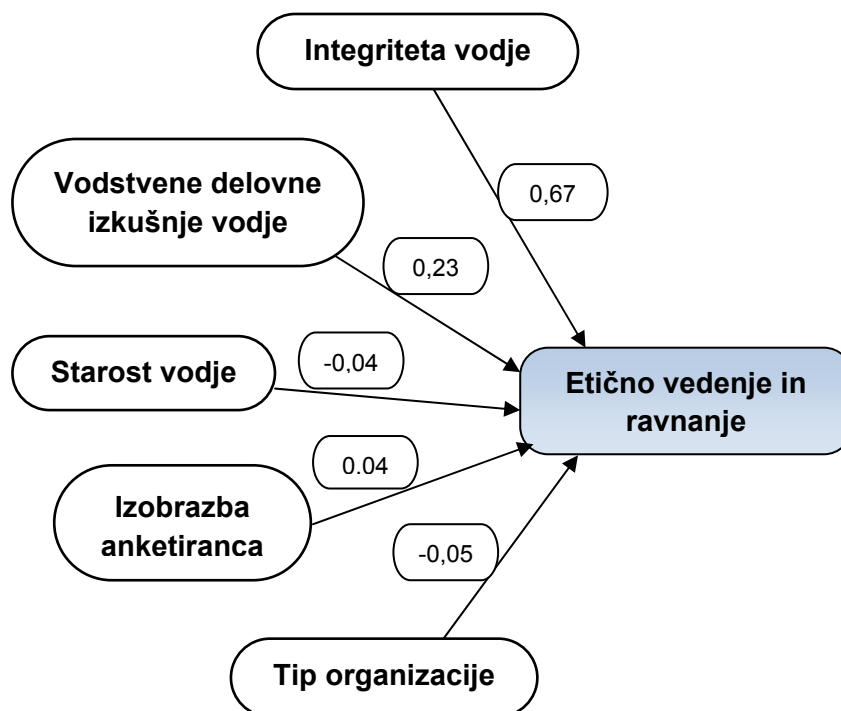
Ugotovimo lahko, da ima zaznava anketirancev o osebnosti integriteti vodij največji vpliv na spremenljivko 'postavljanje sodelavcev v ospredje', kar pomeni, da je zaznava osebnosti integritete njen najpomembnejši prediktor. Iz tega izhaja, da višja ko je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi zaznava njegovega ravnanja, s katerim zaposlene oziroma sodelavce postavlja v ospredje.

Na podlagi ocene vodstvenih delovnih izkušenj vodje lahko ugotovimo, da višje ko so te po mnenju anketiranca, višja je tudi njegova zaznava ravnanja vodje, s katerim sodelavce postavlja v ospredje.

Na odvisno spremenljivko vpliva tudi spol vodje. S pomočjo analize podatkov lahko ugotovimo, da vodje ženskega spola, glede na zaznavo anketirancev, sodelavce oziroma zaposlene postavljajo v ospredje bolj kot moški vodje<sup>157</sup>.

Za neodvisno spremenljivko 'vodstveno delovno mesto anketiranca', ki se z odvisno spremenljivko v tem modelu edina povezuje negativno, lahko ugotovimo, da ima anketiranec, ki je vodja, v primerjavi z anketirancem, ki ni vodja, statistično značilno višjo oziroma boljše percepcijo o ravnanju vodje, s katerim ta sodelavce postavlja v ospredje<sup>158</sup>. Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 4 so razvidni iz priloge H.5.

Slika 6.6: Pojasnjevalni regresijski model 5. faktorja uslužnega vodenja



S peto odvisno spremenljivko 'etično vedenje in ravnanje' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno povezujejo tri neodvisne spremenljivke, dve neodvisni spremenljivki pa negativno. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'indeks integritete',

<sup>157</sup> ( $F=2,970$ ;  $p=,000$ ).

<sup>158</sup> Zaznava ravnanja vodje, s katerim ta sodelavce postavlja v ospredje, je statistično značilno višja pri anketirancih, ki so vodje ( $F=0,772$ ;  $p=,000$ ).

najnižji pa spremenljivki 'izobrazba anketiranca' in 'starost vodje'. Vrednost regresijske konstante znaša 0,57.

Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da ima zaznava anketirancev o osebni integriteti vodij največji vpliv na odvisno spremenljivko 'etično ravnanje in vedenje', kar pomeni, da je zaznava osebne integritete tudi njen najpomembnejši prediktor. Iz tega izhaja, da višja ko je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi zaznava etičnosti njegovega vedenja in ravnanja.

Ocena vodstvenih delovnih izkušenj vodje kaže na to, da višje ko so te po mnenju anketiranca, višja je tudi njegova percepcija etičnosti vedenja in ravnanja vodje. Po drugi strani pa lahko za starost vodje, ki ima na odvisno spremenljivko negativni vpliv, ugotovimo, da starejši ko je vodja, nižja je percepcija anketirancev o njegovem etičnem vedenju in ravnanju.

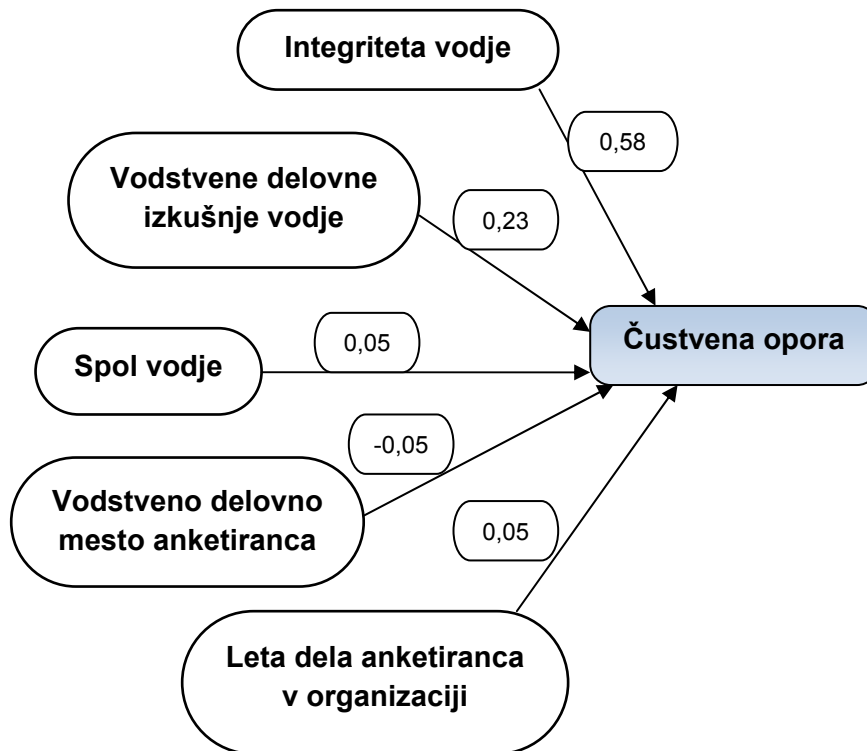
Pozitivna zaznava etičnega vedenja in ravnanja vodij je odvisna tudi od tega, ali ocenjevani vodje in anketiranci prihajajo iz profitnih organizacij<sup>159</sup>. Glede izobrazbe anketiranca pa podatki kažejo, da bolj ko je izobražen, višja oziroma boljša je tudi njegova zaznava etičnega vedenja in ravnanja njegovega vodje.

Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 5 so razvidni iz priloge H.6.

---

<sup>159</sup> Zaznava etičnega vedenja in ravnanja vodij je statistično značilno višja v profitnih organizacijah ( $F=11,557$ ;  $p=,000$ ).

Slika 6.7: Pojasnjevalni regresijski model 6. faktorja uslužnega vodenja



S šesto odvisno spremenljivko 'čustvena opora' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno povezujejo štiri neodvisne spremenljivke, ena neodvisna spremenljivka pa negativno. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'indeks integritete', najnižji pa spremenljivka 'leta dela anketiranca v organizaciji'. Vrednost regresijske konstante znaša 1,08.

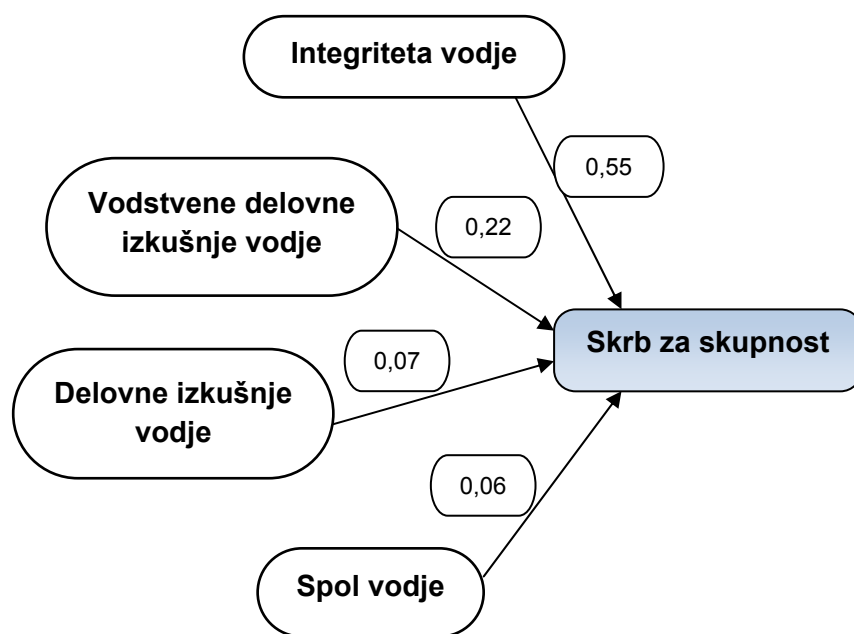
Ugotovimo lahko, da ima zaznava anketirancev o osebnosti integriteti vodij znova največji vpliv na odvisno spremenljivko (čustvena opora), kar hkrati pomeni, da je njen najpomembnejši prediktor. Iz tega izhaja, da višja ko je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi zaznava njegove čustvene opore, ki jo nudi zaposlenim. Tudi za vodstvene delovne izkušnje vodje lahko ponovno ugotovimo, da višja ko je njihova ocena po mnenju anketirancev, višja oziroma boljša je njihova zaznava čustvene opore, ki jo vodja nudi zaposlenim.

Na odvisno spremenljivko vpliva tudi spol vodje. S pomočjo analize podatkov lahko ugotovimo, da vodje ženskega spola, glede na zaznavo anketirancev, sodelavcem oziroma zaposlenim nudijo več čustvene opore kot moški vodje<sup>160</sup>.

Glede let dela anketiranca v organizaciji podatki kažejo, da dlje časa ko je v organizaciji, višja oziroma boljša je njegova zaznava čustvene opore vodje.

Za neodvisno spremenljivko 'vodstveno delovno mesto anketiranca', ki se z odvisno spremenljivko v tem modelu edina povezuje negativno, pa lahko ugotovimo, da ima anketiranec, ki je vodja, v primerjavi z anketirancem, ki ni vodja, statistično značilno boljšo percepcijo o čustveni opori vodje, ki jo ta nudi sodelavcem<sup>161</sup>. Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 6 so razvidni iz priloge H.7.

Slika 6.8: Pojasnjevalni regresijski model 7. faktorja uslužnega vodenja



Z zadnjo – sedmo odvisno spremenljivko 'skrb za skupnost' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno povezujejo štiri neodvisne spremenljivke. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'indeks integritete', najnižji pa spremenljivka 'spol vodje'. Vrednost regresijske konstante znaša 0,59.

<sup>160</sup> ( $F=,004$ ;  $p=,007$ ).

<sup>161</sup> Zaznava čustvene opore vodje, ki jo ta nudi sodelavcem, je statistično značilno višja pri anketirancih, ki so vodje ( $F=11,891$ ;  $p=,000$ ).

Ugotovimo lahko, da ima tudi na spremenljivko 'skrb za skupnost' največji vpliv zaznava anketirancev o osebni integriteti vodij. To pomeni, da višja ko je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi zaznava njegove skrbi za skupnost, v kateri deluje.

Na podlagi ocene delovnih izkušenj vodje in njegovih vodstvenih delovnih izkušenj lahko ugotovimo, da višji ko sta ti po mnenju anketirancev, višja je tudi njihova zaznava skrbi vodje za skupnost, v kateri deluje.

Poleg navedenih na odvisno spremenljivko vpliva tudi spol vodje. S pomočjo analize podatkov lahko ugotovimo, da imajo ženske, ki so vodje, tudi tu, glede na percepcijo anketirancev, bolj izraženo skrb za skupnost kot moški vodje<sup>162</sup>. Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 7 so razvidni iz priloge H.8.

### 6.11.3 Regresijski model z odvisno spremenljivko 'indeks integritete'

Kot zadnje želimo z regresijsko analizo preveriti, katere neodvisne spremenljivke vplivajo na osebno integriteto vodij, ki so jo v ta namen obravnavali kot odvisno spremenljivko.

Tabela 6.15: Varianca in stopnja značilnosti regresijskega modela – 'indeks integritete'

Regresijski model št. 8	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R2	F	p
Indeks integritete	,583	,339	,335	77,036	,000
$p = < 0,05$					

Iz tabele je razvidno, da lahko na podlagi neodvisnih spremenljivk, ki smo jih vključili v regresijsko analizo, pojasnimo 33,5 % variance oziroma variabilnosti odvisne spremenljivke 'indeks integritete'. Preostali delež variabilnosti (do 100 %) je ostal nepojasnen in ga lahko pripišemo drugim dejavnikom, ki jih nismo zajeli v naši analizi.

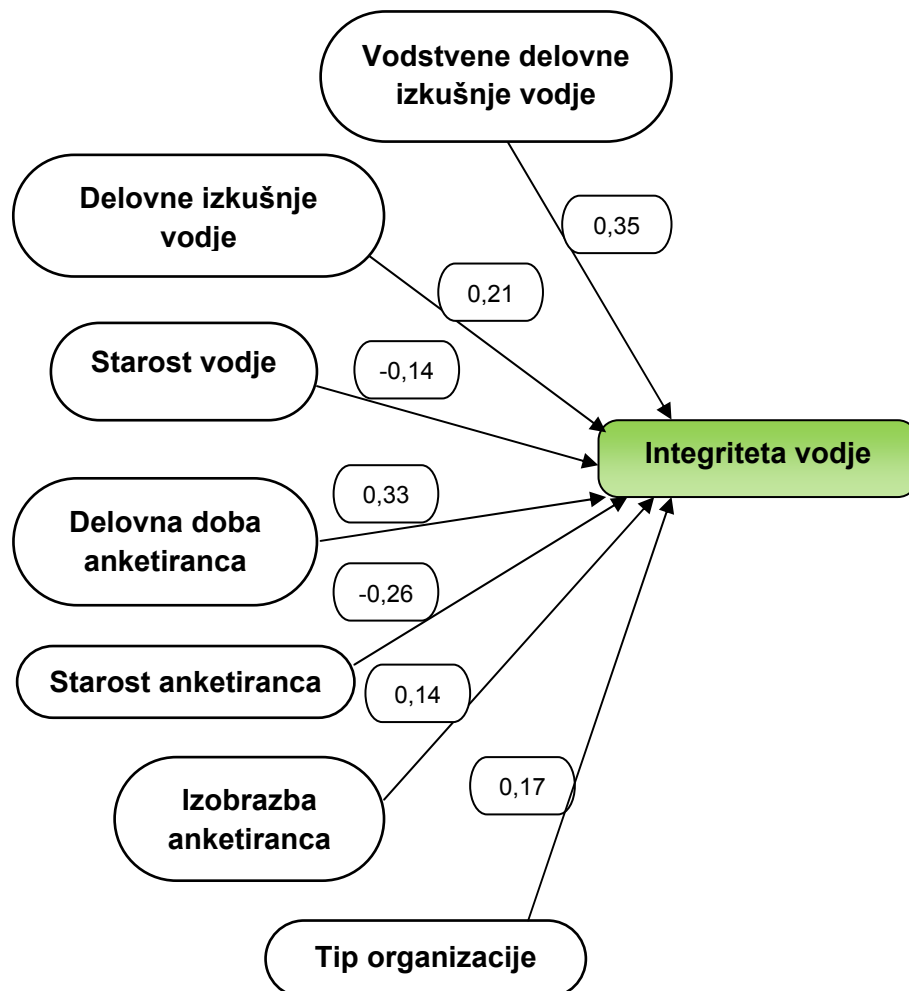
Iz tabele je poleg vrednosti F razvidno tudi, da je ocenjevan regresijski model statistično značilen ( $p < ,000$ ). Zaradi tega lahko z majhno stopnjo tveganja zavrtnemo ničelno domnevo, da so regresijski koeficienti enaki 0, in ugotovimo, da je

<sup>162</sup> ( $F = ,007$ ;  $p = ,000$ ).



tudi ta regresijski modeli kot celota statistično značilen. Podrobnejši podatki so razvidni iz priloge H.9.

Slika 6.9: Pojasnjevalni regresijski model z odvisno spremenljivko 'indeks integritete'



Z odvisno spremenljivko 'indeks integritete' se statistično značilno ( $p < ,005$ ) in pozitivno povezuje pet neodvisnih spremenljivk, dve neodvisni spremenljivki pa negativno. Najvišji regresijski koeficient (B) ima spremenljivka 'vodstvene delovne izkušnje vodje', najnižji pa spremenljivki 'starost vodje' in 'izobrazba anketiranca'. Vrednost regresijske konstante znaša 3,79.

Ugotovimo lahko, da imajo na spremenljivko 'indeks integritete' največji vpliv vodstvene delovne izkušnje vodje, kar pomeni, da so te njen najpomembnejši prediktor. Iz tega izhaja, da več ko ima vodja delovnih izkušenj, višja oziroma boljša

je zaznava anketirancev o njegovi integriteti. Za oceno delovnih izkušenj vodje velja enako, in sicer višje ko so te po mnenju anketiranca, višja oziroma boljša je zaznava anketiranca o integritete vodje.

Pozitiven vpliv imata tudi delovna doba anketiranca in izobrazba anketiranca, kar pomeni, da več ko ima ta delovne dobe in bolj kot je izobražen, višja je njegova percepcija o integriteti vodje.

Po drugi strani lahko za starost vodje in anketiranca ugotovimo, da se z odvisno spremenljivko povezuje negativno oziroma imata nanjo negativni vpliv. To pomeni, da starejša ko sta vodja ali anketiranec, nižja oziroma slabša je zaznava anketiranca o integriteti vodje.

Poleg navedenega lahko ugotovimo, da je v našem primeru pozitivna zaznava integritete vodje odvisna tudi od tega, ali ocenjevani vodje in anketiranci prihajajo iz profitnih organizacij<sup>163</sup>. Podrobnejši podatki o pojasnjevalnem modelu št. 9 so razvidni iz priloge H.10.

## 6.12 PREVERJANJE TEZE IN HIPOTEZ

Na podlagi ugotovljenih rezultatov se bomo v nadaljevanju najprej opredelili do osmih postavljenih hipotez, s katerimi smo operacionalizirali tezo<sup>164</sup>. Potrdili ali zavrnili jih bomo s pomočjo ugotovljenih empiričnih rezultatov. Na podlagi tega se bomo opredelili do teze, nakar sledi sledi razprava o rezultatih.

- **Hipoteza št. 1:** *Integriteta in uslužni stil vodenja sta statistično značilno povezana. Višja ko je integriteta posameznega vodje, bolj je zanj značilen uslužni stil vodenja.*

S pomočjo korelacijske analize oziroma Pearsonovega koeficienta korelacije med indeksom integritete in vsemi faktorji uslužnega stila vodenja smo ugotovili močno pozitivno statistično značilno povezanost (priloga G. 1). Najmočnejšo povezanost smo ugotovili med indeksom integritete ter etičnim vedenjem in ravnanjem vodij ( $r=0,78$ ;  $p=0,00$ ), najšibkejšo, vendar še vedno močno povezanost, pa smo ugotovili med indeksom integritete in opolnomočenjem zaposlenih ( $r=0,57$ ;  $p=0,00$ ).

---

<sup>163</sup> Zaznava integritete je statistično značilno višja v preučevanih profitnih organizacijah ( $F=46,710$ ;  $p=,000$ ). Več o tem v razpravi o rezultatih.

<sup>164</sup> Tezo smo operacionalizirali z vsemi hipotezami razen z zadnjo, ki se glasi 'Med vodji iz neprofitne in profitnih organizacij ni statistično značilnih razlik v stopnji osebne integritete'.

Statistično značilno povezanost smo ugotovili tako v neprofitni organizaciji kot v profitnih organizacijah, pri čemer med njimi v vseh segmentih obstajajo statistično značilne razlike v korist profitnih organizacij (priloga G.2).

Vpliv integritete vodij na vseh sedem dimenzij uslužnega vodenja smo ugotovili tudi z regresijsko analizo, in sicer smo ugotovili, da je percepcija integritete vodij njihov najpomembnejši prediktor (priloga H.2 do H.8).

Glede na navedeno lahko prvo hipotezo **potrdimo**.

- **Hipoteza št. 2:** *Višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno etično ravnanje ter skrb za skupnost, kjer organizacija deluje.*

S pomočjo regresijske analize smo ugotovili, da ima osebna integriteta vodij med vsemi neodvisnimi spremenljivkami največji pozitiven vpliv na etično ravnanje in vedenje vodij ( $B=0,67$ ;  $p=0,00$ ) in njihovo skrb za skupnost, v kateri se organizacija nahaja ( $B=0,55$ ;  $p=0,00$ ). To pomeni, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno etično ravnanje oziroma vedenje, pa tudi bolj skrbi za skupnost, v kateri organizacija, ki jo vodi, deluje.

Glede na navedeno lahko drugo hipotezo **potrdimo** (prilogi H.6 in H.8).

- **Hipoteza št. 3:** *Višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno, da interese sodelavcev postavlja v ospredje, da sodelavcem pomaga pri osebni rasti, in da sodelavcem nudi čustveno oporo.*

Tretjo hipotezo lahko **potrdimo**, saj smo ugotovili, da je integriteta vodje izmed vseh neodvisnih spremenljivk, ki smo jih vključili v raziskavo, najpomembnejši prediktor postavljanja sodelavcev v ospredje ( $B=0,51$ ;  $p=0,00$ ). Poleg tega ima osebna integriteta vodje tudi najmočnejši pozitiven vpliv na pomoč sodelavcem pri osebni rasti ( $B=0,52$ ;  $p=0,00$ ) in na empatijo oziroma čustveno oporo, ki jo zaposlenim nudijo njihovi vodje ( $B=0,58$ ,  $p=0,00$ ).

Navedeno pomeni, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno, da v prvi vrsti poskrbi za svoje sodelavce oziroma zaposlene in šele potem za sebe (priloga H.5). Pomeni tudi, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj se zavzema za pomoč sodelavcem pri njihovi osebni rasti (priloga H.4) in da je bolj dovzeten za nudenje čustvene opore zaposlenim oziroma svojim sodelavcem (priloga H.7).

- **Hipoteza št. 4:** *Višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno, da sodelavcem prepušča odgovornost sprejemanja pomembnih odločitev in da sodelavcem pove, če kaj ne poteka pravilno.*

S pomočjo regresijske analize smo ugotovili, da je integriteta vodje izmed vseh neodvisnih spremenljivk, ki smo jih preverjali v raziskavi, najpomembnejši prediktor opolnomočenja zaposlenih ( $B=0,48$ ;  $p=0,00$ ). To pomeni, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj je dovzeten za opolnomočenje zaposlenih oziroma svojih sodelavcev (priloga H.3).

Poleg tega lahko s pomočjo korelacijske analize oziroma Pearsonovega koeficienta korelacije med indeksom integritete in trditvijo, da vodja sodelavcem oziroma zaposlenim pove, če kaj ne poteka pravilno, ugotovimo statistično značilno pozitivno povezanost ( $r=0,50$ ;  $p=0,00$ ). To potrjuje našo predpostavko, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilno, da zaposlenim oziroma sodelavcem pove, če je kaj narobe.

Glede na navedeno lahko četrto hipotezo **potrdimo**.

- **Hipoteza št. 5:** *Spol in starost vodje ne vplivata na uslužni stil vodenja.*

V raziskavi smo ugotovili, da spol vodje vpliva na štiri faktorje uslužnega vodenja, in sicer postavljanje sodelavcev v ospredje ( $B=0,07$ ;  $p=0,00$ ), pomoč sodelavcem pri osebni rasti ( $B=0,06$ ;  $p=0,01$ ), skrb za skupnost ( $B=0,06$ ;  $p=0,01$ ) in čustveno oporo zaposlenim ( $B=0,05$ ;  $p=0,01$ ). Za vse štiri faktorje je bilo ugotovljeno, da so vodje ženskega spola za te segmente dela bolj dovzete kot vodje moškega spola.

Ravno tako smo ugotovili, da starost vodij, v nasprotju z našimi pričakovanji, vpliva na etično ravnanje in vedenje vodij ( $B= -0,04$ ;  $p=0,02$ ) in na njihove konceptualne veščine ( $B= -0,10$ ;  $p=0,00$ ). Glede na to, da gre v obeh primerih za negativni vpliv, to pomeni, da starejši ko je vodja, šibkejši oziroma slabši je v očeh zaposlenih z vidika etičnega ravnanja in konceptualnih veščin.

Glede na navedeno pete hipoteze **ne moremo potrditi**.

- **Hipoteza št. 6:** *Izobrazba vodje in njegove delovne ter vodstvene izkušnje pozitivno vplivajo na uslužni stil vodenja.*

S pomočjo regresijske analize nismo ugotovili vpliva izobrazbe vodij na katerega koli izmed sedmih faktorjev uslužnega vodenja.

Ugotovili pa smo, da delovne izkušnje vodje pozitivno vplivajo na tri faktorje uslužnega vodenja, in sicer konceptualne veščine ( $B=0,21$ ;  $p=0,00$ ), pomoč sodelavcem pri osebni rasti ( $B=0,07$ ;  $p=0,42$ ) in skrb za skupnost ( $B=0,07$ ;  $p=0,34$ ).

Ravno tako smo ugotovili, da vodstvene delovne izkušnje vodje, tako kot njegova osebna integriteta, pozitivno vplivajo na vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja, in sicer konceptualne veščine ( $B=0,26$ ;  $p=0,00$ ), opolnomočenje ( $B=0,16$ ;  $p=0,00$ ), pomoč sodelavcem pri osebni rasti ( $B=0,18$ ;  $p=0,00$ ), postavljanje sodelavcev v ospredje ( $B=0,18$ ;  $p=0,00$ ), etično ravnanje in vedenje ( $B=0,23$ ;  $p=0,00$ ), čustveno oporo zaposlenim ( $B=0,23$ ;  $p=0,00$ ) in skrb za skupnost ( $B=0,22$ ;  $p=0,00$ ).

Ugotovljeno pomeni, da več ko ima vodja delovnih in vodstvenih izkušenj, bolj je zanj značilno uslužno vodenje oziroma je bolj dovzeten za uslužni stil vodenja (priloga H.2 do H.8).

Glede na navedeno lahko šesto hipotezo **delno potrdimo**.

- **Hipoteza št. 7:** *Uslužno vodenje je bolj značilno za neprofitne kot profitne organizacije.*

V raziskavi smo ugotovili, da je vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja statistično značilno izrazitejših v profitnih organizacijah ( $p=0,00$ ), kar je razvidno iz priloge G.2. Glede na to sedme hipoteze **ne moremo potrditi**.

- **Hipoteza št. 8:** *Med vodji iz neprofitne in profitnih organizacij ni statistično značilnih razlik v stopnji osebne integritete.*

Statistično značilne razlike med neprofitno in profitnimi organizacijami v odnosu do povprečnih vrednosti spremenljivk oziroma trditev vprašalnika o integriteti vodij smo ugotavljali s pomočjo T-testa. Ugotovili smo, da so zaposleni v profitnih organizacijah integriteto svojih vodij ocenili statistično značilno bolje kot anketiranci v neprofitni organizaciji. Ugotovitev velja za sedemindvajset spremenljivk od skupno enaintridesetih, medtem ko pri štirih spremenljivkah statistično pomembnih razlik nismo ugotovili. Podrobnejši podatki so razvidni iz priloge D.2 in tabele št. 6.4.

Glede na navedeno osme hipoteze **ne moremo potrditi**.

**Na podlagi rezultatov** oziroma ugotovitev, ki izvirajo iz zgoraj navedenega potrjevanja hipotez od št. 1 do št. 7, **lahko tezo**, ki se glasi:

- *»Na uslužni stil vodenja vplivajo različni dejavniki, in sicer integriteta vodje, socialno-demografske značilnosti vodje ter tip organizacije, ki jo vodi«,*

**delno potrdimo.**

Kajti ugotovili smo, da osebna integriteta vodje pozitivno vpliva na vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja, in sicer najbolj na etično vedenje in ravnanje vodij, zatem na čustveno oporo sodelavcem, skrb za skupnost, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, opolnomočenje in čisto na koncu oziroma najmanj na njihove konceptualne veščine.

Glede socialno-demografskih značilnosti vodij smo ugotovili, da njihove vodstvene delovne izkušnje pozitivno vplivajo na vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja, njihove delovne izkušnje pa pozitivno vplivajo na konceptualne veščine, pomoč sodelavcem pri osebni rasti ter skrb za skupnost. Pri tem smo v nasprotju s pričakovanji ugotovili, da na štiri faktorje uslužnega vodenja, in sicer postavljanje sodelavcev v ospredje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, skrb za skupnost ter čustveno oporo, vpliva tudi spol vodje. Za vse štiri segmente smo ugotovili, da so vodje ženskega spola zanje dovzetne bolj kot vodje moškega spola.

Glede starosti vodij smo ravno tako drugače od pričakovanj ugotovili, da ta negativno vpliva na njihovo etično ravnanje in vedenje ter na njihove konceptualne veščine. Drugih vplivov v povezavi s starostjo vodij nismo ugotovili. Prav tako nismo ugotovili vpliva izobrazbe vodij na uslužni stil vodenja, ki smo ga sicer s hipotezo napovedali.

Poleg tega smo pri tipu organizacije v nasprotju s pričakovanji in postavljeno hipotezo ugotovili, da uslužno vodenje ni bolj značilno za neprofitne kot profitne organizacije. Ravno obratno, ugotovili smo, da če primerjamo prisotnost uslužnega vodenja med vodji iz profitnih in neprofitnih organizacij, lahko pričakujemo, da bodo imeli vodje iz profitnega sektorja statistično značilno bolj razvite konceptualne veščine. Enako velja za razliko med etičnim vedenjem in ravnanjem vodij.

Vse zgoraj navedeno so razlogi za to, da tezo lahko potrdimo le delno.

Poleg navedenega pa smo v raziskavi ugotavljali tudi vpliv demografskih značilnosti anketirancev na njihovo percepcijo uslužnega vodenja. Ugotovili smo, da izobrazba

anketirancev pozitivno vpliva na zaznavo konceptualnih veščin, opolnomočenja, pomoči sodelavcem pri osebni rasti in etičnega vedenja ter ravnanja vodij. Pozitivno vpliva tudi število let dela anketirancev v organizaciji, in sicer na zaznavo opolnomočenja ter čustvene opore, ki jo vodje nudijo zaposlenim.

Ugotovili smo, da so anketiranci, ki so tudi sami vodje, pri ocenjevanju svojih vodij manj kritični oziroma imajo boljše percepcijo uslužnega vodenja kot njihovi sodelavci, ki niso vodje. To smo ugotovili pri faktorjih opolnomočenja, pomoči sodelavcem pri osebni rasti, postavljanja sodelavcev v ospredje in čustvene opore zaposlenim.

Poleg pozitivnih vplivov smo identificirali tudi negativni vpliv, in sicer vpliv starosti anketirancev na njihovo zaznavo pomoči, ki jo vodje nudijo zaposlenim pri osebni rasti. To pomeni, da starejši ko je anketiranec, nižja je njegova zaznava pomoči, ki jo vodja nudi zaposlenim pri osebni rasti.

Vpliva spola anketirancev, dolžine njihove delovne dobe ter nadaljevanja s študijem oziroma izobraževanjem na zaznavo uslužnega vodenja med njihovimi vodji nismo ugotovili.

### **6.13 KVALITATIVNE EMPIRIČNE UGOTOVITVE**

Po opravljeni raziskavi smo vsem sodelujočim organizacijam ponudili povratno informacijo v obliki neposredne predstavitve rezultatov, ki bi vključevala tudi primerljivost organizacije z drugimi organizacijami<sup>165</sup>. Na naše vabilo se je odzvala neprofitna organizacija ter devet profitnih organizacij, in sicer pet organizacij s področja razvojnega inženiringa ter štiri organizacije s področja turizma. Od tega so neprofitna organizacija, dve razvojni organizaciji in dve turistični organizaciji zaprosili za neposredno predstavitev rezultatov, preostalih pet profitnih organizacij pa je zaprosilo zgolj za pisno informacijo. Neposrednih predstavitev rezultatov so se vedno udeležili vsi vodilni delavci oziroma vodje iz posamezne organizacije<sup>166</sup>. Slednjim smo najprej predstavili statistične podatke s pomočjo tabel in grafov, nakar so sledile vsebinske razprave.

---

<sup>165</sup> Primerjavo smo izdelali tako, da smo posamezno profitno organizacijo primerjali z drugimi profitnimi organizacijami iz iste vrste dejavnosti (npr. turistično organizacijo v odnosu do vseh ostalih turističnih organizacij skupaj). Neprofitno organizacijo smo primerjali z vsemi profitnimi organizacijami skupaj.

<sup>166</sup> Neposredne predstavitve rezultatov smo izvedli v obdobju med oktobrom in decembrom 2010.

V razpravah z vodji smo ugotovili, da vsi poudarjajo pozitivno vlogo in pomen etičnosti ter visoke stopnje osebnostne integritete pri vodenju organizacij. Ugotovili smo tudi, da se zavedajo pomena dobrih medsebojnih odnosov z zaposlenimi ter skrbi za zaposlene in njihov osebnostni razvoj, pri čemer pa hkrati priznavajo, da bi temu segmentu vodenja morali posvetiti več časa. Pri tem med razpravo nismo ugotovili vsebinskih ter 'motivacijskih' razlik med vodji iz neprofitne organizacije in vodji iz profitnih organizacij. Še največjo razliko smo zaznali v razpravi med vodji neprofitne organizacije in razvojnih profitnih organizacij na eni strani ter vodji turističnih organizacij na drugi strani. Slednji so namreč kot težavo izpostavili slabo zavzetost oziroma motivacijo zaposlenih za delo ter slabo pripadnost zaposlenih k organizacijskemu poslanstvu. Po mnenju vodij je največji vzrok za ta problem v slabi varnosti zaposlitve ter slabši izobrazbi zaposlenih. Vodje iz neprofitne organizacije in razvojnih profitnih organizacij tega problema niso izpostavili.

Vodje iz organizacij, kjer so se odločili za neposredno predstavitev rezultatov, so povratno informacijo ter razpravo o rezultatih ocenili kot koristno oziroma praktično uporabno.

#### **6.14 RAZPRAVA O REZULTATIH IN UGOTOVLJENIH VPLIVIH**

Razprava je strukturirana po vsebinskih sklopih, ki smo jih zaradi boljše preglednosti naslovili. Tako se bomo najprej opredelili do demografskih podatkov anketirancev in ocenjevanih vodij. Zatem bomo razpravljali o rezultatih, ki so povezani z uslužnim vodenjem, integriteto vodij, vplivom integritete na uslužno vodenje, vplivom demografskih dejavnikov vodij na vodenje in njihovo integriteto ter vplivom demografskih dejavnikov anketirancev na oba preučevana pojava.

V razpravi bomo predstavili lastno mnenje in stališča o ugotovljenih rezultatih. Ponekod, predvsem pri rezultatih, ki ne potrjujejo naših hipotez, ki smo jih predhodno utemeljevali s pomočjo ugotovitev različnih avtorjev, bomo obrazložitev poskušali podkrepiti oziroma pojasniti tudi s pomočjo še drugih avtorjev oziroma raziskovalcev. To posebej velja za ugotovljen vpliv spola vodje in tipa organizacije na uslužno vodenje in osebnostno integriteto. Kajti po tem, ko smo ti hipotezi z navedenima dejavnikoma že zavrnili, smo razloge za to poskušali poiskati še v literaturi oziroma v že obstoječih dognanjih.



Razpravi sledi predstavitev in obrazložitev končnega modela, ki smo ga oblikovali na podlagi vseh ugotovitev.

### **6.14.1 Demografski podatki**

Uvodoma lahko na podlagi podatkov o poteku raziskave in rezultatov raziskave ugotovimo, da smo v neprofitni organizaciji in vseh profitnih organizacijah zajeli dovolj velik vzorec zaposlenih, da lahko podatke posplošimo na celotno populacijo v vseh sodelujočih organizacijah<sup>167</sup>.

Glede razlik med demografskimi podatki respondentov je treba omeniti, da je bil odstotek anketiranih žensk iz profitnih organizacij (47,9 %) znatno višji od odstotka žensk v neprofitni organizaciji (15,8 %), pri čemer oba podatka odražata dejansko stanje. Menimo, da je razlog za razliko predvsem v vsebini dela, saj zaposleni v neprofitni organizaciji delajo na področju zagotavljanja varnosti, ki je bolj značilen in privlačen za predstavnike moškega spola, medtem ko zaposleni iz profitnih organizacij delajo na področju razvojnega inženiringa in turizma, kjer je zastopanost obeh spolov bolj sorazmerna. Naslednja razlika je v izobrazbeni strukturi, in sicer so bili zaposleni iz profitnih organizacij izobraženi nekoliko bolje oziroma višje, k čemur prispeva dejstvo, da jih polovica izmed njih prihaja iz razvojnoinženirske dejavnosti, kjer so zaposleni relativno visoko izobraženi. Po drugi strani pa lahko v povezavi s tem ugotovimo, da se je v času izvedbe raziskave ob delu izobraževalo več zaposlenih iz neprofitne organizacije (25,1 %), kot zaposlenih iz profitnih organizacij (23,3 %). To po našem mnenju potrjuje splošno tezo, da izobrazbena raven zaposlenih v naši družbi, še posebej s prihodom novih generacij zaposlenih, postopoma narašča. Ugotovitev velja tudi za neprofitno organizacijo na področju zagotavljanja varnosti.

Omeniti velja tudi razliko v višjem povprečnem številu let delovne dobe zaposlenih iz neprofitne organizacije (15,04/13,09 – profit. org.) ter v višjem povprečnem številu let njihove delovne dobe v predmetni organizaciji (13,58/9,33 – profit. org.). Menimo, da je eden od glavnih razlogov za razliko v daljšem trajanju rednega študija pred prvo zaposlitvijo zaposlenih v profitnih organizacijah, še posebej tistih s področja

---

<sup>167</sup> Več o posploševanju rezultatov in omejitvah sledi v nadaljevanju, v podpoglavju 'omejitve raziskovanja'.

razvojnega inženiringa. Drugi razlog za to je po naši oceni v razliki glede varnosti zaposlitve, ki je v državni neprofitni organizaciji še vedno boljša.

Poleg navedenega je potrebno izpostaviti, da je skoraj četrtina respondentov iz profitnega sektorja naloge opravljala na vodstvenih delovnih mestih (24,7 %), medtem ko je bil v neprofitni organizaciji odstotek sodelujočih vodij manjši od 10 % (9,2 %). Glede na to menimo, da so lahko višji oziroma boljši rezultati ocenjevanja vodij v profitnih organizacijah povezani tudi s tem dejstvom, ki otežuje objektivnost in hkrati zvišuje stopnjo tveganja za pristransko ocenjevanje. Kajti vodje so manj senzitivni pri ocenjevanju svojih vodij kot njihovi sodelavci, ki niso vodje (Simons 2002). To pa še posebej velja za ocenjevanje integritete vodij.

Na podlagi razlik med demografskimi podatki ocenjevanih vodij lahko ugotovimo, da je bilo v profitnih organizacijah ocenjevanih več vodij ženskega spola (38,6 %) kot v neprofitni organizaciji (5,1 %). Razlog za to je po naši oceni enak kot pri razliki med anketiranci, in sicer primarno v vsebini dela oziroma poklicu, ki je v neprofitni organizaciji bolj zanimiv za moške. Ob tem naša ugotovitev potrjuje ugotovitve drugih avtorjev, da je število žensk na vodilnih delovnih mestih na splošno manjše od števila moških na vodilnih položajih (Kanjuro Mrčela 1996).

Po drugi strani pa je bilo drugače kot pri anketirancih ugotovljeno, da so ocenjevani vodje v neprofitni organizaciji v povprečju bolje izobraženi kot ocenjevani vodje v profitnih organizacijah. Razlog za to gre pripisati slabši izobraženosti vodij iz turističnih organizacij napram vodjem iz razvojno inženirskih organizacij, saj so namreč ti, ločeno od vodij iz turističnih organizacij, bolje izobraženi tudi od vodij iz neprofitne organizacije.

#### **6.14.2 Uslužno vodenje**

Pri uslužnem vodenju smo ugotovili, da so zaposleni najbolje ocenili konceptualne veščine vodij in najslabše njihovo pripravljenost, da bi najprej poskrbeli za zaposlene in potem zase, oziroma da bi sodelavce postavljali v ospredje. Ugotovitev velja tako za vodje v neprofitni kot profitnih organizacijah.

Postavljanju sodelavcev v ospredje, gledano z vidika najslabše ocenjenega faktorja proti najbolje ocenjenemu faktorju, sledijo pomoč sodelavcem pri osebni rasti, čustvena opora, opolnomočenje, skrb za skupnost, etično ravnanje in vedenje vodij

ter konceptualne veščine, ki so, kot že rečeno najboljše ocenjeni faktor uslužnega vodenja. Vrstni red je, kljub statistično značilnim razlikam pri vseh sedmih faktorjih, enak v neprofitni in profitnih organizacijah. Izjema je pri pomoči sodelavcem pri osebnostni rasti in čustveni opori, ki sta 'medsebojno zamenjani'. V neprofitni organizaciji je namreč čustvena opora uvrščena na tretje mesto od spodaj navzgor, v profitnih organizacijah pa na drugo mesto od spodaj navzgor, medtem ko je glede pomoči sodelavcem pri osebnostni rasti ravno obratno. Vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja je med seboj statistično značilno pozitivno povezanih pri stopnji tveganja  $p=0.00$ .

Iz navedenega lahko sklenemo, da je tako v neprofitnih kot profitnih organizacijah, ki smo jih preučevali v raziskavi, skrb za zaposlene na zadnjem mestu. Čeprav so povprečne vrednosti najslabše ocenjenih faktorjev višje od 3 oziroma 4, menimo, da **uslužno vodenje v segmentu postavljanja zaposlenih na prvo mesto v našem okolju ni izrazito prisotno**. Podobno, v sicer nekoliko drugačnem kontekstu, sta ugotovili tudi Arnold in Loughlin (2010), ki sta s pomočjo polstrukturiranih intervjujev vodij v profitnih in neprofitnih organizacijah ugotovili, da so vodje v kontekstu individualne skrbi za zaposlene bolj nagnjeni k podpori zaposlenim pri sprejemanju odločitev kot skrbi za njihov osebni razvoj.

Razlog za navedeno je po našem mnenju večplasten, in sicer tako človeške kot kulturne narave, ter je povezan tudi s posamično organizacijsko kulturo. To potrjujejo tudi rezultati študije GLOBE iz leta 2004, ko je bilo ugotovljeno, da je za Slovenijo značilno izražanje moči vodij, njihova visoka neodvisnost ter samostojno sprejemanje odločitev, in sicer bolj kot inspiracija, kolektivna naravnost ter skrb za osebne potrebe zaposlenih (Northouse 2010).<sup>168</sup>

Po drugi strani pa smo v raziskavi ugotovili, da zaposleni etično vedenje in ravnanje vodij ter njihovo skrb za skupnost ocenjujejo relativno dobro in po pomembnosti takoj za konceptualnimi veščinami vodij. Tako lahko za ta **segment uslužnega vodenja (etičnost vodij in skrb za skupnost)**, nasprotno kot pri postavljanju zaposlenih v ospredje, ugotovimo, da je **v našem okolju relativno dobro prisoten**. Opolnomočenje zaposlenih, čustvena opora zaposlenim in pomoč sodelavcem pri osebnostni rasti se po pomembnosti uvrščajo za ta dejavnik vodenja ter pred postavljanje sodelavcev v ospredje.

---

<sup>168</sup> Več o tem v nadaljevanju.

Pri ugotavljanju razlik med neprofitno in profitnimi organizacijami smo pri vseh sedmih faktorjih uslužnega vodenja ugotovili statistično značilne razlike v prid vodjem iz profitnih organizacij. Tako smo v nasprotju s pričakovanji ugotovili, da je uslužno vodenje statistično značilno manj prisotno v neprofitni organizaciji kot v profitnih organizacijah. Pri tem pa ugotavljamo, da vzrok za to verjetno ne tiči v razlikah med neprofitno in profitno organizacijo (Drucker 2001, 2004, 2005), temveč predvsem v organizacijski strukturi preučevane državne neprofitne organizacije s področja zagotavljanja varnosti. Ta namreč sodi med velike hierarhične organizacije z mehansko birokracijo, kar ne velja za nobeno izmed sodelujočih profitnih organizacij. Zato bomo pridobljene rezultate v nadaljevanju poskušali pojasniti s pomočjo ugotovitev Webra in Mintzberga ter razmišljanj nekaterih drugih avtorjev.

Po Mintzbergu (1979) je za preučevano neprofitno organizacijo z mehansko birokracijo (ang. machine bureaucracy) značilna formalizacija in standardizacija delovnih procesov, centralizacija, tehnokracija, visoka specializacija ter velike operativne enote. Pri tem avtor ugotavlja, da je takšno strukturo, ki odraža jasno in avtoritativno hierarhijo ter točno določene komunikacijske poti, prvi opredelil Max Weber (prav tam, 315). Slednji je ugotovil, da birokratska organizacija temelji na pravilih, stokovnem znanju, pisnih aktih ter neosebne ravnanju z ljudmi (Weber 2009). Možina in drugi (2002) v tej povezavi ugotavljajo, da je Weber v birokraciji kot načinu vodenja videl tudi vzvod za etično ravnanje organizacij in preprečevanje neželjenega ravnanja. Po drugi strani pa avtorji kot kritičen vidik birokracije navajajo njeno neučinkovitost ter ugotovitev, da zaposleni v takem okolju delujejo zaradi pravil in ne zaradi uporabnikov storitev (prav tam). Tudi Schermerhorn (2008) ugotavlja, da ima termin birokracija danes pogosto negativno konotacijo, pri čemer med razloge za to med drugim uvršča togost in apatijo zaposlenih.

Pagon (2003b) ob tem ugotavlja, da je za tradicionalni birokratski model organizacije, v okvir katerega sodi preučevana neprofitna organizacija, značilen enotirni sistem karijerne poti. To pomeni, da zaposleni z delom začne na najnižjem delovnem mestu in nato postopno napreduje po hierarhični lestvici navzgor. Iz vidika modernizacije avtor zagovarja uvedbo večtirnega kariernega sistema, ki bi temeljil na ustrezni izobrazbi, izkušnjah in veščinah, saj verjame, da za dobrega vodjo ni potrebno, da svojo kariero začne na dnu hierarhične lestvice (prav tam).

Northouse (2010) rešitev vidi v premiku iz birokratske miselnosti in naravnosti proti fleksibilnejši strukturi, ki temelji bolj na medsebojnem sodelovanju zaposlenih. S tem zaposleni namesto zgolj sledenja vodjem vse bolj postajajo njihovi sodelavci pri uresničevanju organizacijskih ciljev (prav tam). Temu v prid Lustig in drugi (2010) na podlagi empiričnih podatkov, pridobljenih v evropskih državah leta 2009, ugotavljajo, da vodje v profitnem sektorju dajejo zaupanju več poudarka kot vodje v neprofitnem oziroma javnem sektorju. Slednji so namreč bolj naklonjeni k nadzorovanju in upoštevanju pravil, so manj prilagodljivi in usmerjeni bolj dolgoročno, zaradi česar se težje privajajo na spremembe (prav tam). Vzrok za to verjetno leži tudi v zgoraj opisanih razlogih.

Rešitev za izboljšanje stanja pa je tudi v profesionalni birokratski organizaciji (ang. professional bureaucracy), ki v nasprotju z mehansko birokracijo zaposlenim omogoča bolj samostojno oziroma neodvisno opravljanje dela (Mintzberg 1979). Za profesionalno birokracijo je namreč značilna birokracija brez centralizacije in to, da delo zaposlenih temelji na znanju in veščinah, pri čemer standarde določajo profesionalna združenja izven posamezne organizacije<sup>169</sup>. Za razliko od mehanske birokracije, ki temelji na organizacijski hierarhiji in avtoriteti, profesionalna birokracija poudarja avtoriteto profesionalne narave (ang. professional nature) oziroma moč strokovnega znanja (prav tam, 351).

Na podlagi navedenega sklepamo, da če bi se preučevana neprofitna organizacija usmerila bolj proti profesionalni birokraciji, ki temelji na moči znanja, bi uslužno vodenje in integriteta vodij verjetno lažje prišla do izraza oziroma veljave.

### **6.14.3 Integriteta vodij**

Glede rezultatov o integriteti vodij lahko ugotovimo, da so jo zaposleni ocenili relativno visoko, saj povprečna vrednost indeksa integritete znaša 5,69 na sedemstopenjski lestvici. Pri tem zaposleni najvišje ocenjujejo integriteto vodij v kontekstu njihovega poštenega odnosa do organizacije, najnižje pa v sklopu poštenih in objektivnih odnosov z zaposlenimi ter prevzemanjem odgovornosti za lastno ravnanje. Ob tem med vodji iz profitnih in neprofitne organizacije prihaja do statistično pomembnih razlik v korist vodij iz profitnih organizacij, vendar zgolj pri

---

<sup>169</sup> Tak primer je zdravniška zbornica.

odnosu vodij do zaposlenih. Pri odnosu vodij do organizacij, ki jih vodijo, statistično značilne razlike niso bile ugotovljene. Po našem mnenju so vzroki podobni kot pri uslužnem vodenju oziroma jih lahko iščemo v negativnih vplivih birokratsko hierarhične strukture na delo z ljudmi<sup>170</sup>. Rezultati tako po eni strani kažejo dokaj visoko stopnjo integritete vodij skozi prizmo poštenosti v odnosu do organizacij, po drugi strani pa prevelik razkorak med deklarativnimi vrednotami in dejanskim ravnanjem v odnosu do zaposlenih. Vodje, ki ravnaajo na tak način in ob tem npr. zaposlene krivijo za lastne napake ali si radi lastijo zasluge za ideje drugih, kot smo ugotavljali z vprašalnikom o integriteti, lahko označimo za nepravde oziroma psevdo vodje (Bass in Steidlmeier 1999). V povezavi s tem in skladno z vsebino vprašalnika PLIS, ki smo ga uporabili v raziskavi, menimo, da ravnanje z zaposlenimi, v katerem se odraža integriteta vodij, pomeni tudi to, da vodja sprejema tveganje, ki izvira iz pokončne drže in načelnega ravnanja. Hkrati govori resnico, ki ima velik vpliv na uspešnost vodenja in predanost zaposlenih, ter ne ravna oportuno, temveč zagovarja tisto, kar je prav, čeprav mu ta drža lahko škoduje (Lennick in Kiel 2009). Vse to prispeva tudi k večjemu zaupanju zaposlenih v vodje, medtem ko je po drugi strani izguba zaupanja posledično povezana tudi z izgubo ugleda in spoštovanja (prav tam).

Osebnostno integriteto vodij oziroma odsotnost neetičnega ravnanja vodij (Craig in Gustafson 1998) so zaposleni tako v povprečju ocenili še bolje kot etični vidik uslužnega vodenja. To pa žal ne pomeni nujno tudi prisotnosti vzornega etičnega ravnanja (Palanski in Yammarino 2007), čeprav integriteta sama po sebi vsebuje tudi moralni ideal in ne zgolj moralni minimum. Ugotovljen **indeks integritete** v neprofitni organizaciji (5,5) in profitnih organizacijah (6) je kot rečeno **relativno visok** in kaže na to, da imajo zaposleni dobro mnenje o integriteti njihovih vodij. Pri tem je potrebno ponovno poudariti, da merski instrument PLIS, ki smo ga uporabili v raziskavi, meri zgolj subjektivno percepcijo zaposlenih in en vidik integritete, ne pa npr. tudi skladnosti med izrečenimi besedami in dejanji vodij (Simons 1999, 2002). Zasnovan je na utilitarističnem konceptu in ocenjevanju vodij z vidika skladnosti njihovega ravnanja s pravili, ki zagotavljajo najvišje dobro za čim večje število ljudi (Craig in Gustafson 1998).

---

<sup>170</sup> Na to sicer vplivajo tudi politike upravljanja s človeškimi viri ter socialno-demografski dejavniki vodij, o čemer bomo razpravljali v nadaljevanju.

Sicer pa je ugotovitev, da večina zaposlenih v ocenjevanih organizacijah integriteto vodij ocenjuje kot dobro oziroma pozitivno zelo pomembna, saj osebna integriteta določa organizacijsko integriteto in obratno (Solomona 1992). Poleg tega pa tudi dobra organizacijska politika integriteto krepi in spodbuja, kar je skladno tudi z Aristotelovim pristopom k poslovni etiki (Solomon 2004). Čeprav tega dejavnika v naši raziskavi nismo ugotavljali, menimo, da so se v vseh organizacijah, ki so pristale na sodelovanje, pomena integritete vsaj zavedali. Temu pritrjuje tudi dejstvo, da je več kot polovica sodelujočih organizacij želela povratno informacijo v obliki analize podatkov, četrtnina sodelujočih pa celo neposredno predstavitev z razpravo. Po drugi strani pa je pomenljivo, da so sodelovanje z nami odrekle organizacije, ki so same sebe v javnosti predstavljale kot družbeno odgovorne, s poudarjeno skrbjo za zaposlene. Navedeno je po naši oceni pomembno tudi z vidika z gledovanja zaposlenih, saj kot je ugotavljal že Kohlberg (v Brown in drugi 2005, 117), se večina zaposlenih zgleduje po etičnem ravnanju nadrejenih oziroma njim pomembnih drugih oseb. Pri tem pa ima osebna integriteta vodij nedvomno zelo pomembno vlogo.

Poleg tega so ugotovitve pomembne tudi z vidika moralnega razvoja vodij, saj ti na najvišji stopnji moralnega razvoja ravnajo pod vplivom univerzalnih etičnih načel, kot so pravičnost, enakost itd. (Burns 2010). To po našem mnenju pomeni, da **višjo ko ima vodja integriteto, višje je tudi na 'lestvici' moralnega razvoja in bolj je dovzeten za univerzalna etična načela**, ki so značilna za 3. stopnjo moralnega razvoja po Kohlbergu (1975). Hkrati pa je takšen vodja manj dovzeten za vplive drugih, tudi svojih nadrejenih oziroma vodij (Peterson (2004), kar se nam zdi ravno tako zelo pomembno.

V povezavi z integriteto vodij želimo posebej omeniti tudi trditev, da bi vodje z zaposlenimi ravnali bolje, če bi pripadali drugi etnični ali narodnostni skupini. Ugotovili smo namreč, da so se zaposleni iz obeh tipov organizacij najmanj strinjali ravno s to navedbo, kar po našem mnenju kaže na relativno zanemarljiv problem oziroma dobro situacijo v našem kulturnem okolju<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> To za ZDA, kjer je vprašalnik nastal, ne velja. Gre za isto spremenljivko, ki smo jo zaradi prevelikega odklona pri sploščenosti izločili pred multivariatno analizo podatkov.

#### 6.14.4 Vpliv integritete na uslužno vodenje

Z analizo vpliva integritete na uslužni stil vodenja smo ugotovili, da pozitivno vpliva na vseh sedem faktorjev uslužnega vodenja. Pri tem najbolj vpliva na etično ravnanje in vedenje vodje in najmanj na njegove konceptualne veščine. To se nam zdi logično, saj je osebnostna integriteta vrlina in hkrati predpogoj oziroma temelj etičnega ravnanja.

Ravno tako se nam zdi logično, da je integriteta vodje bolj kot z opolnomočenjem zaposlenih povezana s čustveno oporo sodelavcem, skrbjo za skupnost, pomočjo sodelavcem pri osebni rasti in postavljanjem sodelavcev v ospredje. Vsi štirje faktorji oziroma dimenzije uslužnega vodenja so namreč bolj neposredno (osebno) povezani z ravnanjem z ljudmi, medtem ko je opolnomočenje, podobno kot konceptualne veščine, kljub temu da pomeni tudi vzgojo novih uslužnih vodij, bolj povezano z načinom vodenja organizacije in opravljanjem nalog.

**Na podlagi rezultatov lahko torej ugotovimo, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj je dovzeten za etično ravnanje in vedenje, skrb za skupnost, v kateri deluje, pošteno in objektivno obravnavanje zaposlenih, največje dobro za čim večje število ljudi (utilitaristični vidik), bližje pa mu je tudi altruizem in skrb za druge. Vse navedeno sodi tudi med značilnosti uslužnega vodenja,** kar pomeni, da lahko tudi na ta način zagovarjamo tezo, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj je zanj značilen uslužni stil vodenja, oziroma da osebnostna integriteta vpliva na uslužni stil vodenja. To hipotezo smo potrdili tudi v raziskavi in poleg tega s pomočjo regresijske analize ugotovili tudi druge vplive na uslužno vodenje, o čemer bomo razpravljali v nadaljevanju. Pred tem pa želimo kot prvo ponoviti oziroma izpostaviti, da smo s tem, ko smo potrdili, da osebnostna integriteta vodje pozitivno vpliva na uslužni stil vodenja, **cilj doktorske naloge izpolnili oziroma dosegli.** S tem smo hkrati potrdili in nadgradili tudi ugotovitev Washingtona in drugih (2006), ki so v raziskavi ugotovili pozitivno korelacijo med zaznavo zaposlenih o uslužnem stilu vodenja ter percepcijo zaposlenih o pomembnosti določenih vodstvenih vrednot, med katere so poleg kompetentnosti in empatije uvrstili tudi integriteto vodij.



### 6.14.5 Vpliv demografskih dejavnikov vodij na uslužno vodenje

Poleg osebnostne integritete smo ugotovili, da na uslužni stil vodenja vplivajo tudi socialno-demografske značilnosti vodij, kot so spol, starost, delovne in vodstvene delovne izkušnje, medtem ko vpliva izobrazbe nismo ugotovili. Ugotovili smo tudi vpliv organizacije, iz katere vodja prihaja. Ugotovitve, povezane s spolom vodij, njihovo starostjo, izobrazbo ter tipom organizacije so za nas presenečenje in jih nismo pričakovali, kar potrjujejo tudi postavljene hipoteze.

Pri **spolu vodij** smo namreč ugotovili, da so vodje ženskega spola bolj kot moški dovzetne za postavljanje sodelavcev v ospredje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, skrb za skupnost in so bolj empatične od moških vodij. Kot pri ugotovljenih razlikah med neprofitno in profitnimi organizacijami v odnosu do uslužnega vodenja in integritete želimo tudi pri spolu vodij rezultate pojasniti s pomočjo ugotovitev nekaterih drugih avtorjev oziroma raziskovalcev.

Washingtonova in drugi (2006) podobno kot mi ugotavljajo, da vodje ženskega spola v večji meri odražajo uslužni stil vodenja kot vodje moškega spola. Ravno tako Arnoldovova in Loughlinova (2010) ugotavljata, da vodje ženskega spola raje kot moški žrtvujejo lastne interese v korist razvoja zaposlenih, kar je v duhu filozofije uslužnega vodenja.

Poleg navedenega je Peterson (2004) s pomočjo vprašalnika PLIS ugotovil, da so ženske manj dovzetne za neetična ravnanja kot moški. Kanjuo Mrčela (1996)<sup>172</sup> pa zagovarja tezo, da bo vodenje v novem tisočletju vse bolj temeljilo na lastnostih, ki so v družbi označene kot ženske (npr. čustvena opora oziroma empatija). Pri tem avtorica (prav tam, 1980) zavrača delitev na moške in ženske stile vodenja ter vidi trend v umikanju »togih, hierarhično naravnanih vodstvenih stilov pred participativnimi stili, s skrbjo za humane vrednote in kvaliteto delovnega življenja v ospredju«.

---

<sup>172</sup> Glede spola vodij Kanjuo Mrčela (1996) ugotavlja, da se ženskam v družbi pripisujejo drugačne socialno-psihološke lastnosti (čustvena opora oziroma empatija, nežnost, kooperativnost, intuitivnost itd.) kot moškim (agresivnost, moč, dinamičnost, tekmovalnost, racionalnost itd.). Povedano z drugimi besedami, vodjem ženskega spola se v družbi bolj pripisuje feminilnost, vodjem moškega spola pa bolj maskulinitet (prav tam).

Glede na navedeno menimo, da so vodje ženskega spola v vsakem primeru najmanj toliko dovzetne za uslužno vodenje kot vodje moškega spola, kar obratno očitno ne drži. Prepričani smo, da bo bodoče raziskovanje na to dalo še jasnejši odgovor.

V povezavi z demografsko spremenljivko **starost vodij** smo ravno tako v nasprotju s pričakovanji ugotovili njen negativen vpliv, in sicer na konceptualne veščine ter etično vodenje in ravnanje vodij. To pomeni, da zaposleni pri mlajših vodjih zaznavajo boljše konceptualne veščine in bolj etično vodenje. Menimo, da je vzrok za to prvenstveno povezan z medgeneracijskimi razlikami v znanju o vodenju, odnosu do vodenja oziroma pristopu k vodenju ter s pretirano kritičnostjo mlajših napram starejšim in izkušenejšim. To je v Sloveniji še toliko bolj izrazito zaradi prehoda iz enega družbenega sistema (socializem) v drugega (kapitalizem) v začetku zadnjega desetletja prejšnjega stoletja. S stopnjo izobrazbe vodij, kot bo predstavljeno v nadaljevanju, ta vpliv namreč ni povezan.

Ne glede na navedeno ugotovitev menimo, da ima starost vodij v drugačnih okoliščinah lahko pozitiven vpliv na uslužno vodenje. O tem bomo razpravljali v zaključku razprave. Isto velja za **delovne in vodstvene delovne izkušnje vodij**, za katere pa smo v raziskavi, v nasprotju s starostjo vodij, ugotovili, da pozitivno vplivajo na uslužno vodenje. Pri tem smo ugotovili, da vodstvene delovne izkušnje vodij vplivajo na vseh sedem dimenzij uslužnega vodenja, delovne izkušnje vodij pa na konceptualne veščine, pomoč sodelavcem pri osebni rasti in skrb za skupnost. Kot že omenjeno, so pozitiven vpliv delovnih izkušenj, ki so predpogoj za razvoj modrosti, ugotavljali že Aristotel, Rousseau, Greenleaf in drugi.

Za **izobrazbo vodij** smo ravno tako v nasprotju s predvidevanji ugotovili, da ne vpliva na nobeno izmed sedmih dimenzij uslužnega vodenja. Očitno so odnos vodij do zaposlenih, skrb za zaposlene, skrb za skupnost, v kateri organizacija deluje, in etično ravnanje vodij bolj kot z višino izobrazbe povezani z integriteto vodij, njihovim moralnim razvojem, delovnimi in vodstvenimi delovnimi izkušnjami vodij, njihovim notranjim občutkom za sočloveka ter tudi spolom vodij.

Glede **vpliva tipa** oziroma vrste **organizacije** na uslužno vodenje pa smo ugotovili, da je ta relevanten v povezavi z dvema dimenzijama uslužnega vodenja, in sicer konceptualnimi veščinami vodij ter etičnim vedenjem in ravnanjem vodij. V obeh primerih je vpliv statistično značilno pomembnejši pri profitnih organizacijah, česar, kot že rečeno, pred izvedbo raziskave nismo pričakovali. Menimo, da je poleg

negativnih vplivov mehanske birokratske strukture na delo z ljudmi razlog tudi v razliki med dejavnostjo oziroma v specifikah dela (zagotavljanje varnosti, razvojni inženiring oziroma turizem), zaradi česar o tovrstnem vplivu ne moremo razpravljati na splošno kot o razlikah med profitno in neprofitno organizacijo.

#### **6.14.6 Vpliv demografskih dejavnikov vodij na integriteto**

Rezultati kažejo, da imajo vodstvene delovne izkušnje vodij in delovne izkušnje vodij pozitiven in hkrati najmočnejši vpliv tudi na osebnostno integriteto vodij. To potrjuje splošno tezo, da človek lastno integriteto krepi skozi celo življenje, kar je podobno modrosti, ki narašča premo sorazmerno z nabiranjem življenjskih izkušenj. Kot že navedeno v povezavi z uslužnim vodenjem, kjer smo prav tako ugotovili pozitiven vpliv vodstvenih in delovnih izkušenj vodij, razprava o tem poteka že iz časa antike oziroma od Aristotela naprej.

Po drugi strani lahko za starost vodje ugotovimo podobno kot pri uslužnem vodenju, in sicer da negativno vpliva na osebnostno integriteto. Povedano z drugimi besedami, starejši ko je vodja, slabša je zaznava zaposlenih o njegovi integriteti. Menimo, da so vzroki za to isti kot pri uslužnem vodenju in povezani z našim kulturnim okoljem oziroma družbeno situacijo v Sloveniji. Kajti v nasprotnem primeru bi glede na ugotovljen pozitiven vpliv vodstvenih delovnih izkušenj in delovnih izkušenj vodij, v povezavi z razmišljanjem o modrosti in življenjskih izkušnjah, tudi starost vodij morala biti pozitiven prediktor tako integritete kot uslužnega vodenja.

Hkrati smo v našem primeru ugotovili, da na višino osebnostne integritete vodij vpliva tudi dejstvo ali je vodja zaposlen v neprofitni ali profitni organizaciji. Izmed 31 spremenljivk vprašalnika PLIS smo pri 27 spremenljivkah ugotovili statistično značilne razlike med vodji iz obeh sektorjev, in sicer vedno v korist vodij iz profitnih organizacij. Prepričani smo, da so tudi tu razlogi najbolj povezani z vplivi mehanskobirokratske organizacije na delo z zaposlenimi.

#### **6.14.7 Vpliv demografskih dejavnikov anketirancev**

V raziskavi smo ugotovili tudi vplive posameznih demografskih spremenljivk anketirancev oziroma zaposlenih na njihovo zaznavo uslužnega vodenja, in sicer starosti, izobrazbe, delovne dobe v organizaciji ter položaja v organizaciji. Pri starosti

zaposlenih smo ugotovili negativni vpliv, kar pomeni, da starejši ko so zaposleni, bolj kritični so pri ocenjevanju pomoči, ki jo vodje nudijo zaposlenim pri osebni rasti, oziroma to pomoč zaznavajo slabše kot njihovi mlajši sodelavci. Pri tem menimo, da ni nujno, da ta podatek odraža pasivnost vodij, temveč lahko odraža tudi nezainteresiranost ali nedovzetnost starejših zaposlenih za tovrstno pomoč vodij, kar posledično vpliva tudi na višino ocene.

Glede izobrazbe zaposlenih smo ravno nasprotno kot pri izobrazbi vodij ugotovili, da ta pozitivno vpliva na zaznavo konceptualnih veščin, opolnomočenja, pomoči sodelavcem pri osebni rasti in etičnega vedenja ter ravnanja vodij. Po našem mnenju to po eni strani lahko kaže na boljše razumevanje funkcije vodenja z vidika bolj izobraženih zaposlenih, po drugi strani pa na njihovo večjo neodvisnost od vodij oziroma samostojnost pri opravljanju dela. Kakorkoli, ugotovitve kažejo, da je spodbujanje zaposlenih k nadaljnjemu izobraževanju in vlaganje v njihovo izobraževanje za organizacijo zagotovo koristno.

Pozitiven vpliv na zaznavo opolnomočenja ter čustvene opore vodij smo ugotovili tudi pri številu let delovne dobe zaposlenih v organizaciji. To kaže, da čas oziroma leta lahko pozitivno vplivajo na odnos med zaposlenimi in vodji. Kajti vodje zaposlenim, ki so dlje časa v organizaciji, lahko bolj prepuščajo samostojno izvajanje nalog, hkrati pa z njimi vzpostavijo bolj osebni odnos kot z zaposlenimi, ki so v organizaciji krajši čas.

Poleg tega smo v povezavi z demografskimi značilnostmi zaposlenih ugotovili, da na njihovo zaznavo uslužnega vodenja vpliva tudi, ali sami delajo na vodstvenem delovnem mestu ali ne. Rezultati namreč kažejo, da zaposleni, ki so tudi sami vodje, bolje zaznavajo svoje vodje z vidika opolnomočenja, pomoči sodelavcem pri osebni rasti, postavljanja sodelavcev v ospredje ter čustvene opore zaposlenim kot pa njihovi sodelavci, ki niso vodje. Kot že omenjeno, to kaže na slabšo kritičnost in neobjektivnost pri ocenjevanju, oziroma kot ugotavlja Simons (2002), to kaže, da so vodje manj senzitivni pri ocenjevanju svojih vodij od drugih sodelavcev, ki niso vodje.

Če povzamemo, lahko **zaposlene oziroma anketirance razvrstimo v dve kategoriji**. V prvo sodijo tisti, ki so bolj kritični do ravnanja svojih vodij, in sicer starejši zaposleni, tisti, ki niso vodje, ter zaposleni, ki so slabše izobraženi. V drugo kategorijo pa sodijo mlajši zaposleni, tisti, ki so sami vodje, ki so bolj izobraženi ter

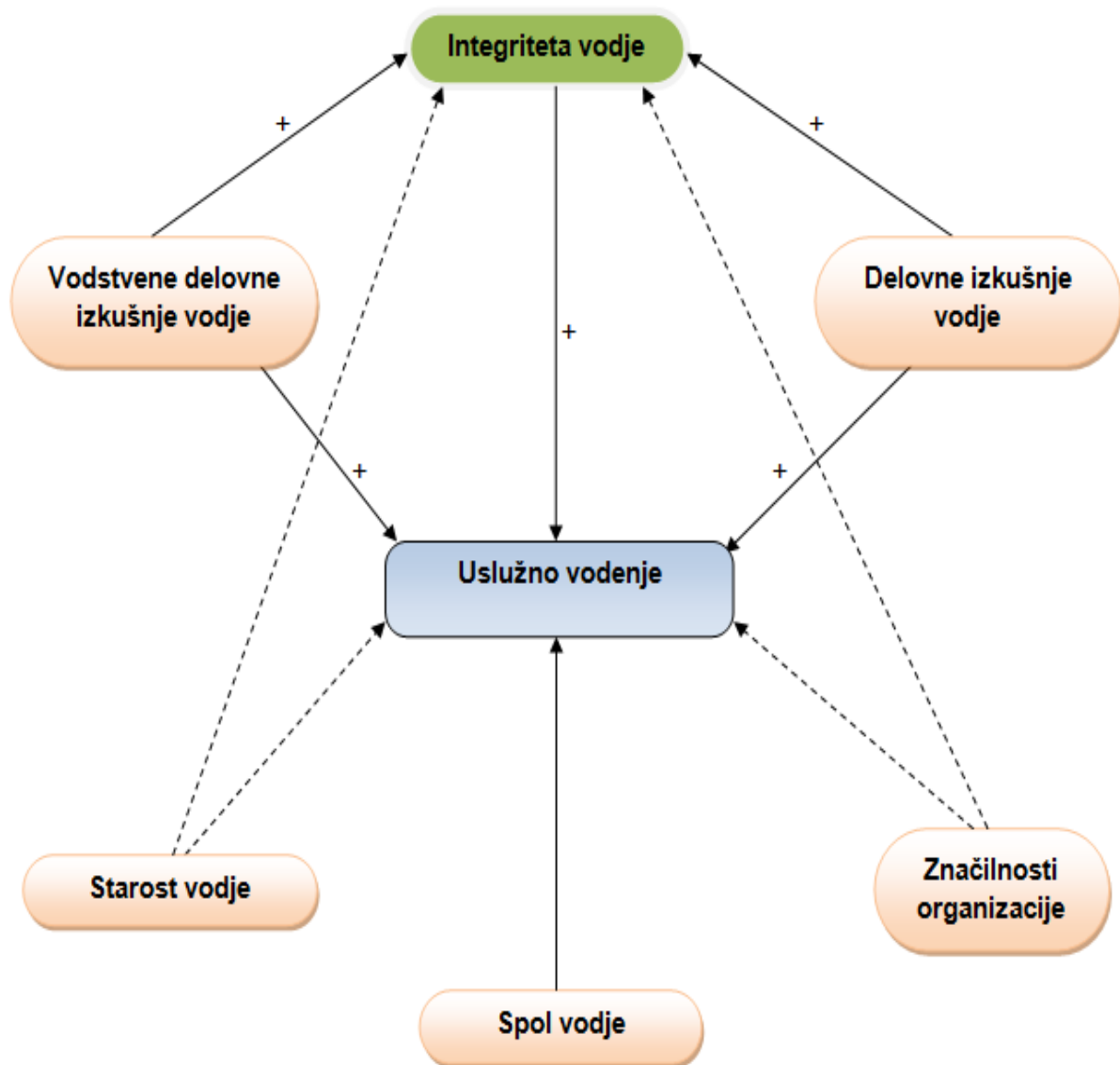
tudi zaposleni, ki imajo več let delovne dobe v organizaciji. Glede na to, da v drugo kategorijo, ki je manj kritična do ravnanja vodij, sodijo zaposleni, ki so tudi sami vodje, to dejstvo zagotovo vpliva na objektivnost njihovega ocenjevanja oziroma na slabšo senzitivnost pri ocenjevanju vodij (Simons 2002).

Podoben vpliv demografskih dejavnikov anketirancev kot na zaznavo uslužnega vodenja smo ugotovili pri njihovi percepciji integritete vodij. Tudi tu smo ugotovili vpliv starosti, izobrazbe in delovne dobe zaposlenih. Starost vpliva negativno, kar pomeni, da starejši ko je zaposleni, bolj je kritičen do integritete vodij, medtem ko izobrazba in delovna doba zaposlenih vplivata pozitivno. Iz tega izhaja, da starejši zaposleni, ki so slabše izobraženi, integriteto vodij ocenjujejo slabše kot starejši in bolj izobraženi zaposleni.

## **6.15 KONČNI MODEL**

Na podlagi vseh teoretičnih in empiričnih ugotovitev domačih in tujih avtorjev ter raziskovalcev, lastnih kvantitativnih in tudi kvalitativnih ugotovitev ter na podlagi mnenj in stališč, ki smo jih podali v razpravi, smo oblikovali končni oziroma zaključni model. Z njim želimo prikazati dejavnike, ki po naši oceni vplivajo na uslužno vodenje in integriteto vodij ter smeri vplivanja. Glede na to, da smo preučevali vpliv integritete, socialno-demografskih podatkov in tipa organizacije na uslužni stil vodenja, smo slednjega postavili v središče modela. Pri posameznih dejavnikih, kjer smo nedvomno ugotovili, na kakšen način vplivajo na vodenje oziroma integriteto, smo zraven dodali tudi simbol (v našem primeru plus). V primeru ko je način vplivanja odvisen od raznih okoliščin ali značilnosti, tovrstnega simbola nismo dodali. Poleg tega smo vplive oziroma smeri vplivanja, ki so odvisne od različnih dejavnikov, označili s prekinjeno črto.

Slika 6.10: Končni model



Kot lahko vidimo iz slike št. 6. 10, na uslužno vodenje vplivajo različni dejavniki. Pri tem lahko z gotovostjo trdimo, da imajo osebnostna integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje in njegove delovne izkušnje na uslužno vodenje pozitiven vpliv. Od njih ima najmočnejši vpliv osebnostna integriteta vodij, ki poleg vodstvenih izkušenj vpliva prav na vse faktorje uslužnega vodenja, ki smo jih preučevali v nalogi. To pomeni, da sta skrb za krepitev osebnostne integritete in moralni razvoj vodij, vključno z nabiranjem vodstvenih delovnih izkušenj, ključnega pomena. Tako za uspešnost in razvoj organizacije kot zadovoljstvo zaposlenih in vseh ostalih deležnikov. Enaka skrb velja tudi za krepitev osebnostne integritete in moralni razvoj zaposlenih, ki niso vodje. Iz njih namreč nastajajo novi vodje, pri čemer ima pri nabiranju njihovih izkušenj zelo pomembno vlogo dejstvo, kakšen zgled imajo v

svojih vodjih. Zato je še toliko bolj pomembno, da se vodje zavedajo pomena lastne integritete, in sicer ne zgolj v kontekstu odsotnosti neetičnega vedenja in ravnanja, ki smo ga preučevali v naši raziskavi. Enako je pomembno, da so skladni v besedah in dejanjih, skozi katere se morajo odražati vrednote, ki jih zagovarjajo oziroma so del poslanstva in organizacijskih strategij. Hkrati pa se mora skozi njihovo ravnanje v praksi odražati čim več vrlin, če želimo, da bodo zaposleni imeli dober zgled tega, kakšno vodenje je željeno. Vse naštetu namreč vpliva na integriteto vodij, ki se posledično odraža tudi v jakosti organizacijske integritete, ki v končni fazi vpliva na trajnostni razvoj organizacije.

Kot rečeno, na uslužno vodenje pozitivno vplivajo tudi delovne in vodstvene izkušnje vodij. Z vidika konceptualnih veščin je to še posebej razumljivo, saj tako znanje kot modrost terjata svoj čas in izkušnje. Razumljivo pa je tudi pri vseh ostalih faktorjih uslužnega vodenja, in sicer sposobnosti opolnomočenja zaposlenih, skrbi za zaposlene, postavljanju zaposlenih v opredelje, čustveni opori, etičnem ravnanju in skrbi za skupnost. Vsi ti dejavniki od vodje namreč terjajo, da deluje navzven, iz sebe, ter da se osredotoča na druge. Predpogojev za to je seveda več, pri čemer smo se v naši nalogi poleg zgoraj navedenih dejavnikov dotaknili le nekaterih, in sicer altruizma, človeškega značaja, moralnega razvoja itd. Vse to pomeni, da mora biti človek v prvi vrsti osebnostno naravnano tako, da ga moralno ravnanje in skrb za druge na pristen način motivirata. Kot drugo pa mora za to dozoreti. Šele zatem lahko v vlogi vodje deluje na uslužben način. Temelj tega pa je seveda, da vseskozi skozi moralno vedenje in ravnanje utrjuje lastno integriteto, za katero velja, da jo tako kot ostale vrline lahko krepimo. Zato so tako delovne kot vodstvene izkušnje vodij izjemnega pomena, in sicer tako v odnosu do uslužnega vodenja kot osebnostne integritete.

Kot je razvidno iz modela, na uslužno vodenje vpliva tudi spol vodje. Pri tem smo ugotovili, da so pri vseh dejavnikih uslužnega vodenja, kjer je v ospredju skrb tako za zaposlene kot širšo skupnost, vodje ženskega spola za to bolj dovzetne. Pri konceptualnih veščinah, opolnomočenju in etičnem ravnanju med vodji obeh spolov nismo ugotovili pomembnih razlik. Iz tega izhaja, da je vloga vodij ženskega spola v organizacijah, kjer skrbijo za zaposlene in njihov razvoj ter se zavedajo odgovornosti do družbe oziroma skupnosti, v kateri se organizacija nahaja, zelo pomembna.

Pri tipu organizacije rezultati raziskave niso potrdili naše domneve, da je uslužno vodenje bolj značilno za neprofitno kot profitno organizacijo. Zato smo še enkrat premislili naš začetni miselni konstrukt. Ugotovili smo, da bolj kot tip organizacije na uslužno vodenje očitno vplivajo različne značilnosti organizacije, in sicer v prvi vrsti organizacijska struktura (npr. birokracija, hierarhija itd.). Poleg tega zagotovo vplivajo tudi kriteriji uspešnosti oziroma vrednote, ki jih vsaka organizacija določa sama zase. Ena izmed njih je zagotovo zadovoljstvo strank, ki je še posebej pomembno za profitne organizacije, saj v končni fazi vpliva na njihov obstoj. To vodi k temu, da mora vodstvo organizacije, s ciljem doseganja zadovoljstva strank oziroma uporabnikov njihovih storitev, v prvi vrsti pozitivno vplivati na zaposlene, ki te storitve nudijo. S tem stil vodenja, čeprav potemtakem na nepristen način, preko zaposlenih prenašajo na stranke in posledično vplivajo na ekonomski učinek organizacije. Pri neprofitni organizaciji pa, kot smo ugotovili tudi v našem primeru, zgolj deklarativno poslanstvo ter zapisane vrednote ravno tako ne zadostujejo. Poleg ustrezne organizacijske strukture, ki po možnosti ni toga mehanskobirokratska, je ravno tako potrebno določiti kriterije uspešnosti. Nato pa, kar je najpomembnejše, je potrebno te kriterije upoštevati in jih na ustrezen način tudi dosledno meriti. Pri tem ugotavljamo, da velika hirarhična organizacija, ki funkcionira po principih mehanske birokracije, očitno ne nudi najbolj primerne okolje za razvoj uslužnega vodenja in krepitve integritete tako vodij kot zaposlenih. To dokazujejo tudi naši empirični rezultati. Zato menimo, da če organizacija zaradi različnih okoliščin terja obstoj birokratskohierarhične strukture, velja glede na vsa dosedanja spoznanja s področja kadrovskega menedžmenta razmisliti o tem, da se toga mehanska birokracija vsaj v določenih segmentih nadomesti s fleksibilnejšo organizacijsko strukturo. Kajti že profesionalna birokracija in adhokracija, ki bolj kot mehanska birokracija temeljita na znanju in veščinah zaposlenih, zagotovo nudita boljše okolje za razvoj socialnih veščin. Še boljše od tega je po naši oceni organizacijsko okolje, ki ima težišče na poslanstvu organizacije in temu podreja vse ostalo. Več od tega pa bi bilo po naši oceni lahko zgolj organizacijsko okolje, kjer vodje in zaposleni v središče samega poslanstva v prvi vrsti postavljajo skrb za druge, medtem ko njihovo ravnanje temelji na njihovi nesporni osebni integriteti in moralnem ravnanju.

Zadnji dejavnik, ki smo ga vključili v model in po naši oceni vpliva na uslužno vodenje, je starost vodje. Za razliko od delovnih in vodstvenih izkušenj, ki pozitivno



vplivajo tako na uslužno vodenje kot integriteto vodij, s starostjo vodij očitno ni tako. Po naši oceni na to vplivajo različne okoliščine, zaradi česar smo vpliv, tako kot pri značilnostih organizacije, označili s prekinjeno črto. To pomeni, da ta ni predvidljiv vnaprej. V našem primeru smo namreč ugotovili negativen vpliv starosti vodij na njihove konceptualne veščine in etično vedenje in ravnanje. Kot že rečeno, razlog za takšno ugotovitev primarno pripisujemo tako medgeneracijskim razlikam v znanju o vodenju kot pretirani kritičnosti mlajših napram starejšim, kar je v Sloveniji trenutno kulturni fenomen. Na takšen rezultat pa zagotovo vpliva tudi izbira preučevanih organizacij, saj menimo, da bi npr. v šolstvu, zdravstvu, kulturi, marketingu, oglaševanju itd. lahko dobili drugačen rezultat.

Na podlagi navedenega ocenjujemo, da ima končni model aplikativno vrednost. V njem se odraža prepletanje teorije in prakse, s poudarkom na osebni integriteti in moralnem ravnanju vodij ter njihovi skrbi za zaposlene. Pomembnost zapisanega smo v določeni meri potrdili tudi s pomočjo kvalitativnega pristopa oziroma v pogovorih z vodji sodelujočih organizacij.

Z modelom želimo zlasti podpreti in spodbuditi vsakršno prizadevanje za pravi izbor vodij ter njihov karierni razvoj, in sicer ne glede na tip ter strukturo organizacij.

## **6.16 OMEJITVE RAZISKOVANJA**

V povezavi s predhodno predstavljenimi rezultati raziskave, potrjevanjem hipotez in teze ter razpravo o rezultatih je potrebno upoštevati tudi določene raziskovalne omejitve.

Kot prvo, oba merska instrumenta, ki smo jih uporabili v raziskavi, temeljita na percepciji zaposlenih o ravnanju njihovih vodij in ne na dejanskem vedenju in ravnanju vodij. Čeprav je takšen metodološki pristop zanesljivejši od samoocenjevanja oziroma samoevalvacije in ga zagovarjajo Becker (1998), Craig in Gustafson (1998), Simons (1999), Parry in Proctor – Thomson (2002), Brown in drugi (2005), Brown in Trevino (2006), Sarros in Cooper (2006) ter Kaiser in Hogan (2010), glede na mnenje Petersona (2004) ni najbolj natančen. Palanski in Yammarino (2007) v povezavi s tem ugotavljata, da to sicer ni nujno problematično, vendar bi tovrstno metodologijo v bodoče veljalo dopolniti tudi z drugimi pristopi k merjenju osebne integritete vodij (npr. z udeležbo nepristranskega opazovalca oz.

analitika). Podobno Winston (2010) zagovarja stališče, da je poleg kvantitativnih študij uslužnega vodenja potrebno začeti izvajati kvalitativne študije, ki bi pripomogle k razumevanju različnih dimenzij uslužnega vodenja.

Kot drugo omejitev je potrebno izpostaviti izbiro merskih instrumentov. Na obeh področjih, ki smo ju raziskovali, zaradi neenotnega pojmovanja tako osebnostne integritete kot uslužnega vodenja obstajajo različni merski instrumenti. Ti merijo tako različen vidik osebnostne integritete kot tudi različne dimenzije uslužnega vodenja. Pri naši izbiri merskih instrumentov smo upoštevali kriterij veljavnosti in zanesljivosti vprašalnikov, zaradi česar smo se odločili tako za uporabo PLIS-a, ki sta ga razvila Craig in Gustafson (1998), kot uporabo vprašalnika za merjenje uslužnega vodenja (Servant Leadership Measure), ki so ga razvili Liden in drugi (2008). Navedeno je pomembno zaradi morebitnega nadaljnjega raziskovanja ter morebitne primerljivosti naših ugotovitev z ugotovitvami drugih avtorjev.

Kot tretje je potrebno omeniti, da oba merska instrumenta izvirata iz drugega kulturnega okolja, saj sta bila izdelana v Združenih državah Amerike. Zaradi zavedanja nevarnosti različnega razumevanja merskih instrumentov (Yukl 2002) smo posebno pozornost namenili pravilnemu prevajanju besedila iz angleškega v slovenski jezik in nazaj v angleščino ter testiranju zunanje in notranje veljavnosti. Pri prevajanju smo bili tako pozorni na pomembnost enakega razumevanja vsebine v drugem kulturnem okolju (Datta 2005). Čeprav sta osebnostna integriteta vodij in njihova skrb za zaposlene želena v vseh kulturah, smo pri razpravi o rezultatih skozi prizmo relativizma upoštevali tudi mnenje Blocha (2008), da implementacija uslužnega vodenja v različnih kulturnih okoljih zahteva različen pristop ter upoštevanje specifičnih zgodovinskih okoliščin.

Naslednjo omejitev predstavlja možnost posploševanja rezultatov na populacijo, kar tudi sicer, po mnenju Palanskega in Yammarina (2009), ni vedno najbolj zanesljiv pokazatelj dejanskega stanja. V našem primeru je posploševanje možno zgolj delno, in sicer na celotno državno neprofitno organizacijo, ki smo jo preučevali v raziskavi, ter s tem posledično na specifično dejavnost oziroma področje zagotavljanja varnosti. Posploševanje na celoten neprofitni sektor ni možno, saj smo preučevali zgolj eno organizacijo iz neprofitnega sektorja, ki ima zelo specifične značilnosti.

Posploševanje je možno tudi na vsako izmed šestnajstih preučevanih profitnih organizacij, ne pa tudi na dejavnost, s katero se posamezna organizacija ukvarja, ali

na celoten profitni sektor. Rezultatov ravno tako ni možno posploševati na sorodne organizacije iz tujine oziroma iz drugih kulturnih okolij.

Omejitev predstavlja tudi kvalitativen empiričen pristop, saj so v neposrednih razpravah o ugotovljenih rezultatih sodelovali le vodje iz neprofitne organizacije in štirih profitnih organizacij.

Kot zadnjo omejitev je potrebno izpostaviti tudi relativnost rezultatov v današnjem času, ko je gospodarska kriza in situacija v državi predvsem na področju socialne ter zaposlitvene varnosti slabša, kot je bila v letu 2010, ko smo izvedli raziskavo.

Glede na navedeno menimo, da je raziskovanje preučevanih pojavov v bodoče potrebno usmeriti tudi v druge organizacije iz neprofitnega sektorja, z drugačno organizacijsko strukturo. Na ta način bi lahko empirično ugotovili, ali in kako posamezna struktura (npr. mehanska birokracija, profesionalna birokracija, adhokracija itd.) vpliva na uslužni stil vodenja ter percepcijo zaposlenih o integriteti njihovih vodij. Poleg tega bi bilo smiselno razmisliti o ugotavljanju razlik med neprofitnimi organizacijami tudi z vidika poslanstva oziroma storitev, ki jih te nudijo v družbi. Raziskavo bi veljalo ponoviti tudi v drugih tipih profitnih organizacij in pri tem razlike ugotavljati tako z vidika njihove dejavnosti, velikosti kot tudi demografskih značilnosti zaposlenih in njihovih vodij. Kot zadnje pa menimo, da je predmetno tematiko potrebno preučevati tudi z različnimi kvalitativnimi metodami, predvsem intervjuji in opazovanjem z udeležbo.

## **6.17 SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE**

Kljub predhodno navedenim omejitvam lahko na podlagi analize rezultatov raziskave ugotovimo, da smo z nalogo izpolnili oziroma dosegli zastavljene cilje ter s tem v določeni meri, ob pomoči posameznih spoznanj s področja psihologije, na izviren način prispevali k razvoju obeh znanstvenih področij, in sicer poslovne etike ter kadrovskega menedžmenta.

Na podlagi analize primarnih in sekundarnih teoretičnih virov, s pomočjo katere smo pregledali in primerjali teoretične koncepte od antike do danes ter ugotavljali podobnosti in razlike med obema področjema raziskovanja, smo z empiričnim pristopom uspeli analizirati stopnjo vpliva osebnostne integritete vodij na uslužni stil vodenja v slovenski neprofitni organizaciji in slovenskih profitnih organizacijah ter

tovrsten vpliv potrditi. Glede na razpoložljive podatke tako usmerjene raziskave predhodno ni opravil še nihče v Sloveniji in drugod po svetu. S tem smo obenem prispevali tudi k razvoju področja empiričnega raziskovanja integritete v povezavi z vodenjem, kjer Vicchio (1997), Craig in Gustafson (1998), Palanski in Yammarino (2007 in 2009), Carroll (2009) in Northouse (2010) ugotavljajo pomanjkanje empiričnih raziskav.

Nov prispevek k razvoju znanosti v slovenskem prostoru predstavljajo tudi rezultati o percepciji zaposlenih o integriteti njihovih vodij ter ugotovitev, da je uslužni stil vodenja prisoten med vodji v slovenskih profitnih in neprofitnih organizacijah. Pri tem smo v nasprotju s pričakovanji ugotovili, da je uslužno vodenje bolj kot v neprofitni organizaciji prisotno v profitnih organizacijah. Naše videnje vzrokov za to smo podali v predhodni razpravi. Na kratko pa bi lahko povzeli, da so po naši oceni glavni razlogi v vplivu mehanske birokratske strukture velike neprofitne organizacije na vodenje in delo z zaposlenimi, v razliki med dejavnostjo (zagotavljanje varnosti, razvojni inženiring oziroma turizem) ter v strukturi našega vzorca anketirancev. Kajti anketiranci iz profitnega sektorja so bili v povprečju bolj izobraženi kot anketiranci iz neprofitne organizacije, poleg tega pa je bilo med anketiranci iz profitnih organizacij bistveno več vodij kot med anketiranci iz neprofitne organizacije, kar zagotovo vpliva na objektivnost rezultatov. Pomemben podatek je tudi v tem, da je bilo med ocenjevanimi vodji v profitnih organizacijah občutno večje število žensk kot v neprofitni organizaciji. Ugotovili smo namreč, da je pri vodjih ženskega spola uslužno vodenja bolj izraženo kot pri vodjih moškega spola. Čeprav so ugotovljeni rezultati tudi posledica statističnih dejavnikov ter ne zgolj dejansko ugotovljenih razlik med sektorjema, so zagotovo koristni pri načrtovanju politik na področju upravljanja s človeškimi viri. To še posebej velja tam, kjer zagovarjajo vodenje, ki je utemeljeno na vrednotah, družbeno odgovorno ravnanje, skrb za zaposlene, fleksibilno organizacijo itd. S tem namenom smo na koncu razprave na podlagi ugotovitev domačih in tujih avtorjev ter lastnih ugotovitev oblikovali končni model. Menimo, da glede na aplikativno naravo pomeni praktičen doprinos k teoriji poslovne etike in kadrovskega menedžmenta, in sicer na področju osebnostne integritete in uslužnega stila vodenja.

Hkrati je naš prispevek k razvoju znanosti tudi v tem, da smo vzporedno raziskovali etični vidik vodenja, kar določeni avtorji zagovarjajo kot potrebo (Burns 1984, Simons 1999, Turner in drugi 2002, Parry in Proctor–Thomson 2002, Brown in drugi 2005,

Spencer 2007, Northouse 2010, Winston 2010, Prosser 2010). Ob tem pa etičnega vodenja nismo obravnavali kot samostojnega koncepta vodenja, temveč podobno kot Reed in drugi (2011) ter Dion (2012) kot temelj oziroma skupen teoretični okvir uslužnega vodenja, transformacijskega vodenja, avtentičnega vodenja in spiritualnega vodenja. Navedeni stili vodenja namreč temeljijo na osebnostni integriteti vodij, vrednotah, etičnemu ravnanju, vodenju z zgledom ter tudi skrbi za druge.

Ob vsem navedenem smo tako kot zagovorniki prepletanja teorije in prakse sledili tudi priporočilom Avolia (2010), da je to prepletanje oziroma sodelovanje v današnjem času nujno za učinkovito raziskovanje vodenja.

## **7 ZAKLJUČEK**

Na podlagi teoretičnih in empiričnih ugotovitev lahko zaključimo, da smo uresničili namen naloge, ki je bil v poglobljenem teoretičnem in empiričnem raziskovanju pomena osebnostne integritete v procesu vodenja ter raziskovanju pomena, filozofije in učinkov uslužnega vodenja. Dosegli smo tudi formalni cilj naloge, saj smo ugotovili, da osebnostna integriteta značilno pozitivno vpliva na uslužni stil vodenja. Neformalni cilj, ki je povezan z ozaveščanjem pomena osebnostne integritete ter pomena skrbi za druge, še posebej v kontekstu vodenja, pa smatramo kot vseživljenjski projekt. Razumemo ga lahko tudi kot odgovor na vprašanje, kaj lahko storimo sami za izboljšanje stanja na področju vodenja, ki ga je Greenleaf (2002a, 29) označil kot eno izmed najlažjih vprašanj, na katero pa je zelo težko odgovoriti. Odgovor namreč poleg določitve cilja terja tudi vizijo in sanje, saj se vsak velik dosežek rodi iz velikih sanj (Greenleaf 1998, 2002a)<sup>173</sup>.

Pomen moralnega ravnanja in integritete smo poskušali prikazati tudi skozi zgodovinski pregled razmišljanj in ugotovitev svetovnih miselnih avtoritet, ki so razpravljale o tem, ali za etično ravnanje zadostuje zgolj vednost oziroma znanje (Sokrat, Platon), ali je potrebno poleg vednosti tako tudi ravnati (Aristotel), ali je

---

<sup>173</sup> V povezavi z navedenim Musek meni, da »smisel življenja lahko dojamemo, če pojmuje svoje življenje več kot zgolj danost, dojamemo ga, če ga pojmuje kot nalogo in poslanstvo. Tako življenje vodi človeka od strahu k upanju, od neznanja k spoznanju in od sovraštva k ljubezni. Vrednote so zato, da nam kažejo to pot« (1993, 141).

etično ravnanje utemeljeno v razumu (Descartes, Spinoza, Kant) itd. Pri tem smo skozi obravnavno vrlinske etike, vrlin ter pravičnosti kot najbolj popolne vrline (Aristotel 2002) poskušali prikazati temelj osebnostne integritete, na katero vplivajo tudi druga moralna pravila, kot je npr. kategorični imperativ (Kant 2003). Po drugi strani smo kot dobro oziroma želeno vodenje izpostavili etično vodenje ter v njegovem sklopu uslužno vodenje, pri čemer sta pomen dobrega dela in služenje drugim poudarjala že Sokrat in Aristotel (Gantar 2002, Nandram in Vos 2010). S širšim obravnavanjem obeh preučevanih konceptov smo tako želeli prikazati podobnosti in razlike med različnimi dejavniki ter na ta način osebnostno integriteto in uslužno vodenje kar najbolje umestiti v celoto oziroma znotraj obeh preučevanih področij - poslovne etike ter kadrovskega menedžmenta.

Dosedanje teoretične in empirične ugotovitve jasno kažejo, da sta si osebnostna integriteta vodij in dobro vodenje z roko v roki, da si nista v nasprotju ter da na dolgi rok vodenje brez integritete zagotovo ne more biti uspešno. To potrjuje našo tezo, da višjo ko ima posameznik integriteto, boljši vodja je. Pri tem je potrebno poudariti, da empirične ugotovitve ne kažejo tega, da bi vodje uporabljali zgolj en posamezen stil vodenja ali da je integriteta vodij povezana zgolj z določenimi stili vodenja. Ugotovitve kažejo, da se stili vodenja prepletajo, v posameznih segmentih sicer tudi razlikujejo ali si nasprotujejo. V našem primeru to pomeni, da je uslužno vodenje najbolj sorodno s transformacijskim vodenjem, medtem ko vključuje tudi elemente avtentičnega in spiritualnega vodenja ter LMX teorije vodenja. Po drugi strani je tako pri uslužnem kot transformacijskem vodenju osebnostna integriteta vodij zelo pomemben dejavnik. To še toliko bolj drži zaradi tega, ker oba stila vodenja, tako uslužno kot transformacijsko, sodita v okvir etičnega vodenja, ki poudarja moralni vidik vodenja, s čimer predstavljata to, kar današnja družba želi oziroma potrebuje. Hkrati je uslužno vodenje zelo pomembno tudi z vidika moralnega razvoja posameznika (Kohlberg 1975), saj se vodja z visoko stopnjo integritete, ki se odloča po lastni moralni vesti in ima namesto lastnih koristi v ospredju skrb za druge ter ima občutek za univerzalna etična načela, uvršča v okvir najvišje – post konvencionalne stopnje moralnega razvoja.

V povezavi z osebnostno integriteto je potrebno tudi razumeti, da če ta predstavlja popolnost ali ideal, h kateremu človek stremi, se človek tej popolnosti ali idealu zaradi lastne narave lahko zgolj približa. Pri tem se v celoti strinjamo z Moorom

(2000, 255), ki pravi, da »z idealom namreč mislimo na stanje stvari, ki bi bilo brezpogojno popolno«. Zato je pomembno ohranjati realna pričakovanja in se zavedati, da višja integriteta vodij posledično pomeni tudi boljši zgled zaposlenim o tem, kako ravnati. Kirkpatrick in Locke (1991) sta glede tega prepričana, da organizacije od zaposlenih dobijo nazaj takšno ravnanje, kot ga vodje dajejo zaposlenim, ter ne takšnega, kot ga zgolj pridigajo. Hkrati se je potrebno zavedati, da je na področju etičnega ravnanja oziroma ravnanja v skladu z visoko stopnjo integritete vsakršna prisila neučinkovita. Pomembna sta le lastno spoznanje o pravilnosti oziroma koristnosti določenega ravnanja ter lastna volja, kar je ugotovil že Sokrat z mislijo, da »v duši ne ostane noben vsiljen nauk« (Platon 2002, 396). Podobno je z etičnimi kodeksi, izjavami o poslanstvu, strategijami in drugimi listinami, ki določajo zelene vrednote, in sicer da jih je treba živeti v praksi, sicer so brez vrednosti.

Z nalogo smo tako ob pomoči posameznih ugotovitev s področja psihologije poskušali narediti korak v smeri novih ugotovitev na področju raziskovanja integritete oziroma vrlinske etike ter uslužnega oziroma etičnega vodenja, kar se v današnjih časih ugotavlja kot potreba (Burns 1984, Craig in Gustafson 1998, Simons 1999, Turner in drugi 2002, Parry in Proctor–Thomson 2002, Brown in drugi 2005, Spencer 2007, Palanski in Yammarino 2007 in 2009, Carroll 2009, Northouse 2010, Prosser 2010, Winston 2010).

Ugotovili smo, da višjo ko ima vodja integriteto, glede na percepcijo zaposlenih, bolj so pri njem izraženi etično vedenje in ravnanje, čustvena opora, ki jo nudi zaposlenim, skrb za skupnost, v kateri deluje, pomoč zaposlenim pri osebni rasti, postavljanje zaposlenih v ospredje, opolnomočenje zaposlenih ter konceptualne veščine. Vse to so dejavniki oziroma faktorji uslužnega vodenja, zaradi česar lahko zapišemo, da smo ugotovili, da višjo ko ima vodja integriteto, bolj je pri njem izraženo uslužno vodenje. Hkrati pa smo tudi ugotovili, da na uslužno vodenje poleg integritete pozitivno vplivajo tudi delovne izkušnje in vodstvene delovne izkušnje vodij ter da so vodje ženskega spola v primerjavi z vodji moškega spola bolj dovzetne za štiri faktorje uslužnega vodenja, in sicer pomoč zaposlenim pri osebni rasti, postavljanje zaposlenih v ospredje, čustveno oporo zaposlenim in skrb za skupnost<sup>174</sup>. Ugotovitev po eni strani predstavlja presenečenje, kar pomeni, da lahko

---

<sup>174</sup> Pri ostalih treh faktorjih uslužnega vodenja nismo ugotovili, da bi nanje vplival tudi spol vodje.

uslužno vodenje, gledano iz sociološke perspektive, obravnavamo tudi kot ženski fenomen. Po drugi strani pa z našimi ugotovitvami zgolj pritrujemo ugotovitvam Washingtonove in drugih (2006), da vodje ženskega spola v večji meri odražajo uslužni stil vodenja kot vodje moškega spola, ugotovitvam Robbinsa in Langtonove (2003), da so vodje ženskega spola bolj naklonjene k upravljanju medsebojnih odnosov in krepitvi pozitivne samopodobe zaposlenih, ugotovitvam Arnoldove in Loughlinove (2010), da vodje ženskega spola raje kot moški žrtvujejo lastne interese v korist razvoja zaposlenih, ter ugotovitvam Kanjuo Mrčele (1996), da bo vodenje v novem tisočletju vse bolj temeljilo na lastnostih, ki jih družba označuje kot ženske (npr. čustvena opora zaposlenim in skrb za medsebojne odnose).

Poleg pozitivnih vplivov smo v raziskavi ugotovili tudi negativni vpliv starosti vodij na njihove konceptualne veščine ter etično vedenje in ravnanje. To nas je v prvi vrsti presenetilo zaradi tega, ker glede na ugotovitve drugih raziskovalcev (Crane in Matten 2004, Bartholomew 2006) vpliva starosti na uslužno vodenje nismo pričakovali. V drugi vrsti pa smo bili presenečeni zato, ker ugotovljen negativni vpliv ni skladen z ugotovljenim pozitivnim vplivom delovnih in vodstvenih delovnih izkušenj na vodenje, kar je ugotavljal že Aristotel. Kot kaže, gre razlog za to resnično iskati v specifičnih kulturnih okoliščinah, ki smo jih navedli v razpravi.

Presenečenje pa je tudi v ugotovitvi, da izobrazba vodij ne vpliva na vodenje. Pričakovali smo namreč ravno obratno, saj so tovrsten vpliv ugotovili tudi drugi avtorji (Šter 1994, Crane in Matten 2004), vendar kot kaže so drugi vplivi, kot so integriteta vodij, njihove delovne in vodstvene delovne izkušnje ter tudi spol vodje, močnejši oziroma bolj pomembni.

Nepričakovano smo prišli tudi do spoznanja, da na uslužno vodenje in osebno integriteto vodij vplivajo značilnosti preučevane organizacije (npr. organizacijska struktura s specifičnimi lastnostmi delovanja, tip organizacije, struktura zaposlenih, itd). Poleg tega smo nepričakovano identificirali tudi dve kategoriji zaposlenih, od katerih so prvi bolj, drugi pa manj kritični do ravnanja svojih vodij. Med bolj kritične sodijo starejši zaposleni, tisti ki niso vodje, ter zaposleni, ki so manj izobraženi. Med manj kritične pa sodijo mlajši zaposleni, tisti ki so tudi sami vodje, zaposleni, ki so bolj izobraženi, ter tisti, ki imajo več let delovne dobe v organizaciji. Kot navedeno že v razpravi, gre pri teh ugotovitvah lahko zgolj za navidezno zvezo in ne za dejansko ugotovljene razlike.



Glede na to, da se je skozi zgodovino pokazalo, da je prihodnost oziroma usoda človeštva odvisna predvsem od morale ter njene moči (Šter 1994), lahko pomen osebnostne integritete vidimo tudi v širšem kontekstu. Žal George in Sims (2007) ugotavljata, da je zaradi neetičnega ravnanja mnogih vodij v zadnjem obdobju in zaradi njihove primarne osredotočenosti na lastno korist zaupanje v vodenje najnižje v zadnjih petdesetih letih. Po naši oceni rešitev za izboljšanje stanja zagotovo predstavlja sistematična krepitev osebnostne in organizacijske integritete ter etično vodenje, ki je osredotočeno tako na skrb za zaposlene kot tudi ostale deležnike. Kajti, kot ugotavlja Waddockova (2007), jutrišnji vodje ne bodo soočeni zgolj z zahtevo po učinkovitem delu v kompleksnem in raznolikem poslovnem okolju, temveč tudi z vse bolj izraženo zahtevo po transparentnem in odgovornem ravnanju. S tem namenom smo na podlagi bistva naših ugotovitev oblikovali končni aplikativni model, s pozitivnim vplivom osebnostne integritete na uslužno (etično) vodenje v središču.

V povezavi z navedenim se nam znova zdi pomembno poudariti Aristotelovo ugotovitev, da se vrlina »iz istih vzrokov, iz katerih se poraja, tudi krepi in (če se ti vzroki spremenijo) tudi razkroji (2002, 80). To velja tudi za osebnostno integriteto, s katero se človek ne rodi, temveč jo tako kot vse ostale vrline pridobiva z učenjem in prakso (Crane in Matten 2004). Ravnanje v skladu z integriteto pa je vse prej kot enostavno, vendar je že Aristotel ugotovil, da »nobena človekova dejavnost ni tako stanovita kot ravno dejanja, ki so v skladu z vrlino, ..., takšna dejanja ne zatonejo v pozabo« (2002, 66-67).

Preden zaključimo, želimo izpostaviti še nekaj razmišljanj Spinoze, Sokrata in Platona, ki analogno odsevajo obravnavano tematiko ter potrjujejo naša razmišljanja. Tako je npr. Spinoza (2004, 359) ugotavljal, da »četudi je videti pot do vsega tega precej strma, jo je vendar mogoče najti. A zares mora biti težavno, kar se najde tako poredkoma. Kako neki naj bi se pa tudi zgodilo, da bi skoraj vsi puščali vnemar blagor, ko bi bil lahko dostopen in brez velikega truda dosegljiv? Ali vse dobro je ravno tako težavno, kot je redko«.

Sokrat pa je razmišljal, da »pogled razuma začenja ostro gledati šele tedaj, ko pogled oči začne izgubljati svojo moč« (Platon 2002, 218), medtem ko je Platon (2004, 1659 in 2002, 32) ugotavljal, da:

*»pri tistem človeku, ki ni soroden s stvarjo, se to ne more doseči niti z možnostjo razumevanja niti s spominom, kajti v tujih stanjih duše to sploh ne nastane, tako da niti tisti, ki niso zrasli s pravičnimi in drugimi lepimi stvarmi, čeprav sicer dobro razumejo in se spominjajo, niti tisti, ki so takšnim stvarjem sorodni, a težko razumejo in se ne spominjajo – niti eni niti drugi ne bodo nikdar razumeli resnice o kreposti in nekreposti – kolikor je to sploh v človeški moči«.*

Razmišljanja od vseh treh avtorjev odsevajo naša globoka prepričanja in kakorkoli naše ugotovitve, razmišljanja in predstavljene ideje zvenijo idealistično, smo prepričani, da je koncept, ki smo ga preučevali, ob pravilnem razumevanju in realnih pričakovanjih ter z upoštevanjem vseh situacijskih, kulturnih in družbenih omejitev, uporaben kjerkoli in kadarkoli. To nenazadnje dokazujejo tudi empirični podatki ter ugotovitve različnih avtorjev. Kot npr. Whetstonova (2001), da je 'popoln' vrlinski vodja v realnosti zgolj nedosegljiv ideal, vendar dobro služi za model, ki ga lahko vodje v praksi poskušajo čim bolj dosegati. Tega, da popolnost ni življenjska, se je zavedal že tudi Aristotel (2002), ki je v ta namen kot vrhunec oziroma najboljšo rešitev videl sredini med preveč in premalo oziroma med pretiravanjem in pomanjkanjem. S tem namreč pride do izraza realno zavzemanje za čim bolj pokončno držo, načelnost oziroma visoko stopnjo osebnostne integritete, kar pozitivno vpliva tudi na notranje zadovoljstvo. Tudi to so ugotavljali že antični Grki, ki so zavedanje vrline povezovali s srečnostjo (Kant 2003). Hkrati pa je takšno ravnanje zelo pomembno z vidika vodenja z zgledom, ki je tako pri uslužnem vodenju kot pri vodenju z integriteto zagotovo najbolj učinkovit način, kako se lahko zaposleni oziroma sodelavci naučijo zelenega ravnanja (Greenleaf 2002a, Comte-Sponville 2002, Brown in drugi 2005, Audi 2008).

## LITERATURA

- Adair, John. 1997. *Effective Leadership Masterclass – What every manager can learn from the great leaders*. London: Pan Books.
- 2002. *Inspiring Leadership*. London: Thorogood.
- 2004. *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood.
- Agamben, Giorgio. 2004. *Homo sacer – suverena oblast in golo življenje*. Ljubljana: Študentska založba.
- Ahn, Mark J., Larry W. Etnner in Amanda Loupin. 2012. Values v. traits – based approaches to leadership: insights from an analysis of the Aeneid. *Leadership & Organization Development Journal* 33(2): 112–130.
- Alban-Metcalf, Juliette in Glenn Mead. 2010. Coaching for Transactional and Transformational Leadership. V *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*, ur. Jonathan Passmore, 211–228. London: Kogan Page.
- Andolšek, Stane. 1996. *Uvod v zgodovino socioloških teorij*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Andrews, Martha C., Thomas Baker in Tammy G. Hunt. 2011. Values and person - organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal* 32(1): 5–19.
- Aristotel. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Arnold, Kara A. in Catherine Loughlin. 2010. Individually considerate transformational leadership behaviour and self sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal* 31(8): 670–686.
- Audi, Robert in Patrick E. Murphy. 2006. The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly* 16 (1): 3–21.
- Audi, Robert. 2008. The Marketing of Human Images as a Challenge to Ethical Leadership. V *Leadership and Business Ethics*, ur. Gabriel Flynn, 197–210. Dublin: Springer.
- Avolio, Bruce J. 2005. *Leadership Development in Balance – Made/Born*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- 2010. Pursuing Authentic Leadership Development. V *Handbook of Leadership Theory and Practice*, ur. Nitin Nohria in Rakesh Khurana, 739–768. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Avolio, Bruce J. in Bernard M. Bass. 2002. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh in Puja Bhatia. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25: 951–968.
- Avolio, Bruce J. in William L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16: 315–338.
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa in Todd J. Weber. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60: 421–449.
- Aßlander, Michael, John Filos in Byron Kaldis. 2011. Foreword: Pathos for Ethics, Business Excellence, Leadership and Quest for Sustainability. *Journal of Business Ethics* 100: 1–2.
- Badaracco, Joseph L. in Richard R. Ellsworth. 1992. Leadership, integrity and conflict. *Management Decision* 30 (6): 29–34.
- Badiou, Alain. 1996. *Etika*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
- Bahovec, D. Eva. 1993. *Razprava o izvoru in temeljih neenakosti med ljudmi – uredniške opombe in spremna študija*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
- Baker, Becca in S. Bartholomew Craig. 2006. When Actions Speak Louder Than Words: The Relative Importance of Leader Behaviors in Predicting Global Impressions of Integrity. *Leadership, It's All Relative: Applying Relative Importance Statistics to Leadership*. Atlanta, Georgia: Academy of Management.
- Barbuto, John E. Jr. in Daniel W. Wheeler. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management* 31 (3): 300–326.
- Barbuto, John E. Jr. 2007. *Becoming a Servant Leader: Do You Have What It Takes?* University of Nebraska – Lincoln Extension. Dostopno prek: <http://www.ianrpubs.unl.edu/epublic/live/g1481/build/g1481.pdf> (2. januar 2009).

- Barker, Richard A. 2006. The Nature of Leadership. V *Leadership Perspectives*, ur. Alan Hooper, 343–368. Hampshire: Ashgate.
- Barnes, Jonathan. 1999. *Aristotel*. Šentilj: Aristej.
- Bartholomew, C. Sandra. 2006. *The Influence of Gender, Age, and Locus of Control on Servant Leader Behavior among Group Leaders at The Culinary Institute of America*. Minnesota: Walden University.
- Bass, M. Bernard. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- 1997. Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist* 52 (2): 130–139.
- 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, 105–117. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, M. Bernard in Paul Steidlmeier. 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly* 10 (2): 181–217.
- Bass, M. Bernard in Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership – 2th edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Batson, C. Daniel, Elizabeth R. Thompson, Greg Seufferling, Heather Whitney in Jon A. Strongman. 1999. Moral Hypocrisy: Appearing Moral to Oneself Without Being So. *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (3): 525–537.
- Batson, C. Daniel, Elizabeth Collins in Adam A. Powell. 2006. Doing Business After the Fall: The Virtue of Moral Hypocrisy. *Journal of Business Ethics* 66: 321–335.
- Becker, E. Thomas. 1998. Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness. *Academy of Management Review* 23 (1): 154–161.
- Bennis, Warren. 2002. Become a Tomorrow Leader. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, 100–109. New York: John Wiley & Sons.
- Bennis, Warren G. in Burt Nanus. 2003. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper Business Essentials.
- Bennis, Warren in Joan Goldsmith. 2010. Maintaining Trust Through Integrity. V *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*, ur. James L. Perry, 293–304. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- 2006. *Osební in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Blackburn, Simon. 2008. *Dictionary of Philosophy*. New York: Oxford University Press.
- Blanchard, Ken. 2002. The Heart of Servant-Leadership – Foreword. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, ix-xii. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, Peter M. in Richard W. Scott. 2003. *Formal Organizations: A Comperative Approach*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Bloch, Lance. 2008. Servant-Leadership in South Africa. V *Servant – Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work*, ur. Ralph Lewis in John Noble, 134–147. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Bovens, Mark. 1998. *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowie, Norman E. 1991. Challenging the Egoistic Paradigm. *Business Ehtics Quarterly* 1 (1): 1–21.
- Boyum, Ginny. 2006. The Historical and Philosophical Influences on Greenleaf's Concept of Servant Leadership: Setting the Stage for Scientific Theory Building. *Servant Leadership Research Roundtable*. Dostopno prek: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2006/boyum.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/boyum.pdf) (27.1.2009).
- Bracher, James F. 2008. *Integrity Arch*. Dostopno prek: <http://www.brachercenter.com/integrityarch.html> (23.11.2008).
- Bratož, Rajko. 2003. *Grška zgodovina*. Ljubljana: Zveza zgodovinskih društev Slovenije.
- Brenner, Steven N. in Earl A. Molander. 1977. Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review* 55 (1- January/February): 57–71.
- Brewer's Dictionary of Phrase and Fable – Fifteenth edition*. 1995. London: Cassell Publishers.
- Brown, E. Michael, Linda K. Trevino in David A. Harrison. 2005. Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117–134.

- Brown, Marvin T. 2006. Corporate Integrity and Public Interest: A Relational Approach to Business Ethics and Leadership. *Journal of Business Ethics* 66: 11–18.
- Brown, E. Michael, Linda K. Trevino. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17: 595–616.
- Burkhardt, John in Larry C. Spears. 2002. Servant-Leadership and Philanthropic Institutions. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, 222–243. New York: John Wiley & Sons.
- Burns, James MacGregor. 1984. *Leadership: Multidisciplinary Perspectives – Foreword*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- 2010. *Leadership*. New York: HarperCollins Publishers.
- Caldwell, Cam, Linda A. Hayes, Ranjan Karri in Patricia Bernal. 2008. Ethical Stewardship – Implications for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics* 78: 153–164.
- Caldwell, Cam, Linda A. Hayes in Do Tien Long. 2010. Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics* 96: 497–512.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. 2003. Cambridge: University Press.
- Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
- 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34 (4): 39–48.
- 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* 38 (3): 268–295.
- 2009. *Business Ethics*. New York: Routledge.
- Carroll, Archie B. in Ann K. Buchholtz. 2000. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management – fourth edition*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Carver, John. 2002. The Unique Double Servant-Leadership role of the board chair. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, 188–209. New York: John Wiley & Sons.
- Casse, Pierre in Paul Claudel. 2011. Leadership styles: a powerful model. *Training Journal* – januar 2011: 46–51.

- Cerit, Yusuf. 2010. The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education* 13 (3): 301–317.
- Chen, Chin-Yi, Chun-Hsi Vivian Chen in Chun-I Li. 2011. The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being. *Journal of Religion and Health*, 22. Marec. Dostopno prek: <http://www.springerlink.com/content/l601t81373822852> (20. maj 2012).
- Ciulla, Joanne B. 2004. Ethics and Leadership Effectiveness. V *The Nature of Leadership*, ur. John Antonakis, Anna T. Cianciolo in Robert J. Sternberg, 302–327. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cloud, Henry. 2009. *Integrity*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cohen, William A. 2010. *Heroic Leadership: Leading with Integrity and Honor*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Comte-Sponville, Andre. 2002. *Mala razprava o velikih vrlinah*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Cotterell, Arthur, Roger Lowe in Ian Shaw. 2006. *Leadership Lessons from the Ancient World: How Learning from the Past Can Win You the Future*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Covey, Stephen R. 2002a. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness - Foreword*. New Jersey: Paulist Press.
- 2002b. Servant-Leadership and Community Leadership in the Twenty-first Century. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, 26–33. New York: John Wiley & Sons.
- 2004. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- 2006. Servant Leadership – Use your voice to serve others. *Leadership Excellence* 23 (12): 5–6.
- Craig, S. Bartholomew in Sigrid B. Gustafson. 1998. Percived leader integrity scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly* 9 (2): 127–145.
- Crain, William C. 1985. Kohlberg's Stages of Moral Development. V *Theories of Development: Concepts and Applications (2nd ed.) – chapter seven*, 118–136. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Crane, Andrew in Dirk Matten. 2004. *Business Ethics*. New York: Oxford University Press.



- Crossan, Mary in Daina Mazutis. 2008. Transcendent leadership. *Business Horizons* 51: 131–139.
- Crossman, Joanna. 2010. Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (7-8): 596–608.
- Datta, Anasuya. 2005. *Measurement Equivalence of English and Spanish Versions of the Perceived Leader Integrity Scale*. Carolina: North Carolina State University.
- De George, Richard T. 2001. When integrity is not enough. V *The Leader's Imperative – Ethics, Integrity, and Responsibility*, ur. J. Carol Ficarrotta, 213–227. Indiana: Purdue University Press.
- De Hoogh, Annebel H.B. in Deanne N. Den Hartog. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly* 19: 297–311.
- Den Hartog, Deanne N. in Annebel H.B. De Hoogh. 2009. Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18 (2): 199–230.
- Dennis, Robert S., Linda Kinzler-Norheim in Mihai Bocarnea. 2010. Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. V *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, ur. Dirk van Dierendonck in Kathleen Patterson, 169–179. New York: Palgrave Macmillan.
- DePree, Max. 2002. Servant-Leadership: Three Things Necessary. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, 88–97. New York: John Wiley & Sons.
- 2010. What is Leadership? V *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*, ur. James L. Perry, 5–10. San Francisco: Jossey-Bass.
- Descartes, Rene. 1957. *Razprava o metodi – Kako pravilno voditi razum ter v znanostih iskati resnico*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Dienhart, John. 2005. Moral development. V *The Blackwell Encyclopedia of Management – second edition*, ur. Patricia H. Werhane in R. Edward Freeman, 354–356. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

- Dierendonck, Dirk in Kathleen Patterson. 2010. Servant Leadership: An Introduction. V *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, ur. Dirk van Dierendonck in Kathleen Patterson, 3–10. New York: Palgrave Macmillan.
- Dierendonck, Dirk in Inge Nuijten. 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* 26 (3): 249–267.
- Dion, Michel. 2012. Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal* 33 (1): 4–24.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dineen, Brian R., Roy J. Lewicki in Edward C. Tomlinson. 2006. Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationship With Employee Citizenship and Deviant Behavior. *Journal of Applied Psychology* 91 (3): 622–635.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- 2005. *Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles*. New York: Collins Business.
- Ehrhart, Mark G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 57: 61–94.
- Fairholm, Gilbert W. 1991. *Values Leadership – Toward a New Philosophy of Leadership*. New York: Praeger Publishers.
- Ferrell, O. C., John Fraedrich in Linda Ferrell. 2011. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases – 8th edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Field, Andy. 2006. *Discovering Statistics Using SPSS – second edition*. London: SAGE Publications.
- Fitsimmons, Gary. 2008. The foundational standard: integrity. *The Bottom Line: Managing Library Finances* 21 (1): 24–26.
- Flynn, Gabriel. 2008. The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business. V *Leadership and Business Ethics*, ur. Gabriel Flynn, 39–56. Dublin: Springer.
- Fowler, Henry Watson. 2009. *A Dictionary of Modern English Usage*. New York: Oxford University Press.

- Fry, Louis W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14: 693–727.
- Fry, Louis in Mark Kriger. 2009. Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations* 62 (11): 1667–1696.
- Gantar, Kajetan. 2002. *Nikomahova etika – uvodna beseda in slovar*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Gavin, Joanne H., James Campbell Quick, Cary L. Cooper in Jonathan D. Quick. 2003. A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics* 32 (2): 165–179.
- George, Bill in Peter Sims. 2007. *True North: Discover Your Authentic Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Girodo, Michel. 2003. Ocenjevanje tveganega vedenja in strateški sistemi: nova orodja za preprečevanje korupcije ter krepitev integritete. V *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*, ur. Milan Pagon, Gorazd Meško in Branko Lobnikar, 205–223. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Goethals, George R., Georgia J. Sorenson in James MacGregor Burns. 2004. *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Graham, Jill W. 1991. Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly* 2: 105–119.
- 1995. Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly* 5 (1): 43–54.
- Grant, Patricia. 2011. An Aristotelian approach to sustainable business. *Corporate Governance* 11 (1): 4–14.
- Greenleaf, Robert K. 1998. *The Power of Servant Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 2002a. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- 2002b. Essentials of Servant-Leadership. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, 18–25. New York: John Wiley & Sons.
- Griffin, Ricky W. 2002. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Grob, Leonard. 1984. Leadership - The Socratic Model. V *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, ur. Barbara Kellerman, 263–280. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Harman, Gilbert. 1999. Moral Philosophy Meets Social Psychology: Virtue Ethics and the Fundamental Attribution Error. *Proceedings of the Aristotelian Society* 99. Dostopno prek: <http://www.princeton.edu/~harman/Papers/Virtue.html> (3. junij 2012).
- 2003. No Character or Personality. *Business Ethics Quarterly* 13 (1): 87–94.
- Hartman, Edwin M. 2008. Socratic Questions and Aristotelian Answers: A Virtue-Based Approach to Business Ethics. V *Leadership and Business Ethics*, ur. Gabriel Flynn, 81–101. Dublin: Springer.
- Heineman, Benjamin W. Jr. 2008. *High Performance with High Integrity*. Boston: Harvard Business Press.
- Henry, Bob. 2008. Servant–Leadership: A CEO's Perspective. V *Servant – Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work*, ur. Ralph Lewis in John Noble, 70–83. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Hesse, Herman. 2007. *The Journey to the East*. London: Peter Owen Publishers.
- House, Robert J. 1976. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06*. Ontario: University of Toronto. Dostopno prek: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp> (25. Marec 2012).
- Howard, Anthony. 2010. Perspectives on Practice: A new Global Ethic. *Journal of Management Development* 29 (5): 506–517.
- Howell, Jane M in Bruce J. Avolio. 1995. Charismatic leadership: Submission or Liberation? *Business Quarterly* 60 (1): 62–70.
- Hoyt, Crystal L. 2010. Women and Leadership. V *Leadership – Theory and Practice – Fifth Edition*, ur. Peter G. Northouse, 301–333. London: Sage Publications.
- Hu, Jia in Robert C. Liden. 2011. Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology* 96 (4): 851–862.
- Huberts, Leo W. J. C., Muel Kaptein in Karin Lasthuizen. 2007. A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 30 (4): 587–607.

- Huberts, Leo W. J. C., Jeroen Maesschalck in Carole L. Jurkiewicz. 2008. Global perspectives on good governance policies and research. V *Ethics and Integrity of Governance – Perspectives Across Frontiers*, ur. Leo W.J.C. Huberts, Jeroen Maesschalck and Carole L. Jurkiewicz, 239–264. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hunt, Sonja M. 1984. The Role of Leadership in the Construction of Reality. V *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, ur. Barbara Kellerman, 157–178. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Irving, Justin A. 2010. Cross-Cultural Perspectives on Servant Leadership. V *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, ur. Dirk van Dierendonck in Kathleen Patterson, 118–129. New York: Palgrave Macmillan.
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
- Jerman, Frane. 1992. *Filozofija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Jones-Burbridge, Jo Ann. 2012. Servant Leadership. *Corrections Today* 73 (6): 45–47.
- Johnson, Craig E. 2007. Best Practices in Ethical Leadership. V *The Practice of Leadership – Developing the Next Generation of Leaders*, ur. Jay A. Conger in Ronald E. Riggio, 150–171. San Francisco: Jossey-Bass.
- Joseph, Errol E. in Bruce E. Winston. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (1): 6–22.
- Kaiser, Robert B. in Robert Hogan. 2010. How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62 (4): 216–234.
- Kampanakis, Joseph. 2000. Police Organizational Culture and Policemen's Integrity. V *Policing in Central and Eastern Europe: Ethics, Integrity and Human Rights*, ur. Milan Pagon, 497-506. Ljubljana: College of Police and Security Studies.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- Kant, Immanuel. 2003. *Kritika praktičnega uma*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
- 2005. *Utemeljitev metafizike nravi*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
- Karp, Tom. 2003. Socially responsible leadership. *Foresight* 5 (2): 15–23.
- Keith, Kent. M. 2009. Servant Leaders: Observe Three Basic Principles. *Leadership Excellence* 26 (5): 18–19.

- Kellerman, Barbara. 1984. *Leadership: Multidisciplinary Perspectives – Introductory Remarks*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- 2010. Ties That Bind. V *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*, ur. James L. Perry, 594–622. San Francisco: Jossey-Bass.
- Keohane, Nannerl O. 2010. *Thinking about Leadership*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kirkpatrick, Shelley A. in Edwin A. Locke. 1991. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive* 5 (2): 48–60.
- Klun, Branko in Ciril Sorč. 2009. Kreposti. V *Leksikon krščanske etike*, ur. Ivan Janez Štuhec in Anton Mlinar. Elektronska izdaja. Celje, Ljubljana: Celjska Mohorjeva družba.
- Kocijančič, Gorazd. 2002. *Platon: izbrani dialogi in odlomki – uvod in spremna beseda*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 2004. *Platon: Zbrana dela - II. knjiga*. Celje: Mohorjeva družba.
- Koehn, Daryl. 2005a. Integrity as a Business Asset. *Journal of Business Ethics* 58: 125–136.
- 2005b. Virtue ethics. V *The Blackwell Encyclopedia of Management – second edition*, ur. Patricia H. Werhane in R. Edward Freeman, 535–538. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Kohlberg, Lawrence. 1975. The Cognitive-Developmental Approach to Moral Education. *The Phi Delta Kappan* 56 (10): 670–677.
- Kotter, John P. 1990. *A Force for Change: How Leadership differs from Management*. New York: Free Press.
- Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 2007. *The Leadership Challenge - fourth edition*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kreitner, Robert. 2004. *Management – ninth edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kunzmann, Peter, Franz-Peter Burkard in Franz Wiedmann. 1997. *DTV Atlas Filozofije*. Ljubljana: DZS.
- Laabs, Carolyn. 2011. Perceptions of moral integrity: Contradictions in need of explanation. *Nursing Ethics* 18 (3): 431–440.
- Laszlo, Chris in Nadya Zhexembayeva. 2011. *Embedded Sustainability – The Next Big Competitive Advantage*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

- Lennick, Doug in Fred Kiel. 2009. *Moral Intelligence*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- 2011. Moral Leadership. *Leadership Excellence* 28 (11): 17.
- 2012. Moral Leadership by Example. *Baseline* 115: 13.
- Lewis, Ralph. 2008. Serving Organisations. V *Servant – Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work*, ur. Ralph Lewis in John Noble, 38-54. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Lewis, Ralph in John Noble, ur. 2008. *Servant – Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work*. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao in David Henderson. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19: 161–177.
- Locander, B. William in David L. Luechauer. 2006. Trading Places: how do you practice servant – leadership in an exchange – driven world? *Leadership Journey*. Dostopno prek: <http://leadership.ju.edu/PDF/wbdltradingplaces.pdf> (21. januar 2009).
- Lustig, Patricia, John Reynolds, Gill Ringland in Richard Walsh. 2010. Leadership in the public sector – the next decade. *The International Journal of Leadership in Public Services* 6 (1): 34–44.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef in Bruce J. Avolio. 2007. *Psychological Capital – Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Lyons, Nick, Vish Kini in Prit Chahal. 2009. Servants and Leaders. *Education for Primary Care* 20: 338–339.
- MacIntyre, Alasdair. 1993. *Kratka zgodovina etike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 2006. *Odvisne racionalne živali: zakaj potrebujemo vrline*. Ljubljana: Študentska založba.
- Manz, C. Charles in Henry P. Sims Jr. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 32: 106–128.
- Maxwell, John C. 2007. *Ni takšne stvari kot »poslovna« etika*. Velenje: IPAK.
- Mayer, C. Roger, James H. Davis in David F. Schoorman. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20 (3): 709–734.
- McFall, Lynne. 1987. Integrity. *Ethics* 98 (1): 5–20.

- McNenery, Terri. 2008. Reflections: Servant-Leadership and You. V *Servant – Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work*, ur. Ralph Lewis in John Noble, 200–211. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Merriam - Webster's Collegiate Encyclopedia*. 2000. Springfield: Merriam-Webster.
- Mesner - Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Messick, David M. 2005. Psychology and business ethics. V *The Blackwell Encyclopedia of Management – second edition*, ur. Patricia H. Werhane in R. Edward Freeman, 440–443. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Miller, Mike. 2003. Servant leadership inspires followers. *Credit Union Magazine* (september 2003): 20–21.
- Mintz, Steven M. 1996. Aristotelian Virtue and Business Ethics Education. *Journal of Business Ethics* 15 (8): 827–838.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miščević, Nenad. 1993. *Kratka zgodovina etike: Na prizorišču sodobne etike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Moore, George Edward. 2000. *Principia etika*. Ljubljana: Študentska založba.
- Morrison, Allen. 2001. Integrity and Global Leadership. *Journal of Business Ethics* 31 (1): 65–76.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mumford, Michael D., Whitney B. Helton, Brian P. Decker, Mary Shane Connelly in Judith R. Van Doorn. 2003. Values and beliefs related to ethical decisions. *Teaching Business Ethics* 7 (2): 139–170.
- Musek, Janek. 1993. Duhovna kriza, vrednote in psihologija. *Psihološka obzorja* 2 (3/4): 123–141.
- Nandram, Sharda S. in Jan Vos. 2010. The Spiritual Features of Servant-Leadership. V *Spirituality and Business*, ur. Sharda S. Nandram in Margot Esther Borden, 233–244. Berlin: Springer.
- Nietzsche, Friederich. 1988. *Onstran dobrega in zlega*. Ljubljana: Slovenska matica.



- Noble, John. 2008. Principles and Practicalities. V *Servant – Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work*, ur. Ralph Lewis in John Noble, 25–37. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Northouse, Peter G. 2010. *Leadership – Theory and Practice – Fifth Edition*. London: Sage Publications.
- Ones, Deniz S., Chockalingam Viswesvaran in Frank L. Schmidt. 2003. Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests. *European Journal of Personality* 17: 19–38.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 1989a. Oxford: Oxford University Press.
- Oxford English Dictionary – second edition*. 1989b. Oxford: Clarendon Press.
- Oxford Concise English Dictionary - 11th ed.* 2004. Oxford: University Press.
- Oxford Collocations Dictionary*. 2009. Oxford: Oxford University Press.
- Page, Don in Paul T. P. Wong. 2000. *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership*. Dostopno prek: <http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servant-leadership/conceptual-framework.pdf> (1. februar 2009).
- Pagon, Milan. 2000. Policijska etika kot zvrst uporabne etike. *Varstvoslovje* 2 (2): 158–167.
- 2003a. Policijska etika in integriteta. V *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*, ur. Milan Pagon, Gorazd Meško in Branko Lobnikar, 11–26. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- 2003b. The Need for a Paradigm Shift in Police Leadership. V *Police Leadership in the Twenty-first Century*, ur. Robert Adlam in Peter Villiers, 157-168. Winchester: Waterside Press.
- Pagon, Milan, Sanja Kutnjak Ivkovich in Branko Lobnikar. 2000. Police Integrity and Attitudes Toward Police Corruption: A Comparison Between the Police and the Public. V *Policing in Central and Eastern Europe: Ethics, Integrity and Human Rights*, ur. Milan Pagon, 383–396. Ljubljana: College of Police and Security Studies.
- Paine, Lynn Sharp. 2005. Integrity. V *The Blackwell Encyclopedia of Management – second edition*, ur. Patricia H. Werhane in R. Edward Freeman, 247–249. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Painter-Morland, Mollie. 2008. *Business Ethics as Practice: Ethics as the Everyday Business of Business*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Palanski, E. Michael in Francis J. Yammarino. 2007. Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal* 25 (3): 171–184.
- 2009. Integrity and Leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly* 20: 405–420.
- 2011. Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly* 22: 765–786.
- Palanski, E. Michael in Gretchen R. Vogelgesang. 2011. Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 28: 259–269.
- Palmer, Donald. 2007. *Ali središče drži? Uvod v zahodno filozofijo*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Parolini, Jeanine, Kathleen Patterson in Bruce Winston. 2009. Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organizational Development Journal* 30 (3): 274–291.
- Parry, W. Ken in Sarah B. Proctor–Thomson. 2002. Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings. *Journal of Business Ethics* 35: 75–96.
- Passmore, Johathan. 2010. Leadership Coaching. V *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*, ur. Jonathan Passmore, 5–16. London: Kogan Page.
- Peete, David. 2005. Needed: Servant-leaders. *Nursing Homes*, Julij. Dostopno prek: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3830/is\\_7\\_54/ai\\_n14923731](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3830/is_7_54/ai_n14923731) (21. januar 2009).
- Peterson, Dane. 2004. Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (1): 7–23.
- Petrick, Joseph A. in John F. Quinn. 2000. The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics* 23: 3–18.
- 2001. The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset. *Journal of Business Ethics* 34: 331–343.
- Platon. 1995. *Država*. Ljubljana: Založba Mihelač.
- 2002. *Platon: izbrani dialogi in odlomki*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 2003. *Poslednji dnevi Sokrata*. Ljubljana: Slovenska matica.
- 2004. *Platon: Zbrana dela - I. knjiga*. Celje: Mohorjeva družba.

- 2005. *The Symposium*. London: Penguin Books Ltd.
- Posner, Barry Z. 2001. What Does It Mean to Act With Integrity? *Teaching Business Ethics* 5: 461–473.
- Pribac, Igor. 2001. *Družbena pogodba – spremna beseda*. Ljubljana: Krtina – Knjižna zbirka Temeljna dela.
- Price, Terry L. 2003. The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 14: 67–81.
- Prosser, Stephen. 2010. Opportunities and Tensions of Servant Leadership. V *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, ur. Dirk van Dierendonck in Kathleen Patterson, 25–38. New York: Palgrave Macmillan.
- Raeper, William in Linda Smith. 1995. *Vodnik po idejah – religija in filozofija v preteklosti in danes*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
- Ramsey, Robert D. 2003. What is a »servant leader?«. *Supervision* 64 (11): 3–5.
- Reave, Laura. 2005. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16: 655–687.
- Reed, Lora L., Deborah Vidaver-Cohen in Scott R. Colwell. 2011. A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics* 101 (3): 415–434.
- Rickards, Tudor in Murray Clark. 2006. *Dilemmas of Leadership*. New York: Routledge.
- Riggio, Ronald E. in Francis J. Pirozzolo. 2002. Multiple Intelligences and Leadership: Implications for Leadership Research and Training. V *Multiple Intelligences and Leadership*, ur. Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy in Francis J. Pirozzolo, 242–251. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Riggio, Ronald E. in Jay A. Conger. 2007. Getting It Right – The Practice of Leadership. V *The Practice of Leadership – Developing the Next Generation of Leaders*, ur. Jay A. Conger in Ronald E. Riggio, 331–344. San Francisco: Jossey-Bass.
- Riha, Rado. 2005. *Utemeljitev metafizike nravi – uvodna študija*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
- Robbins, Stephen P. in Nancy Langton. 2003. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications – third Canadian edition*. Toronto: Pearson Education Canada Inc.

- Rousseau, Jean-Jacques. 1993. *Razprava o izvoru in temeljih neenakosti med ljudmi*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
- 2001. *Družbena pogodba*. Ljubljana: Krtina – Knjižna zbirka Temeljna dela.
- Rowe, Jimmy in Charles Kellam. 2011. Ethics and Moral Development: Core Ingredients of a Compliance Culture. *Home Health Care Management & Practice* 23 (1): 55–59.
- Russell, Robert F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (2): 76–83.
- Russell, Robert F. in A. Gregory Stone. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (3): 145–157.
- Sarros, James C. in Brian K. Cooper. 2006. Building character: a leadership essential. *Journal of Business and Psychology* 21 (1): 1–22.
- Sarros, James C., Brian K. Cooper in Joseph C. Santora. 2011. Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 32 (3): 291–309.
- Schafer, Joseph A. 2010. Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33 (4): 644–663.
- Schermerhorn, John R. Jr. 2008. *Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien. 2008. *Organizational Behavior – 11th edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, Sherry K. in George M. Winnetta. 2011. Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 32 (1): 60–77.
- Schumann, L. Paul. 2001. A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review* 11: 93–111.
- Schuyler, Kathryn Goldman. 2010. Increasing Leadership Integrity through Mind Training and Embodied Learning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62 (1): 21–38.
- Scott, W. Richard. 1987. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems – Second Edition*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Searle, Travis P. in John E. Barbutto Jr. 2011. Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro

- Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*: 18(1): 107–117.
- Sendjaya, Sen in James C. Sarros. 2002. Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*: 9 (2): 57–64.
- Sendjaya, Sen, James C. Sarros in Joseph C. Santora. 2008. Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies* 45 (2): 402–424.
- Sendjaya, Sen in Andre Pekerti. 2010. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (7-8): 643–663.
- Senge, Peter M. 2002. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness - Afterword*. New Jersey: Paulist Press.
- Shahin, Arash in Mohamed Zairi. 2007. Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 (7): 753–770.
- Shannon, James P. 1998. *The Power of Servant Leadership - Afterword*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Simons, L. Tony. 1999. Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management* 12 (2): 89–104.
- 2002. Behavioral integrity: the perceived alignment between managers' word and deeds as a research focus. *Organization Science* 13 (1): 18–35.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2001. Ljubljana: DZS.
- Smith, Brien N., Ray V. Montagno in Tatiana N. Kuzmenko. 2004. Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (4): 80–91.
- Smith, Jonathan in Andrew F. Malcolm. 2010. Spirituality, leadership and values in the NHS. *The International Journal of Leadership in Public Services* 6 (2): 39–53.
- Solomon, Robert C. 1992. Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly* 2 (3): 317–339.
- 2004. Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies* 25 (6): 1021–1043.

- Sosik, John. J. 2006. Full range leadership: model, research, extensions and training. V *Inspiring Leaders*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper, 33–66. New York: Routledge.
- Sovre, Anton. 2003. *Poslednji dnevi Sokrata – predgovor in uvod*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Spears, Larry C. 1998. *The Power of Servant Leadership – Preface & Introduction*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 2002. Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership. V *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, ur. Larry C. Spears in Michele Lawrence, 1–16. New York: John Wiley & Sons.
- 2009. Servant Leadership. *Leadership Excellence* 26 (5): 20.
- 2010. Practicing Servant-Leadership. V *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*, ur. James L. Perry, 116–123. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spencer, J. Louis. 2007. The New Frontier of Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*. Dostopno prek: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2007/spencer.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/spencer.pdf) (27. januar 2009).
- Spinoza, De Brauch. 2004. *Etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Šajković, Radmila. 2004. *Etika – uvodna študija*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Šter, Jože. 1994. *Kaj je moralno*. Ljubljana: Davean.
- Strahovnik, Vojko. 2004. Uvod v vrlinsko epistemologijo. *Analiza* 8 (3): 101–118.
- 2009. *Moralne sodbe, intuicija in moralna načela*. Velenje: Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- 2010. *Profesionalna etika za slovensko vojsko*. Kranj: Fakulteta za državne in evropske študije.
- 2012. Spoznavne vrline, integriteta in etika javne uprave. V *Javna etika in integriteta: odgovornost za skupne vrednote*, ur. Bećir Kečanović, 127–137. Ljubljana: Komisija za preprečevanje korupcije.
- Šumi, Robert. 2006. *Krepitev integritete policistov*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- 2007. Krepitev integritete policistov – model dobre prakse. *Varstvoslovje* 9 (3-4): 186–195.
- Šumi, Robert in Branko Lobnikar. 2012. Integriteta vodij v gospodarstvu z vidika njihovih zaposlenih. V *Kakovost, inovativnost, prihodnost: zbornik 31. mednarodne*

- konference o razvoju organizacijskih znanosti*, ur. Marko Ferjan in drugi, 1233–1240. Portorož: Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tourish, Dennis in Naheed Tourish. 2010. Spirituality at Work, and its Implications for Leadership and Followership: A Post-structuralist Perspective. *Leadership* 6 (2): 207–224.
- Tracey, J. Bruce in Timothy R Hinkin. 1994. Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35 (2): 18–24.
- Trevino, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman in Michael Brown. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review* 42 (4): 128–142.
- Trompenaars, Fons. 2009. Back-seat drivers. *People Management* 15 (10): 26–28.
- Trompenaars, Fons in Peter Woolliams. 2009. Rising from the Credit Crunch: A New Model for Future Sustainability. *Adaptive Options: When Change Is Not Enough* 4 (1): 4–7.
- Trompenaars, Fons in Ed Voerman. 2009. Power to the people. *Engineering & Technology Magazine* 4 (6). Dostopno prek: <http://eandt.theiet.org/magazine/2009/06/power-people.cfm> (19. marec 2012).
- 2010. *Servant – Leadership across Cultures*. Oxford: Infinite Ideas.
- Turner, Nick, Julian Barling, Olga Epitropaki, Vicky Butcher in Caroline Milner. 2002. Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 304–311.
- Vaill, Peter B. 1998. *The Power of Servant Leadership - Foreword*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Vicchio, Stephen J. 1997. Ethics and police integrity. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 66 (7): 8–12.
- Vidaver-Cohen, Deborah, Lora L. Reed in Scott R. Colwell. 2010. *Executive Servant Leadership: A New Scale to test if Leaders Dare to Care*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings Montreal: 1–6.
- Villiers, Peter. 1997. *Better Police Ethics: A Practical Guide*. London: Kogan Page.

- Waddock, A. Sandra, Charles Bodwell in Samuel B. Graves. 2002. Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive* 16 (2): 132–148.
- Waddock, Sandra. 2006. Forging a Path for Ethics and Business in Society. *Academy of Management Learning & Education* 5 (3): 334–345.
- 2007. Leadership Integrity in a Fractured Knowledge World. *Academy of Management Learning & Education* 6 (4): 543–557.
- Waldman, David A., Donald Siegel. 2008. Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly* 19: 117–131.
- Walsh, Andrew. 2008. Servant-Leadership Through Engagement. V *Servant – Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work*, ur. Ralph Lewis in John Noble, 84–97. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Watson, Charles E. 1991. Managing With Integrity: Social Responsibilities of Business as Seen by America's CEOs. *Business Horizons* 34 (4): 99–109.
- Wayne, J. Sandy, Lynn M. Shore in Robert C. Liden. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal* 40 (1): 82–111.
- Weber, Max. 2009. *The essential Weber: a reader*. Edited by Sam Whimster. London: Routledge.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*. 1996. New York: Gramercy Books.
- Washington, Rynetta R., Charlotte D. Sutton in Hubert S. Field. 2006. Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal* 27(8): 700–716.
- Whetstone, J. Thomas. 2001. How Virtue Fits Within Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 33: 101–114.
- 2002. Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review* 11 (4): 385–392.
- Winston, Bruce E. 2010. The Place for Qualitative Research Methods in the Study of Servant Leadership. V *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, ur. Dirk van Dierendonck in Kathleen Patterson, 180–191. New York: Palgrave Macmillan.



- Woiceshyn, Jaana. 2011. A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*: 104 (3): 311–323.
- Wong, Paul T.P. in Don Page. 2003. *Servant Leadership Profile – Revised*. Dostopno prek: <http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servant-leadership/servant-leadership-self-profile.pdf> (4. februar 2012).
- Wood, Donna J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16 (4): 691–718.
- Worden, Skip. 2003. The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics* 46: 31–44.
- 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: 879–919.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations – fifth edition*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Zupančič, Boštjan. M. 1993. *Kratka zgodovina etike – predgovor*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Žalec, Bojan. 2006. *Odvisne racionalne živali: zakaj potrebujemo vrline – spremna beseda*. Ljubljana: Študentska založba.
- 12Manage. Dostopno prek: <http://www.12manage.com> (4. januar 2009).

## IMENSKO IN STVARNO KAZALO

- Adair, John: 19, 63, 89, 92, 94, 99, 103, 131.
- altruizem: 17, 23, 41, 49, 117, 139, 157, 162, 168, 239.
- Aristotel: 16, 19, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 40, 41, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 69, 72, 118, 132, 133, 149, 177, 238, 241, 242, 252, 253, 255, 256, 257.
- Audi, Robert: 20, 24, 26, 42, 57, 61, 62, 70, 92, 93, 95, 99, 178, 257.
- Avolio, Bruce J.: 17, 19, 46, 92, 93, 95, 102, 105, 109, 111, 113, 116, 119, 124, 125, 126, 140, 142, 155, 159, 178.
- aventično vodenje: 18, 95, 108, 115, 117, 124, 125, 126, 129, 154, 158, 168, 252, 253.
- Badiou, Alain: 29.
- Bass, M. Bernard: 16, 17, 19, 46, 50, 83, 92, 95, 96, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 124, 130, 131, 135, 146, 147, 151, 168, 178, 237.
- Berlogar, Janko: 38, 39, 45, 46, 60, 80, 91, 112, 123, 124, 131, 188.
- Blau, Peter M.: 20, 170, 180.
- Bovens, Mark: 160.
- Brown, E. Michael: 17, 20, 43, 80, 81, 111, 117, 118, 121, 122, 123, 126, 128, 129, 130, 168, 173, 176, 178, 188, 238, 251, 254, 257.
- Burns, James MacGregor: 16, 17, 19, 73, 75, 76, 83, 92, 93, 104, 108, 110, 111, 112, 117, 118, 119, 124, 127, 140, 151, 154, 162, 168, 173, 175, 238, 251, 254.
- Carroll, Archie B.: 16, 17, 19, 31, 36, 38, 39, 42, 43, 44, 50, 51, 65, 69, 71, 79, 83, 88, 89, 98, 118, 120, 121, 122, 133, 136, 137, 146, 148, 149, 161, 162, 167, 176, 251, 254.
- Cloud, Henry: 24, 27, 63, 68, 70, 71.
- Comte-Sponville, Andre: 19, 20, 59, 60, 62, 257.
- Covey, Stephen R.: 17, 67, 135, 137, 144, 174.
- Craig, S. Bartholomew: 16, 17, 18, 20, 26, 79, 80, 81, 82, 84, 95, 96, 102, 129, 186, 188, 199, 207, 208, 237, 248, 249, 251, 254.
- Crane, Andrew.: 16, 20, 31, 38, 39, 41, 47, 48, 49, 50, 66, 69, 72, 73, 74, 90, 122, 123, 166, 169, 176, 177, 255, 256.
- deontološka teorija: 17, 25, 48, 49, 51, 96, 117, 136.
- Descartes, Rene: 19, 31, 32, 33, 253.
- Dion, Michel: 17, 34, 117, 152, 167, 175, 252.
- Drucker, Peter F.: 19, 20, 93, 170, 171, 180, 235.
- družbena odgovornost: 40, 45, 162, 163, 164, 171.
- Ehrhart, Mark G.: 17, 117, 151, 155, 156, 157, 158, 175.
- etika: 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 60, 61, 62, 68, 69, 71, 77, 80, 81, 93, 94, 95, 96, 98, 104, 117, 118, 121, 123, 124, 133, 177, 186, 238, 250, 251, 253, 254.
- etično vodenje: 17, 18, 19, 22, 88, 108, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 128, 129, 130, 137, 150, 173, 175, 252, 253, 254, 256.
- Fry, Louis: 17, 92, 117, 121, 126, 128, 130, 136, 141, 175, 176.
- Graham, Jill W.: 136, 141, 152.
- Greenleaf, Robert K.: 16, 17, 19, 36, 43, 45, 65, 88, 89, 91, 93, 111, 118, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 159, 162, 163, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 241, 252, 257.
- Griffin, Ricky W.: 19, 36, 42, 88, 90, 91, 92, 94.
- Hesse, Herman: 65, 134.
- House, Robert J.: 111, 113.
- Howell, Jane M.: 95, 102, 103, 119, 178.
- integriteta: 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82,

- 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 106, 109, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 136, 137, 138, 142, 143, 144, 145, 150, 157, 158, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 195, 197, 199, 200, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 233, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257.
- Jelovac, Dejan: 38, 39, 45, 46, 54, 55, 72.
- Jerman, Frane: 29, 31, 33, 34, 38, 39, 54, 63.
- Kant, Immanuel: 19, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 48, 51, 53, 56, 62, 64, 74, 117, 138, 253, 257.
- Kellerman, Barbara: 92, 103, 104, 171, 178.
- Kirkpatrick, Shelley A.: 16, 26, 83, 95, 98, 101, 106, 254.
- Kocijančič, Gorazd: 16, 29, 30, 32, 52, 53, 54, 57.
- Koehn, Daryl: 16, 50, 58, 60, 67, 69, 97, 102.
- Kohlberg, Lawrence: 19, 25, 72, 73, 74, 75, 76, 122, 123, 131, 135, 238, 253.
- Kotter, John P.: 88, 90, 91.
- Liden, Robert C.: 17, 19, 20, 95, 109, 117, 134, 136, 142, 145, 146, 150, 151, 152, 155, 156, 158, 160, 174, 175, 178, 186, 199, 206, 249.
- Locke, Edwin A.: 16, 26, 83, 95, 98, 101, 106, 254.
- Luthans, Fred: 98, 124, 125.
- MacIntyre, Alasdair: 19, 29, 30, 31, 34, 35, 41, 53, 54, 57, 59, 104.
- Matten, Dirk: 16, 20, 31, 38, 39, 41, 47, 48, 49, 50, 66, 69, 72, 73, 74, 90, 122, 123, 166, 169, 176, 177, 255, 256.
- Maxwell, John C.: 44, 47, 67.
- menadžer: 42, 43, 44, 45, 46, 80, 87, 89, 91, 92, 123, 131, 162, 163, 167, 168.
- menadžment: 18, 19, 20, 21, 24, 26, 45, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 96, 123, 143, 170, 247, 250, 251, 253.
- Mintz, Steven M.: 41, 53, 54, 55, 59, 69.
- Mintzberg, Henry: 20, 235, 236.
- Moore, George Edward: 19, 35, 56.
- morala: 16, 18, 19, 20, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 51, 64, 72, 76, 85, 111, 120, 125, 153, 162, 169, 170, 231, 242, 256.
- moralni razvoj: 37, 48, 72, 73, 74, 75, 77, 111, 137, 245.
- Musek, Janek: 16, 32, 75, 76, 252.
- Nietzsche, Friederich: 32, 104.
- Northouse, Peter G.: 16, 17, 20, 22, 23, 29, 36, 44, 49, 51, 69, 79, 82, 88, 90, 91, 92, 95, 96, 98, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 124, 125, 126, 129, 133, 134, 136, 139, 154, 155, 162, 168, 175, 234, 236, 251, 252, 254.
- organizacijska integriteta: 26, 76, 79.
- osebnostna integriteta: 16, 17, 18, 22, 23, 25, 26, 40, 56, 58, 63, 66, 69, 70, 71, 86, 95, 99, 117, 118, 131, 160, 162, 170, 174, 175, 226, 228, 229, 238, 239, 245, 249, 252, 253.
- Page, Don: 17, 18, 132, 136, 138, 143, 150, 155, 156, 157, 158, 174, 176, 258.
- Pagon, Milan: 40, 65, 66, 235.
- Palanski, E. Michael: 16, 17, 24, 25, 26, 37, 49, 50, 51, 53, 61, 67, 69, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 85, 95, 96, 99, 100, 102, 103, 109, 117, 125, 173, 178, 237, 248, 251, 254.
- Parry, W. Ken: 16, 17, 26, 80, 81, 82, 84, 95, 96, 103, 109, 111, 112, 116, 173, 175, 188, 248, 251, 254.
- Petrick, Joseph A.: 24, 25, 77, 96.
- Platon: 16, 19, 29, 30, 31, 32, 44, 50, 53, 54, 58, 59, 60, 64, 69, 104, 118, 133, 163, 252, 254, 256.
- poslovna etika: 16, 18, 21, 23, 27, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 95, 123, 238, 250, 251, 253.
- pravičnost: 18, 19, 25, 27, 28, 30, 35, 40, 44, 46, 48, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 80, 83, 100, 103, 108, 114, 117, 118,

- 120, 122, 133, 138, 163, 168, 178, 238, 253.
- Proctor-Thomson, Sarah B.: 16, 17, 26, 80, 81, 82, 84, 95, 96, 103, 109, 111, 112, 116, 173, 175, 188, 248, 251, 254.
- Quinn, John F.: 24, 25, 77, 96.
- Riggio, Ronald E.: 92, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 124, 131, 146, 147, 168.
- Rousseau, Jean-Jacques: 19, 35, 56, 60, 64, 65, 133, 149, 163, 178, 241.
- Russell, Robert F.: 17, 96, 130, 134, 144, 145, 147, 151, 155, 175, 176.
- Schermerhorn, John R. Jr.: 17, 19, 39, 43, 65, 66, 81, 88, 89, 98, 99, 107, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 127, 135, 136, 147, 154, 166, 175, 176, 235.
- Scott, W. Richard: 20, 170, 180.
- Sendjaya, Sen: 17, 18, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 151, 152, 155, 157, 158, 174.
- Simons, L. Tony: 17, 18, 26, 67, 77, 78, 80, 83, 85, 95, 98, 100, 101, 112, 169, 173, 188, 233, 237, 243, 244, 248, 251, 254.
- Spears, Larry C.: 17, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 142, 150, 162, 176.
- Spinoza, De Brauch: 19, 31, 33, 52, 56, 60, 93, 253, 256.
- spiritualno vodenje: 18, 95, 108, 117, 124, 126, 127, 128, 129, 158, 252, 253.
- Strahovnik, Vojko: 29, 31, 36, 38, 42, 50, 52, 68.
- Tavčar, Mitja I.: 23, 37, 38, 44, 45, 63, 120.
- teleološka teorija: 17, 25, 48, 49, 51, 96, 136.
- transakcijsko vodenje: 82, 105, 108, 109, 110, 115, 116, 117, 127, 128, 129, 159.
- transformacijsko vodenje: 18, 46, 82, 84, 95, 105, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 124, 126, 127, 128, 135, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 168, 177, 252, 253.
- Trompenaars, Fons: 17, 53, 132, 133, 134, 137, 138, 141, 143, 144, 146, 148, 163, 168, 169.
- uslužno vodenje: 17, 18, 19, 21, 23, 24, 105, 108, 111, 117, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 182, 186, 190, 195, 199, 200, 210, 211, 213, 214, 216, 218, 219, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255.
- utilitarizem: 23, 48, 49, 51, 62.
- vrlina: 16, 17, 18, 19, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 86, 92, 93, 100, 103, 114, 118, 131, 132, 133, 136, 147, 239, 246, 253, 256, 257.
- vrliška etika: 16, 17, 18, 19, 20, 24, 28, 31, 49, 50, 51, 52, 56, 58, 60, 62, 71, 96, 253, 254.
- Waddock, Sandra: 17, 47, 123, 162, 256.
- Weber, Max: 20, 114, 235.
- Wong, Paul T. P.: 17, 18, 132, 136, 138, 143, 150, 155, 156, 157, 158, 174, 176.
- Yammarino, Francis J.: 16, 17, 24, 25, 26, 37, 50, 51, 53, 61, 67, 69, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 85, 95, 96, 99, 100, 102, 103, 108, 109, 117, 125, 173, 178, 237, 248, 251, 254.
- Yukl, Gary: 26, 43, 61, 67, 68, 73, 81, 98, 99, 105, 106, 107, 111, 112, 114, 116, 118, 119, 122, 123, 133, 136, 137, 138, 139, 146, 147, 149, 167, 168, 169, 176, 178, 187, 249.
- zlato pravilo: 44, 67, 74, 126.
- značaj: 16, 18, 22, 24, 25, 28, 29, 31, 37, 38, 39, 45, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 62, 63, 69, 70, 71, 72, 82, 91, 93, 97, 99, 118, 119, 121, 123, 124, 130, 136, 169, 246.

# PRILOGE

## Priloga A: Vprašalnik

**Spoštovani,**

Sem študent Fakultete za družbene vede v Ljubljani in pripravljam doktorsko disertacijo o vplivu integritete na vodenje.

Za uspešno izvedbo doktorske naloge potrebujem vaše sodelovanje. Prosim vas, da izpolnite vprašalnik, ki je priložen v nadaljevanju.

Za izpolnitev vprašalnika boste potrebovali približno 10 min.

Vaše sodelovanje je prostovoljno in anonimno. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni le za pripravo doktorske disertacije ter v znanstveno raziskovalne namene.

Če bi vas zanimali rezultati raziskave, mi to prosim sporočite na elektronski naslov [robert.sumi@gmail.com](mailto:robert.sumi@gmail.com).

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Ljubljana, 5. 2. 2010

Robert Šumi

## **Navodila za izpolnjevanje vprašalnika**

Pri spodaj navedenih trditvah ocenjujete vašega neposredno nadrejenega oziroma vodjo (ali vodjo tima); to je oseba, ki vam daje največ navodil, ji največ neposredno poročate ali z vami največ komunicira oziroma oseba, ki ocenjuje vaše delo.

Prosim vas, da neprestano ocenjujete oziroma imate v mislih le eno in isto osebo (istega vodjo), ter da pri vsaki trditvi izberete le eno oceno oziroma vrednost. Vse trditve veljajo tako za moški kot ženski spol.

Poudarjam, da je vaša anonimnost zagotovljena.

### **I. STIL VODENJA VAŠEGA VODJE**

*Naslednje trditve se navezujejo na stil vodenja vašega vodje. Vsako od njih pozorno preberite in se odločite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Svoje mnenje označite tako, da obkrožite ustrezno vrednost ob posamezni trditvi. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate s trditvijo, 7 pa pomeni, da se popolnoma strinjate s trditvijo.*

<i>OBRAZLOŽITEV VREDNOSTI: 1 – Sploh se ne strinjam 2 – Ne strinjam se 3 – Delno se ne strinjam 4 – Niti se ne strinjam niti se strinjam 5 – Delno se strinjam 6 – Strinjam se 7 – Popolnoma se strinjam</i>								
1.	Moj vodja mi pove, če kaj ne poteka pravilno.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pri delu mi prepušča odgovornost sprejemanja pomembnih odločitev.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Razvoj moje kariere mu predstavlja prioriteto.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Zdi se, da za moj uspeh skrbi bolj kot za svojega.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ima visoka etična načela.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Pri njemu bi poiskal pomoč, če bi imel osebne težave.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Pomembna mu je skrb za skupnost, kjer organizacija deluje.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Sposoben je učinkovito razmišljati pri reševanju kompleksnih problemov.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Spodbuja me, da sam sprejemam pomembne odločitve pri delu.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Skrbi za to, da dosegam osebne karijerne cilje.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Moje najpomembnejše interese postavlja pred lastne.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Je vedno pošten.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Prizadeva si za mojo osebno dobrobit.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Vedno je zainteresiran za pomoč ljudem v naši skupnosti.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Temeljito pozna našo organizacijo in njene cilje.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Pušča mi svobodo pri upravljanju zahtevnih situacij, in sicer na način, ki se meni zdi najboljši.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Poskrbi, da pridobim delovne izkušnje, ki mi omogočajo razvoj novih veščin.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Žrtvuje lastne interese, da zadovolji moje potrebe.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Moj vodja za doseg uspeha ne bi ogrožal etičnih načel.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Vzame si čas, da se z menoj pogovori osebno.	1	2	3	4	5	6	7

OBRAZLOŽITEV VREDNOSTI: 1 – Sploh se ne strinjam 2 – Ne strinjam se 3 – Delno se ne strinjam 4 – Niti se ne strinjam  
niti se strinjam 5 – Delno se strinjam 6 – Strinjam se 7 – Popolnoma se strinjam

21.	Vključen je v aktivnosti skupnosti, v kateri organizacija deluje.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Zmore reševati delovne probleme z novimi oziroma kreativnimi idejami.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Ko moram v službi sprejeti pomembno odločitev, se mi z nadrejenim ni potrebno predhodno posvetovati.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Želi poznati moje karijerne/razvojne cilje.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Naredi vse, kar je v njegovi moči, da mi olajša delo.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Poštenost ceni bolj kot korist oziroma dobiček.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Brez vprašanj ve, kdaj sem na »dnu«.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Spodbuja me k prostovoljnemu delu v skupnosti.	1	2	3	4	5	6	7

## II. VEDENJE IN RAVNANJE VAŠEGA VODJE

Trditve v nadaljevanju se navezujejo na vedenje in ravnanje vašega vodje. Vsako od njih pozorno preberite in se odločite, v kolikšni meri se z njo strinjate. Svoje mnenje označite tako, da obkrožite ustrezno vrednost ob posamezni trditvi. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate s trditvijo, 7 pa pomeni, da se popolnoma strinjate s trditvijo.

OBRAZLOŽITEV VREDNOSTI: 1 – Sploh se ne strinjam 2 – Ne strinjam se 3 – Delno se ne strinjam 4 – Niti se ne strinjam  
niti se strinjam 5 – Delno se strinjam 6 – Strinjam se 7 – Popolnoma se strinjam

29.	Napake, ki jih storim pri delu, bi moj vodja uporabil za osebni napad name.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Vedno se maščuje (vrne milo za drago).	1	2	3	4	5	6	7
31.	Posebno pozornost namenja določenim zaposlenim, ki so mu pri srcu, meni pa ne.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Zlagal bi se mi.	1	2	3	4	5	6	7
33.	V službenih zadevah bi me izpostavil tveganju, da zaščiti samega sebe.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Namerno krepki konflikte med zaposlenimi.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Ima slabe namene.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Mojo delovno oceno bi uporabil tudi za to, da bi me osebno kritiziral.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Ima nekaj proti meni.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Moj vodja bi dopustil, da za njegove napake krivijo mene.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Moj vodja bi ponaredil dokumentacijo, če bi mu to koristilo pri delu.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Primanjkuje mu moralnih vrednot.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Norčuje se iz mojih napak, namesto da bi mi svetoval, kako naj bolje opravim delo.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Namerno bi poudarjal moje napake pri svojih nadrejenih, da bi jaz v njihovih očeh izpadel slabo.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Je maščevalen.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Moj vodja bi za svoje napake krivil mene.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Ne vodi me pri mojem delu, ker želi, da doživim neuspeh.	1	2	3	4	5	6	7

OBRAZLOŽITEV VREDNOSTI: 1 – Sploh se ne strinjam 2 – Ne strinjam se 3 – Delno se ne strinjam 4 – Niti se ne strinjam  
niti se strinjam 5 – Delno se strinjam 6 – Strinjam se 7 – Popolnoma se strinjam

46.	Bolje bi ravnal z menoj, če bi jaz pripadal drugi etnični (narodnostni) skupini.	1	2	3	4	5	6	7
47.	Moj vodja bi namerno izkrivljal moje besede oziroma izjave.	1	2	3	4	5	6	7
48.	Namerno povzroča jezo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Je zahrbtn.	1	2	3	4	5	6	7
50.	Omejil bi mi usposabljanje, da bi mi preprečil napredovanje.	1	2	3	4	5	6	7
51.	Moj vodja bi zaposlene izsiljeval, če bi ocenil, da to lahko počne.	1	2	3	4	5	6	7
52.	Z zadovoljstvom zavrne moje prošnje oziroma želje.	1	2	3	4	5	6	7
53.	Povzročal bi mi težave, če bi se mu zameril.	1	2	3	4	5	6	7
54.	Prilastil bi si zasluge za moje zamisli.	1	2	3	4	5	6	7
55.	Moj vodja bi si neupravičeno prilastil imetje organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
56.	Izpostavil bi me, da bi se lahko maščeval nekemu drugemu.	1	2	3	4	5	6	7
57.	Moj vodja bi sodeloval pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
58.	Če bi ocenil, da lahko, bi prekinil delovno razmerje z nekom, ki mu ni všeč.	1	2	3	4	5	6	7
59.	Moj vodja bi ravnal v nasprotju s pravili organizacije, nato pa pričakoval podporo podrejenih.	1	2	3	4	5	6	7

### III. DEMOGRAFSKI PODATKI VODJE, KI STE GA OCENJEVALI

60. Spol vašega vodje (*obkrožite*): a) moški b) ženski

61. Ocenite koliko let približno je star vaš vodja: \_\_\_\_\_ let.

62. Ocenite delovne izkušnje vašega vodje:

Popolnoma neizkušen 1 2 3 4 Zelo izkušen 5

63. Ocenite vodstvene delovne izkušnje vašega vodje:

Popolnoma neizkušen 1 2 3 4 Zelo izkušen 5

64. Katero stopnjo izobrazbe ima vaš vodja (*obkrožite najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe*)?

- a) srednja
- b) višja
- c) visoka strokovna
- d) univerzitetna
- e) magisterij ali specializacija
- f) doktorat



#### IV. VAŠI DEMOGRAFSKI PODATKI

65. Spol (*obkrožite*): a) moški b) ženski
66. Starost (*število dopolnjenih let*): \_\_\_\_\_ let
67. Delovna doba (*število dopolnjenih let*): \_\_\_\_\_ let.
68. Koliko časa delate v organizaciji (*število dopolnjenih let*)? \_\_\_\_\_ let.
69. Ali naloge opravljate na vodstvenem delovnem mestu (*obkrožite*)?  
a) da b) ne
70. Koliko ljudem ste neposredno nadrejeni? \_\_\_\_\_.
71. Izobrazba (*obkrožite najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe*):  
a) srednja  
b) višja  
c) visoka strokovna  
d) univerzitetna  
e) magisterij ali specializacija  
f) doktorat
72. Ali ste v tem trenutku vključeni v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe, kot jo imate sedaj (*obkrožite*)?  
a) da b) ne

#### V. KOMENTAR

Če v vprašalniku niste našli ustreznega odgovora oziroma želite še karkoli pripomniti, lahko to na kratko opišete:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Najlepša hvala za sodelovanje!**

## Priloga B.1: Izračun zanesljivosti vprašalnikov

### Zanesljivost vprašalnika o vodenju (Cronbach's alfa – $\alpha$ )

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	1138	97,8
	Excluded <sup>a</sup>	26	2,2
	Total	1164	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,972	<b>,972</b>	28

### Zanesljivost vprašalnika o integriteti (Cronbach's alfa – $\alpha$ )

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	1108	95,2
	Excluded <sup>a</sup>	56	4,8
	Total	1164	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,981	<b>,982</b>	31

## Priloga B.2: Korelacijski koeficienti vprašalnika o vodenju

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
trditev 1	118,32	1207,343	,601	,449	,972
trditev 2	118,97	1206,085	,567	,555	,972
trditev 3	120,32	1178,851	,751	,659	,971
trditev 4	121,02	1190,877	,669	,621	,971
trditev 5	119,18	1179,417	,754	,661	,971
trditev 6	119,97	1164,971	,717	,579	,971
trditev 7	118,96	1176,008	,790	,710	,971
trditev 8	118,69	1181,801	,758	,717	,971
trditev 9	119,13	1176,449	,795	,725	,971
trditev 10	119,90	1164,169	,825	,764	,970
trditev 11	120,90	1185,160	,739	,763	,971
trditev 12	119,05	1168,613	,794	,700	,971
trditev 13	119,76	1167,577	,838	,751	,970
trditev 14	119,08	1177,622	,809	,731	,970
trditev 15	118,26	1200,907	,661	,612	,971
trditev 16	119,27	1186,180	,736	,687	,971
trditev 17	119,04	1180,043	,782	,670	,971
trditev 18	120,79	1181,686	,758	,746	,971
trditev 19	119,22	1176,025	,769	,667	,971
trditev 20	118,74	1175,694	,763	,633	,971
trditev 21	118,92	1199,468	,673	,568	,971
trditev 22	118,96	1182,572	,782	,717	,971
trditev 23	119,87	1214,118	,449	,374	,973
trditev 24	119,53	1176,483	,763	,643	,971
trditev 25	119,51	1169,490	,816	,698	,970
trditev 26	119,04	1175,483	,769	,651	,971
trditev 27	120,23	1177,984	,751	,630	,971
trditev 28	119,85	1185,956	,659	,502	,971

### Priloga B.3: Korelacijski koeficienti vprašalnika o integriteti

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
trditev 29	172,1137	1392,009	<b>,738</b>	,669	<b>,981</b>
trditev 30	171,7888	1394,183	<b>,774</b>	,730	<b>,981</b>
trditev 31	172,4783	1381,464	<b>,732</b>	,654	<b>,981</b>
trditev 32	172,2509	1384,609	<b>,757</b>	,658	<b>,981</b>
trditev 33	172,2906	1387,971	<b>,749</b>	,678	<b>,981</b>
trditev 34	171,5605	1386,185	<b>,821</b>	,798	<b>,980</b>
trditev 35	171,2563	1405,007	<b>,820</b>	,743	<b>,980</b>
trditev 36	171,6787	1387,349	<b>,813</b>	,729	<b>,980</b>
trditev 37	171,2987	1403,523	<b>,811</b>	,719	<b>,980</b>
trditev 38	171,6119	1391,060	<b>,820</b>	,759	<b>,980</b>
trditev 39	171,0875	1421,677	<b>,674</b>	,583	<b>,981</b>
trditev 40	171,6327	1381,515	<b>,838</b>	,741	<b>,980</b>
trditev 41	171,2184	1406,693	<b>,800</b>	,746	<b>,981</b>
trditev 42	171,4585	1386,935	<b>,865</b>	,824	<b>,980</b>
trditev 43	171,5343	1380,039	<b>,844</b>	,797	<b>,980</b>
trditev 44	171,3412	1395,390	<b>,841</b>	,782	<b>,980</b>
trditev 45	171,2166	1409,962	<b>,811</b>	,733	<b>,981</b>
trditev 46	170,8051	1450,746	<b>,505</b>	,409	<b>,982</b>
trditev 47	171,2383	1409,049	<b>,832</b>	,770	<b>,980</b>
trditev 48	171,3926	1394,311	<b>,831</b>	,805	<b>,980</b>
trditev 49	171,4810	1380,391	<b>,862</b>	,804	<b>,980</b>
trditev 50	171,3854	1393,392	<b>,824</b>	,748	<b>,980</b>
trditev 51	171,2681	1397,526	<b>,833</b>	,755	<b>,980</b>
trditev 52	171,3556	1399,789	<b>,800</b>	,713	<b>,981</b>
trditev 53	172,0099	1370,631	<b>,841</b>	,788	<b>,980</b>
trditev 54	171,6588	1388,503	<b>,826</b>	,755	<b>,980</b>
trditev 55	171,0199	1426,077	<b>,712</b>	,676	<b>,981</b>
trditev 56	171,2987	1400,746	<b>,862</b>	,804	<b>,980</b>
trditev 57	170,9513	1433,251	<b>,698</b>	,661	<b>,981</b>
trditev 58	171,7879	1392,939	<b>,739</b>	,623	<b>,981</b>
trditev 59	171,2446	1408,277	<b>,798</b>	,734	<b>,981</b>

## Priloga B.4: Asimetrija in sploščenost vprašalnika o vodenju

	asimetričnost (Skewness) in sploščenost (Kurtosis)							
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
trditev 1	1163	1	5,55	1,454	<b>-1,129</b>	,072	<b>,627</b>	,143
trditev 2	1164	0	4,90	1,563	<b>-,733</b>	,072	<b>-,205</b>	,143
trditev 3	1164	0	3,55	1,716	<b>-,018</b>	,072	<b>-1,068</b>	,143
trditev 4	1162	2	2,85	1,658	<b>,532</b>	,072	<b>-,760</b>	,143
trditev 5	1163	1	4,69	1,702	<b>-,519</b>	,072	<b>-,617</b>	,143
trditev 6	1160	4	3,89	2,065	<b>-,019</b>	,072	<b>-1,349</b>	,144
trditev 7	1164	0	4,90	1,689	<b>-,623</b>	,072	<b>-,550</b>	,143
trditev 8	1163	1	5,18	1,646	<b>-,821</b>	,072	<b>-,186</b>	,143
trditev 9	1163	1	4,73	1,674	<b>-,571</b>	,072	<b>-,607</b>	,143
trditev 10	1163	1	3,97	1,826	<b>-,190</b>	,072	<b>-1,116</b>	,143
trditev 11	1161	3	2,96	1,621	<b>,405</b>	,072	<b>-,886</b>	,143
trditev 12	1162	2	4,81	1,815	<b>-,605</b>	,072	<b>-,717</b>	,143
trditev 13	1161	3	4,11	1,742	<b>-,288</b>	,072	<b>-,959</b>	,143
trditev 14	1164	0	4,78	1,624	<b>-,508</b>	,072	<b>-,581</b>	,143
trditev 15	1162	2	5,60	1,473	<b>-1,120</b>	,072	<b>,637</b>	,143
trditev 16	1162	2	4,59	1,613	<b>-,514</b>	,072	<b>-,608</b>	,143
trditev 17	1162	2	4,83	1,633	<b>-,604</b>	,072	<b>-,525</b>	,143
trditev 18	1163	1	3,07	1,645	<b>,335</b>	,072	<b>-,947</b>	,143
trditev 19	1163	1	4,65	1,728	<b>-,525</b>	,072	<b>-,646</b>	,143
trditev 20	1164	0	5,12	1,753	<b>-,841</b>	,072	<b>-,315</b>	,143
trditev 21	1163	1	4,94	1,473	<b>-,560</b>	,072	<b>-,374</b>	,143
trditev 22	1164	0	4,91	1,581	<b>-,690</b>	,072	<b>-,326</b>	,143
trditev 23	1163	1	4,00	1,702	<b>-,167</b>	,072	<b>-,982</b>	,143
trditev 24	1163	1	4,33	1,736	<b>-,402</b>	,072	<b>-,884</b>	,143
trditev 25	1163	1	4,35	1,746	<b>-,343</b>	,072	<b>-,907</b>	,143
trditev 26	1164	0	4,82	1,739	<b>-,670</b>	,072	<b>-,461</b>	,143
trditev 27	1162	2	3,64	1,733	<b>,054</b>	,072	<b>-,988</b>	,143
trditev 28	1164	0	4,02	1,790	<b>-,178</b>	,072	<b>-1,024</b>	,143

## Priloga B.5: Asimetrija in sploščenost vprašalnika o integriteti

	asimetričnost (Skewness) in sploščenost (Kurtosis)							
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
trditev 29	1162	2	2,93	1,761	<b>,720</b>	,072	<b>-,514</b>	,143
trditev 30	1161	3	2,61	1,651	<b>,930</b>	,072	<b>-,141</b>	,143
trditev 31	1162	2	3,30	1,964	<b>,484</b>	,072	<b>-1,023</b>	,143
trditev 32	1161	3	3,07	1,851	<b>,611</b>	,072	<b>-,782</b>	,143
trditev 33	1161	3	3,10	1,809	<b>,635</b>	,072	<b>-,679</b>	,143
trditev 34	1160	4	2,39	1,699	<b>1,186</b>	,072	<b>,371</b>	,144
trditev 35	1160	4	2,09	1,421	<b>1,409</b>	,072	<b>1,328</b>	,144
trditev 36	1160	4	2,50	1,685	<b>1,126</b>	,072	<b>,297</b>	,144
trditev 37	1159	5	2,12	1,450	<b>1,439</b>	,072	<b>1,450</b>	,144
trditev 38	1162	2	2,44	1,630	<b>1,132</b>	,072	<b>,372</b>	,143
trditev 39	1160	4	1,89	1,361	<b>1,791</b>	,072	<b>2,760</b>	,144
trditev 40	1162	2	2,45	1,735	<b>1,154</b>	,072	<b>,241</b>	,143
trditev 41	1162	2	2,05	1,423	<b>1,583</b>	,072	<b>1,966</b>	,143
trditev 42	1163	1	2,29	1,626	<b>1,354</b>	,072	<b>,982</b>	,143
trditev 43	1160	4	2,38	1,767	<b>1,198</b>	,072	<b>,259</b>	,144
trditev 44	1161	3	2,17	1,533	<b>1,454</b>	,072	<b>1,378</b>	,143
trditev 45	1164	0	2,04	1,340	<b>1,509</b>	,072	<b>1,839</b>	,143
trditev 46	1164	0	1,60	1,054	<b>2,391</b>	,072	<b>6,418</b>	,143
trditev 47	1162	2	2,04	1,310	<b>1,514</b>	,072	<b>1,942</b>	,143
trditev 48	1161	3	2,21	1,543	<b>1,389</b>	,072	<b>1,104</b>	,143
trditev 49	1157	7	2,31	1,721	<b>1,285</b>	,072	<b>,544</b>	,144
trditev 50	1158	6	2,19	1,562	<b>1,454</b>	,072	<b>1,327</b>	,144
trditev 51	1162	2	2,08	1,484	<b>1,551</b>	,072	<b>1,677</b>	,143
trditev 52	1163	1	2,16	1,501	<b>1,466</b>	,072	<b>1,436</b>	,143
trditev 53	1162	2	2,83	1,892	<b>,817</b>	,072	<b>-,598</b>	,143
trditev 54	1159	5	2,46	1,627	<b>1,124</b>	,072	<b>,404</b>	,144
trditev 55	1161	3	1,84	1,237	<b>1,871</b>	,072	<b>3,443</b>	,143
trditev 56	1164	0	2,11	1,397	<b>1,417</b>	,072	<b>1,351</b>	,143
trditev 57	1163	1	1,76	1,118	<b>1,852</b>	,072	<b>3,436</b>	,143
trditev 58	1163	1	2,60	1,744	<b>1,007</b>	,072	<b>-,033</b>	,143
trditev 59	1164	0	2,07	1,393	<b>1,489</b>	,072	<b>1,552</b>	,143

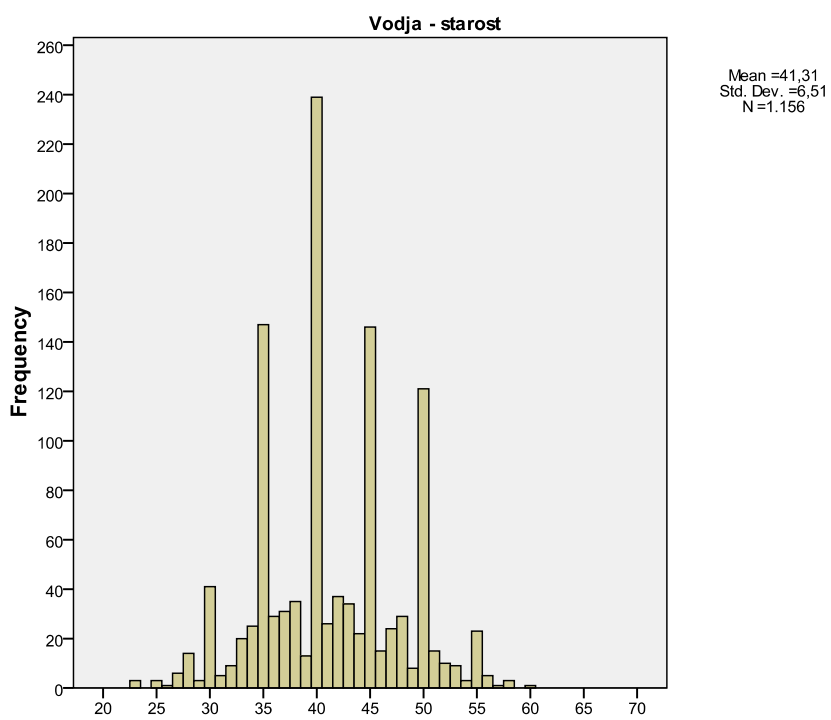
## Priloga C: Demografski podatki ocenjevanih vodij

Slika 1: spol ocenjevanih vodij

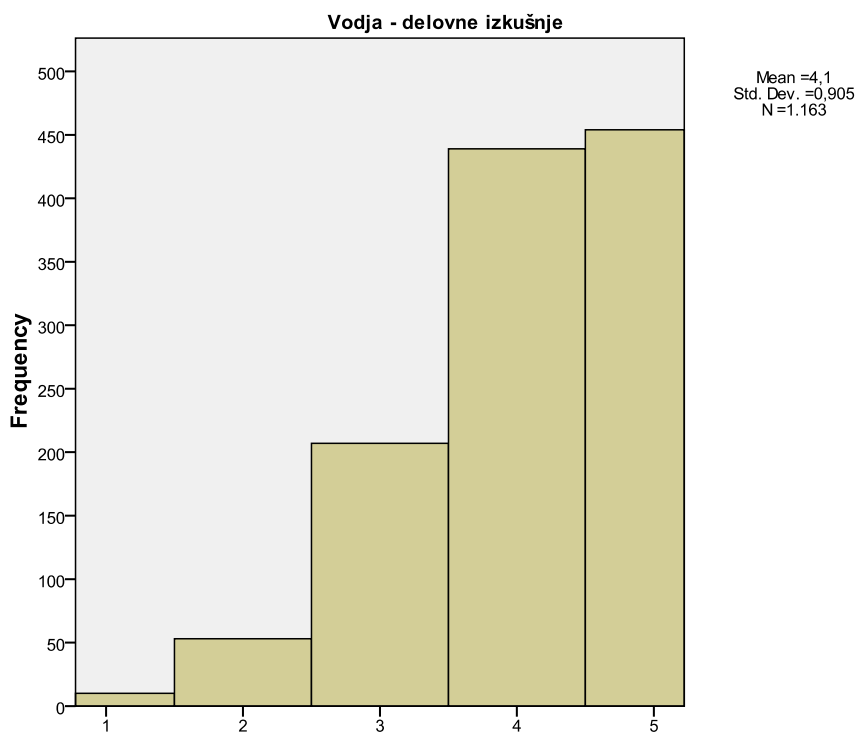


Legenda: 1-moški, 2-ženska

Slika 2: starost ocenjevanih vodij

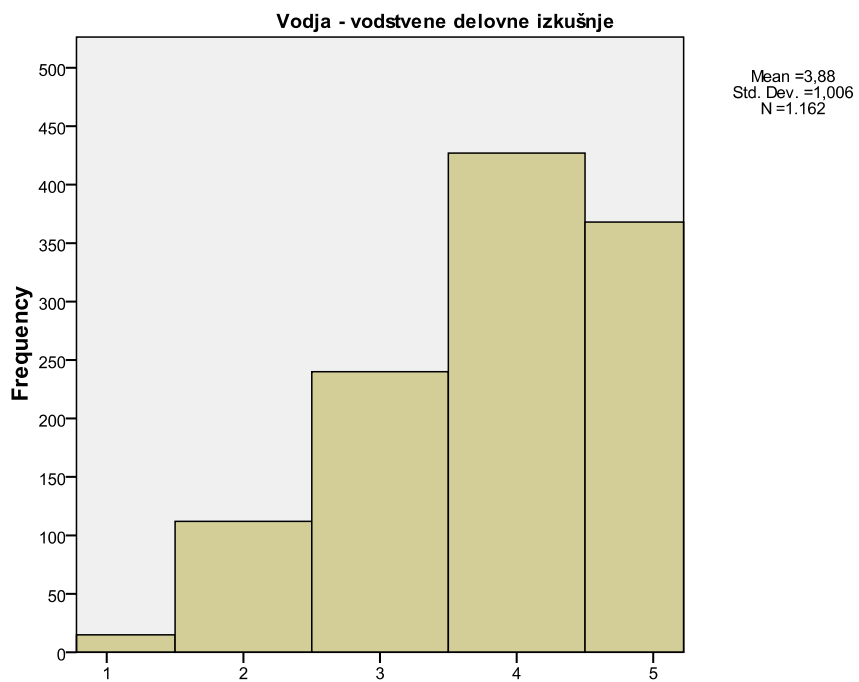


**Slika 3: Delovne izkušnje ocenjevanih vodij**



Legenda: 1-popolnoma neizkušen ... 5-zelo izkušen

**Slika 4: Vodstvene delovne izkušnje ocenjevanih vodij**

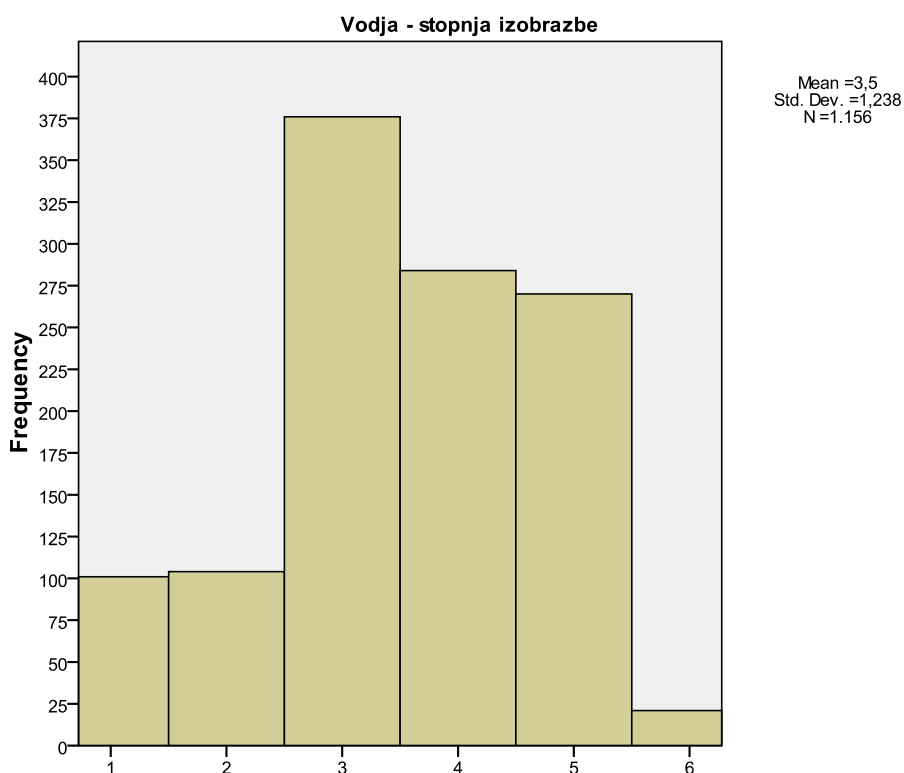


V-vod.del.izk. 63

Legenda: 1-popolnoma neizkušen ... 5-zelo izkušen



**Slika 5: Izobrazba ocenjevanih vodij**



Legenda: 1-srednja, 2-višja, 3-visoka strokovna, 4-univerzitetna, 5-magisterij ali specializacija, 6-doktorat

**Priloga D.1: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o uslužnem vodenju**

	<b>Spremenljivke – uslužno vodenje</b>	ORG	N	M	SD	Sig. (2-tailed)
1.	Moj vodja mi pove, če kaj ne poteka pravilno.	Nprofit	768	5,48	1,516	,007
		Profit	395	5,71	1,312	
2.	Pri delu mi prepušča odgovornost sprejemanja pomembnih odločitev.	Nprofit	768	4,85	1,554	<b>,125</b>
		Profit	396	5,00	1,579	
3.	Razvoj moje kariere mu predstavlja prioriteto.	Nprofit	768	3,35	1,722	,000
		Profit	396	3,93	1,640	
4.	Zdi se, da za moj uspeh skrbi bolj kot za svojega.	Nprofit	766	2,72	1,654	,000
		Profit	396	3,09	1,641	
5.	Ima visoka etična načela.	Nprofit	767	4,60	1,745	,011
		Profit	396	4,86	1,601	
6.	Pri njemu bi poiskal pomoč, če bi imel osebne težave.	Nprofit	764	3,87	2,097	<b>,681</b>
		Profit	396	3,92	2,004	
7.	Pomembna mu je skrb za skupnost, kjer organizacija deluje.	Nprofit	768	4,75	1,725	,000
		Profit	396	5,19	1,579	
8.	Sposoben je učinkovito razmišljati pri reševanju kompleksnih problemov.	Nprofit	767	4,98	1,682	,000
		Profit	396	5,57	1,502	

9.	Spodbuja me, da sam sprejemam pomembne odločitve pri delu.	Nprofit Profit	767 396	4,59 5,02	1,684 1,621	,000
10.	Skrbi za to, da dosegam osebne karierne cilje.	Nprofit Profit	767 396	3,79 4,31	1,838 1,754	,000
11.	Moje najpomembnejše interese postavlja pred lastne.	Nprofit Profit	765 396	2,82 3,24	1,577 1,668	,000
12.	Je vedno pošten.	Nprofit Profit	767 395	4,58 5,25	1,853 1,655	,000
13.	Prizadeva si za mojo osebno dobrobit.	Nprofit Profit	765 396	3,93 4,45	1,753 1,670	,000
14.	Vedno je zainteresiran za pomoč ljudem v naši skupnosti.	Nprofit Profit	768 396	4,65 5,04	1,671 1,499	,000
15.	Temeljito pozna našo organizacijo in njene cilje.	Nprofit Profit	766 396	5,51 5,77	1,511 1,381	,003
16.	Pušča mi svobodo pri upravljanju zahtevnih situacij, in sicer na način, ki se meni zdi najboljši.	Nprofit Profit	766 396	4,43 4,92	1,614 1,562	,000
17.	Poskrbi, da pridobim delovne izkušnje, ki mi omogočajo razvoj novih veščin.	Nprofit Profit	766 396	4,65 5,16	1,653 1,542	,000
18.	Žrtvuje lastne interese, da zadovolji moje potrebe.	Nprofit Profit	767 396	2,93 3,35	1,587 1,721	,000
19.	Moj vodja za doseg uspeha ne bi ogrožal etičnih načel.	Nprofit Profit	767 396	4,53 4,89	1,776 1,606	,001
20.	Vzame si čas, da se z menoj pogovori osebno.	Nprofit Profit	768 396	5,00 5,37	1,797 1,637	,000
21.	Vključen je v aktivnosti skupnosti, v kateri organizacija deluje.	Nprofit Profit	768 395	4,82 5,19	1,495 1,399	,000
22.	Zmore reševati delovne probleme z novimi oziroma kreativnimi idejami.	Nprofit Profit	768 396	4,67 5,39	1,609 1,411	,000
23.	Ko moram v službi sprejeti pomembno odločitev, se mi z nadrejenim ni potrebno predhodno posvetovati.	Nprofit Profit	768 395	4,01 3,99	1,679 1,747	<b>,875</b>
24.	Želi poznati moje karierne/razvojne cilje.	Nprofit Profit	768 395	4,17 4,65	1,734 1,697	,000
25.	Naredi vse, kar je v njegovi moči, da mi olajša delo.	Nprofit Profit	768 395	4,20 4,65	1,772 1,657	,000
26.	Poštenost ceni bolj kot korist oziroma dobiček.	Nprofit Profit	768 396	4,83 4,82	1,787 1,644	<b>,905</b>
27.	Brez vprašanj ve, kdaj sem na »dnu«.	Nprofit Profit	767 395	3,46 3,97	1,710 1,732	,000
28.	Spodbuja me k prostovoljnemu delu v skupnosti.	Nprofit Profit	768 396	3,83 4,39	1,735 1,840	,000

**Legenda:**

1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Delno se ne strinjam, 4 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 – Delno se strinjam, 6 – Strinjam se, 7 – Popolnoma se strinjam

ORG = Nprofit – Nprofitna; Profit – Profitna

N= število anketirancev

M= aritmetična sredina

SD = standardni odklon

Sig. (2-tailed) = stopnja značilnosti

**Priloga D.2: Razlike v povprečni vrednosti spremenljivk vprašalnika o integriteti vodij**

	<b>Spremenljivke – integriteta vodij</b>	ORG	N	M	SD	Sig. (2-tailed)
1.	Napake, ki jih storim pri delu, bi moj vodja uporabil za osebni napad name.	Nprofit Profit	768 394	3,13 2,54	1,811 1,587	,000
2.	Vedno se maščuje (vrne milo za drago).	Nprofit Profit	767 394	2,87 2,10	1,739 1,331	,000
3.	Posebno pozornost namenja določenim zaposlenim, ki so mu pri srcu, meni pa ne.	Nprofit Profit	766 396	3,71 2,51	1,991 1,648	,000
4.	Zlagal bi se mi.	Nprofit Profit	765 396	3,30 2,61	1,889 1,688	,000
5.	V službenih zadevah bi me izpostavil tveganju, da zaščiti samega sebe.	Nprofit Profit	766 395	3,30 2,72	1,845 1,675	,000
6.	Namerno krepi konflikte med zaposlenimi.	Nprofit Profit	767 393	2,60 1,97	1,794 1,407	,000
7.	Ima slabe namene.	Nprofit Profit	765 395	2,23 1,82	1,495 1,220	,000
8.	Mojo delovno oceno bi uporabil tudi za to, da bi me osebno kritiziral.	Nprofit Profit	766 394	2,66 2,19	1,779 1,438	,000
9.	Ima nekaj proti meni.	Nprofit Profit	765 394	2,27 1,84	1,554 1,175	,000
10.	Moj vodja bi dopustil, da za njegove napake krivijo mene.	Nprofit Profit	766 396	2,60 2,12	1,676 1,490	,000
11.	Moj vodja bi ponaredil dokumentacijo, če bi mu to koristilo pri delu.	Nprofit Profit	765 395	1,87 1,92	1,348 1,389	<b>,537</b>
12.	Primanjkuje mu moralnih vrednot.	Nprofit Profit	766 396	2,63 2,10	1,832 1,469	,000
13.	Norčuje se iz mojih napak, namesto da bi mi svetoval, kako naj bolje opravim delo.	Nprofit Profit	767 395	2,17 1,82	1,507 1,213	,000
14.	Namerno bi poudarjal moje napake pri svojih nadrejenih, da bi jaz v njihovih očeh izpadel slabo.	Nprofit Profit	767 396	2,47 1,95	1,728 1,346	,000
15.	Je maščevalen.	Nprofit Profit	765 395	2,64 1,87	1,901 1,338	,000
16.	Moj vodja bi za svoje napake krivil mene.	Nprofit Profit	767 394	2,33 1,85	1,609 1,319	,000
17.	Ne vodi me pri mojem delu, ker želi, da doživim neuspeh.	Nprofit Profit	768 396	2,20 1,73	1,440 1,057	,000
18.	Bolje bi ravnal z menoj, če bi jaz pripadal drugi etnični (narodnostni) skupini.	Nprofit Profit	768 396	1,69 1,42	1,142 ,831	,000
19.	Moj vodja bi namerno izkrivljal moje besede oziroma izjave.	Nprofit Profit	767 395	2,18 1,77	1,384 1,105	,000
20.	Namerno povzroča jezo med zaposlenimi.	Nprofit Profit	768 393	2,42 1,79	1,632 1,254	,000
21.	Je zahrbtnen.	Nprofit Profit	763 394	2,51 1,91	1,817 1,441	,000
22.	Omejil bi mi usposabljanje, da bi mi preprečil napredovanje.	Nprofit Profit	764 394	2,38 1,83	1,675 1,239	,000

23.	Moj vodja bi zaposlene izsiljeval, če bi ocenil, da to lahko počne.	Nprofit Profit	768 394	2,21 1,83	1,565 1,276	,000
24.	Z zadovoljstvom zavrne moje prošnje oziroma želje.	Nprofit Profit	767 396	2,31 1,88	1,603 1,235	,000
25.	Povzročal bi mi težave, če bi se mu zameril.	Nprofit Profit	767 395	3,12 2,28	1,976 1,577	,000
26.	Prilastil bi si zasluge za moje zamisli.	Nprofit Profit	764 395	2,60 2,20	1,661 1,525	,000
27.	Moj vodja bi si nepravilno prilastil imetje organizacije.	Nprofit Profit	767 394	1,87 1,77	1,252 1,205	,195
28.	Izpostavil bi me, da bi se lahko maščeval nekemu drugemu.	Nprofit Profit	768 396	2,22 1,90	1,455 1,254	,000
29.	Moj vodja bi sodeloval pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji.	Nprofit Profit	767 396	1,80 1,68	1,138 1,075	,065
30.	Če bi ocenil, da lahko, bi prekinil delovno razmerje z nekom, ki mu ni všeč.	Nprofit Profit	767 396	2,62 2,55	1,773 1,687	,478
31.	Moj vodja bi ravnal v nasprotju s pravili organizacije, nato pa pričakoval podporo podrejenih.	Nprofit Profit	768 396	2,14 1,92	1,445 1,277	,009
<p><b>Legenda:</b>  1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Delno se ne strinjam, 4 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 – Delno se strinjam, 6 – Strinjam se, 7 – Popolnoma se strinjam  ORG = Nprofit – Neprofitna; Profit – Profitna  N= število anketirancev  M= aritmetična sredina  SD = standardni odklon  Sig. (2-tailed) = stopnja značilnosti</p>						

### Priloga D.3: Demografske razlike med ocenjevanimi vodji (T-test)

Demografski podatki ocenjevanih vodij	ORG	N	M	SD	Sig. (2-tailed)
Spol vodje	Nprofit Profit	768 394	1,05 1,39	,220 ,487	,000
Starost vodje	Nprofit Profit	765 391	41,69 40,58	5,439 8,168	,015
Ocena delovne izkušnosti vodje	Nprofit Profit	768 395	4,06 4,16	,938 ,836	,072
Ocena vodstvenih delovnih izkušenj vodij	Nprofit Profit	767 395	3,85 3,94	1,032 ,951	,131
Izobrazba vodij	Nprofit Profit	767 389	3,66 3,18	,995 1,565	,000
<p><b>Legenda:</b>  ORG = Nprofit – Neprofitna, Profit – Profitna  N= število anketirancev  M= aritmetična sredina  SD = standardni odklon  Sig. (2-tailed) = stopnja značilnosti</p> <p><b>Lestvica pri oceni delovnih in vodstvenih delovnih izkušenj:</b>  1 – Popolnoma neizkušen ... 5 – Zelo izkušen</p>					

**Priloga E.1: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami vprašalnika o vodenju**

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21	T22	T23	T24	T25	T26	T27	T28
T1	1	,382	,447	,353	,510	,407	,531	,548	,488	,447	,361	,535	,490	,523	,539	,408	,534	,384	,492	,512	,454	,531	,186	,448	,490	,512	,424	,351
T2		1	,497	,407	,424	,375	,384	,421	,629	,464	,390	,431	,463	,420	,316	,675	,489	,399	,410	,396	,340	,428	,480	,423	,461	,420	,420	,308
T3			1	,674	,561	,571	,574	,509	,615	,724	,682	,549	,680	,568	,426	,583	,599	,666	,557	,533	,444	,551	,397	,628	,618	,525	,597	,500
T4				1	,537	,538	,482	,425	,520	,631	,730	,499	,592	,476	,332	,495	,519	,697	,505	,453	,365	,451	,360	,535	,567	,486	,550	,458
T5					1	,578	,672	,653	,600	,619	,540	,696	,624	,618	,570	,527	,578	,538	,711	,589	,488	,615	,260	,553	,597	,643	,543	,477
T6						1	,632	,535	,562	,629	,614	,571	,627	,593	,434	,506	,506	,611	,518	,578	,474	,527	,359	,535	,595	,579	,620	,506
T7							1	,722	,612	,634	,542	,659	,659	,729	,613	,537	,612	,543	,656	,637	,628	,694	,266	,575	,660	,634	,593	,535
T8								1	,637	,599	,466	,675	,607	,669	,701	,535	,636	,492	,639	,610	,603	,761	,254	,582	,634	,588	,533	,474
T9									1	,732	,572	,608	,665	,629	,512	,721	,703	,584	,604	,598	,499	,614	,438	,645	,631	,591	,591	,537
T10										1	,721	,624	,764	,663	,499	,615	,687	,682	,621	,621	,524	,618	,397	,724	,673	,607	,639	,569
T11											1	,556	,691	,557	,378	,528	,558	<b>,819</b>	,536	,503	,420	,517	,424	,585	,600	,548	,641	,534
T12												1	,708	,726	,617	,588	,637	,575	,701	,660	,568	,644	,298	,576	,661	,695	,584	,502
T13													1	,751	,527	,635	,667	,697	,651	,665	,547	,619	,371	,654	,717	,666	,644	,568
T14														1	,645	,592	,642	,584	,663	,682	,625	,673	,298	,585	,702	,684	,590	,544
T15															1	,458	,580	,393	,594	,576	,590	,660	,188	,513	,553	,537	,433	,399
T16																1	,657	,572	,554	,572	,472	,545	,511	,572	,620	,570	,531	,427
T17																	1	,590	,618	,617	,548	,643	,353	,664	,629	,579	,542	,544
T18																		1	,583	,548	,457	,548	,403	,583	,644	,560	,647	,544

T1 9																					1	,652	,551	,628	,302	,572	,660	,673	,541	,491	
T2 0																						1	,599	,623	,306	,622	,652	,645	,568	,499	
T2 1																							1	,680	,272	,513	,581	,520	,480	,500	
T2 2																								1	,312	,629	,682	,609	,580	,514	
T2 3																									1	,398	,379	,377	,382	,297	
T2 4																										1	,663	,589	,608	,546	
T2 5																											1	,687	,665	,559	
T2 6																												1	,604	,490	
T2 7																													1	,615	
T2 8																															1
** = Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) T = zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o vodenju																															

**Priloga E.2: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami vprašalnika o integriteti**

	T2 9	T3 0	T3 1	T3 2	T3 3	T3 4	T3 5	T3 6	T3 7	T3 8	T3 9	T4 0	T4 1	T4 2	T4 3	T4 4	T4 5	T4 6	T4 7	T4 8	T4 9	T5 0	T5 1	T5 2	T5 3	T5 4	T5 5	T5 6	T5 7	T5 8	T5 9
T2 9	1	,75 2	,66 3	,61 9	,63 6	,64 9	,60 4	,67 5	,59 4	,59 4	,41 7	,62 3	,57 2	,61 7	,63 7	,58 5	,52 9	,29 7	,58 1	,60 6	,62 2	,58 8	,60 1	,55 2	,64 9	,57 3	,47 5	,60 5	,42 7	,55 7	,52 6
T3 0		1	,68 1	,62 9	,61 1	,69 2	,65 5	,68 5	,65 8	,61 4	,44 4	,65 0	,60 4	,64 0	,74 7	,62 8	,58 5	,35 1	,60 0	,65 0	,70 1	,61 2	,63 7	,57 8	,70 9	,60 2	,46 3	,62 9	,46 5	,58 0	,55 9
T3 1			1	,67 0	,66 0	,63 5	,58 2	,61 8	,63 6	,60 1	,39 6	,62 0	,56 3	,62 5	,63 1	,57 0	,57 7	,33 5	,56 9	,61 0	,62 3	,60 3	,55 4	,55 6	,68 4	,59 9	,45 8	,57 1	,43 1	,53 1	,50 8
T3 2				1	,70 8	,61 2	,61 5	,61 2	,62 2	,64 4	,51 9	,64 8	,56 4	,63 7	,61 9	,63 5	,58 5	,33 1	,62 1	,57 7	,64 6	,58 8	,62 6	,55 7	,66 4	,66 7	,50 9	,64 3	,49 7	,58 7	,58 9
T3 3					1	,62 4	,62 1	,63 5	,57 9	,70 8	,48 8	,64 0	,55 4	,63 7	,58 8	,66 5	,57 9	,31 9	,59 2	,57 2	,60 5	,58 5	,57 2	,55 3	,62 8	,67 1	,51 6	,62 1	,49 3	,56 3	,59 2
T3 4						1	,79 0	,73 2	,69 0	,64 9	,51 0	,70 7	,65 1	,68 4	,70 3	,64 8	,66 1	,40 8	,63 2	,81 1	,72 9	,66 7	,69 4	,67 5	,68 5	,62 5	,56 2	,69 8	,53 7	,60 6	,63 8
T3 5							1	,71 9	,71 4	,68 3	,55 1	,70 1	,66 5	,70 4	,69 8	,70 7	,68 6	,38 8	,66 7	,70 5	,72 0	,66 0	,68 5	,67 0	,64 8	,62 9	,62 0	,70 7	,58 6	,58 0	,68 4
T3 6								1	,73 8	,69 8	,51 1	,68 2	,67 2	,74 7	,70 8	,67 3	,65 9	,36 7	,62 8	,67 4	,69 8	,69 3	,64 8	,65 5	,69 8	,65 6	,53 7	,67 3	,50 0	,60 0	,59 6
T3 7									1	,69 7	,53 8	,67 0	,70 7	,75 1	,72 1	,69 0	,70 2	,39 8	,67 5	,66 7	,72 1	,68 9	,62 9	,67 5	,67 2	,64 3	,53 3	,66 1	,54 0	,55 6	,60 8
T3 8										1	,59 2	,69 7	,67 4	,76 5	,67 9	,78 9	,68 3	,36 0	,69 1	,63 8	,68 0	,65 9	,65 5	,62 3	,67 1	,74 0	,60 6	,70 3	,56 6	,57 3	,66 5
T3 9											1	,61 9	,59 0	,59 6	,54 2	,60 7	,57 0	,39 5	,61 1	,51 2	,54 2	,50 2	,62 3	,54 7	,51 9	,58 9	,61 2	,63 5	,61 6	,50 2	,65 1
T4 0												1	,69 6	,72 4	,75 2	,69 8	,66 8	,41 6	,71 0	,72 3	,76 7	,65 9	,69 7	,65 8	,72 9	,67 3	,57 9	,68 9	,55 8	,64 6	,66 9
T4 1													1	,82 6	,73 3	,72 7	,72 8	,44 4	,72 9	,67 2	,67 6	,67 3	,65 9	,68 1	,64 2	,64 7	,57 8	,69 5	,55 3	,53 9	,61 9
T4 2														1	,77 4	,78 9	,75 5	,44 0	,74 0	,68 4	,74 9	,72 0	,71 8	,68 6	,69 9	,72 7	,64 5	,74 5	,59 7	,60 5	,67 5
T4 3															1	,74 7	,71 8	,40 9	,71 7	,74 5	,79 6	,68 2	,70 1	,65 8	,77 0	,64 6	,54 7	,69 5	,54 2	,63 3	,65 8
T4 4																1	,76 9	,42 9	,74 2	,66 7	,73 5	,69 7	,70 7	,65 6	,67 6	,72 6	,63 4	,74 4	,63 2	,60 8	,69 2
T4 5																	1	,48 7	,71 7	,67 8	,69 6	,71 2	,66 1	,70 7	,63 3	,68 1	,62 3	,71 8	,62 7	,55 8	,65 7

T4 6																		1	,56 5	,43 7	,38 5	,43 9	,44 4	,44 9	,37 3	,40 5	,42 3	,45 5	,48 7	,36 0	,43 7
T4 7																			1	,72 3	,71 8	,70 7	,70 9	,67 1	,68 4	,68 9	,61 7	,76 2	,60 9	,58 3	,68 3
T4 8																				1	,78 3	,72 2	,74 5	,69 6	,71 8	,64 2	,55 6	,71 5	,55 7	,64 4	,65 2
T4 9																					1	,75 4	,73 7	,70 0	,77 5	,71 6	,60 7	,74 9	,59 5	,65 6	,67 9
T5 0																						1	,73 2	,75 8	,70 7	,70 0	,61 6	,73 2	,58 9	,59 0	,65 2
T5 1																							1	,70 2	,72 5	,69 6	,64 1	,78 6	,63 1	,65 6	,71 9
T5 2																								1	,71 0	,68 2	,61 6	,71 2	,58 3	,59 6	,66 2
T5 3																									1	,74 8	,55 6	,73 4	,52 9	,68 5	,63 8
T5 4																										1	,64 7	,76 6	,61 0	,65 3	,68 5
T5 5																											1	,73 8	,72 3	,56 3	,70 7
T5 6																												1	,70 2	,66 0	,74 7
T5 7																													1	,55 2	,73 4
T5 8																														1	,68 4
T5 9																															1

\*\* = Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)  
T= zaporedna številka spremenljivke vprašalnika o integriteti vodij



**Priloga F.1: Faktorska analiza 1. faktorja uslužnega vodenja 'konceptualne veščine'**

Correlation Matrix<sup>a</sup>

		trditev 1	trditev 8	trditev 15	trditev 22
Correlation	trditev 1	1,000	,547	,540	,531
	trditev 8	,547	1,000	,700	,764
	trditev 15	,540	,700	1,000	,662
	trditev 22	,531	,764	,662	1,000
Sig. (1-tailed)	trditev 1		,000	,000	,000
	trditev 8	,000		,000	,000
	trditev 15	,000	,000		,000
	trditev 22	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,125

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2402,890
	df	6
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
trditev 1	1,000	,570
trditev 8	1,000	,802
trditev 15	1,000	,738
trditev 22	1,000	,772

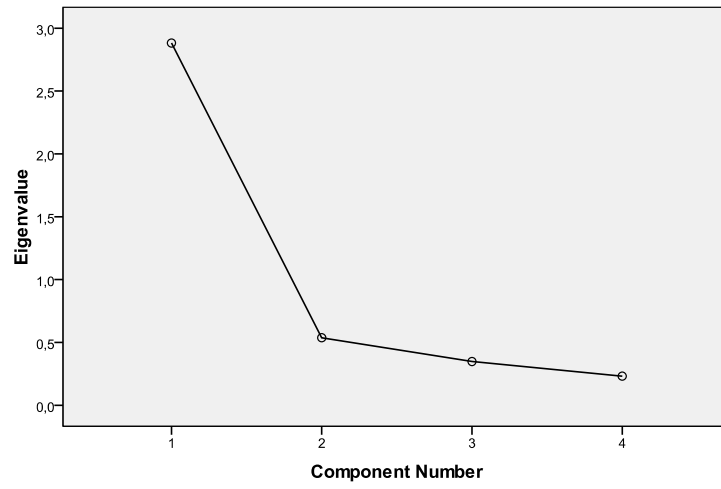
Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,882	72,049	72,049	2,882	72,049	72,049
2	,538	13,439	85,487			
3	,348	8,708	94,195			
4	,232	5,805	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
trditev 8	,896
trditev 22	,879
trditev 15	,859
trditev 1	,755

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

---

## Priloga F.2: Faktorska analiza 2. faktorja uslužnega vodenja 'opolnomočenje'

		trditev 2	trditev 9	trditev 16	trditev 23
Correlation	trditev 2	1,000	,632	,675	,482
	trditev 9	,632	1,000	,722	,441
	trditev 16	,675	,722	1,000	,510
	trditev 23	,482	,441	,510	1,000
Sig. (1-tailed)	trditev 2		,000	,000	,000
	trditev 9	,000		,000	,000
	trditev 16	,000	,000		,000
	trditev 23	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,168

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2061,201
	Df	6
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
trditev 2	1,000	,720
trditev 9	1,000	,730
trditev 16	1,000	,791
trditev 23	1,000	,504

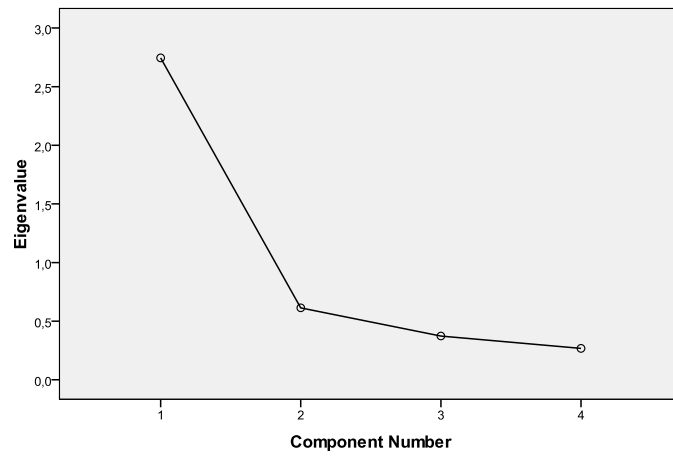
Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,745	68,634	68,634	2,745	68,634	68,634
2	,614	15,342	83,977			
3	,373	9,330	93,307			
4	,268	6,693	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
trditev 16	,889
trditev 9	,854
trditev 2	,849
trditev 23	,710

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

**Priloga F.3: Faktorska analiza 3. faktorja uslužnega vodenja 'pomoč sodelavcem pri osebnostni rasti'**

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		trditev 3	trditev 10	trditev 17	trditev 24
Correlation	trditev 3	1,000	,723	,598	,628
	trditev 10	,723	1,000	,687	,724
	trditev 17	,598	,687	1,000	,664
	trditev 24	,628	,724	,664	1,000
Sig. (1-tailed)	trditev 3		,000	,000	,000
	trditev 10	,000		,000	,000
	trditev 17	,000	,000		,000
	trditev 24	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,100

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2668,182
	df	6
	Sig.	,000

**Communalities**

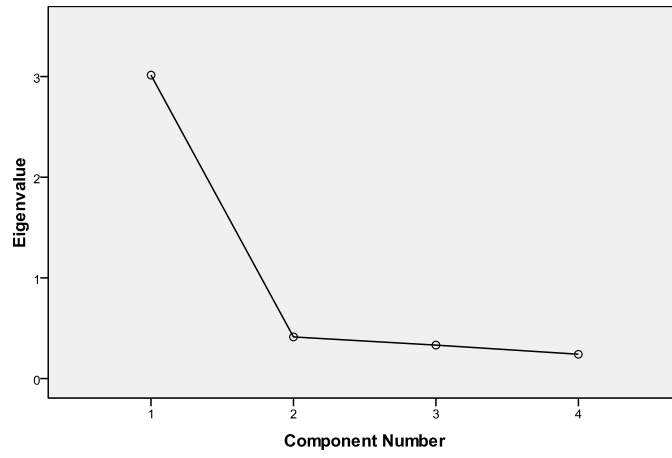
	Initial	Extraction
trditev 3	1,000	,719
trditev 10	1,000	,821
trditev 17	1,000	,718
trditev 24	1,000	,756

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,014	75,348	75,348	3,014	75,348	75,348
2	,413	10,323	85,671			
3	,332	8,308	93,978			
4	,241	6,022	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
trditev 10	,906
trditev 24	,869
trditev 3	,848
trditev 17	,848

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

---

**Priloga F.4: Faktorska analiza 4. faktorja uslužnega vodenja 'postavljanje sodelavcev v ospredje'**

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		trditev 4	trditev 11	trditev 18	trditev 25
Correlation	trditev 4	1,000	,729	,696	,566
	trditev 11	,729	1,000	,819	,600
	trditev 18	,696	,819	1,000	,644
	trditev 25	,566	,600	,644	1,000
Sig. (1-tailed)	trditev 4		,000	,000	,000
	trditev 11	,000		,000	,000
	trditev 18	,000	,000		,000
	trditev 25	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,080

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2914,515
	df
	6
	Sig.
	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
trditev 4	1,000	,739
trditev 11	1,000	,828
trditev 18	1,000	,833
trditev 25	1,000	,634

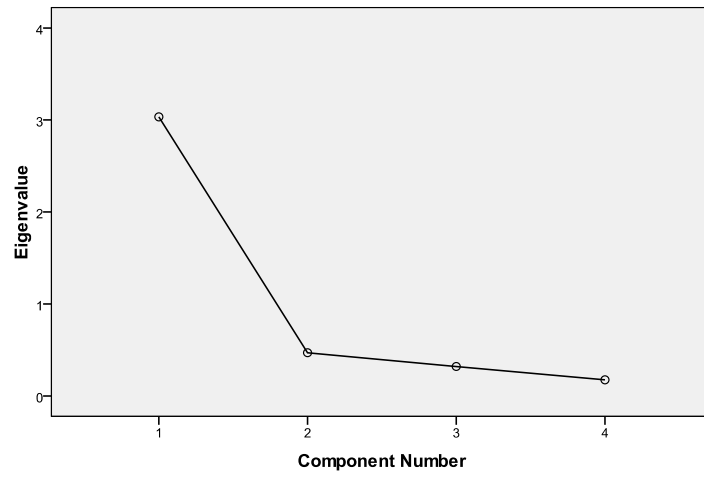
Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,034	75,858	75,858	3,034	75,858	75,858
2	,470	11,744	87,602			
3	,320	8,009	95,612			
4	,176	4,388	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
trditev 18	,912
trditev 11	,910
trditev 4	,860
trditev 25	,796

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.



**Priloga F.5: Faktorska analiza 5. faktorja uslužnega vodenja 'etično vedenje in ravnanje'**

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		trditev 5	trditev 12	trditev 19	trditev 26
Correlation	trditev 5	1,000	,695	,711	,643
	trditev 12	,695	1,000	,700	,694
	trditev 19	,711	,700	1,000	,673
	trditev 26	,643	,694	,673	1,000
Sig. (1-tailed)	trditev 5		,000	,000	,000
	trditev 12	,000		,000	,000
	trditev 19	,000	,000		,000
	trditev 26	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,093

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2752,212
	df	6
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
trditev 5	1,000	,760
trditev 12	1,000	,782
trditev 19	1,000	,779
trditev 26	1,000	,738

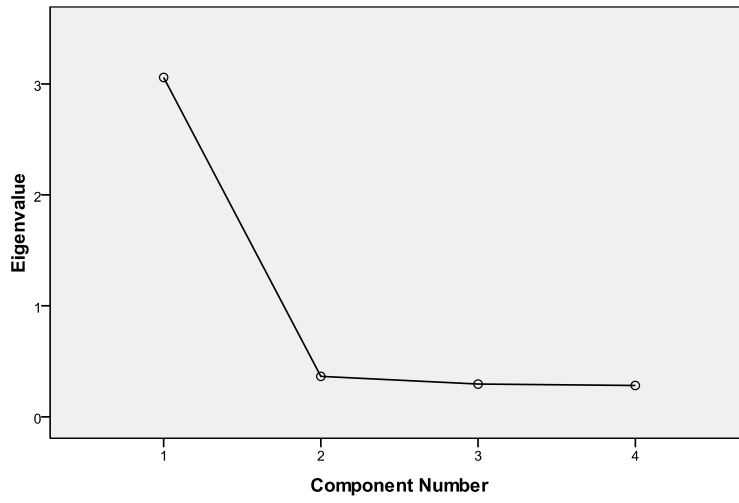
Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,059	76,473	76,473	3,059	76,473	76,473
2	,364	9,108	85,581			
3	,295	7,365	92,946			
4	,282	7,054	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
trditev 12	,884
trditev 19	,883
trditev 5	,872
trditev 26	,859

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

## Priloga F.6: Faktorska analiza 6. faktorja uslužnega vodenja 'čustvena opora'

Correlation Matrix<sup>a</sup>

		trditev 6	trditev 13	trditev 20	trditev 27
Correlation	trditev 6	1,000	,628	,577	,620
	trditev 13	,628	1,000	,667	,645
	trditev 20	,577	,667	1,000	,569
	trditev 27	,620	,645	,569	1,000
Sig. (1-tailed)	trditev 6		,000	,000	,000
	trditev 13	,000		,000	,000
	trditev 20	,000	,000		,000
	trditev 27	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,154

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2157,590
	df
	6
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
trditev 6	1,000	,697
trditev 13	1,000	,763
trditev 20	1,000	,691
trditev 27	1,000	,703

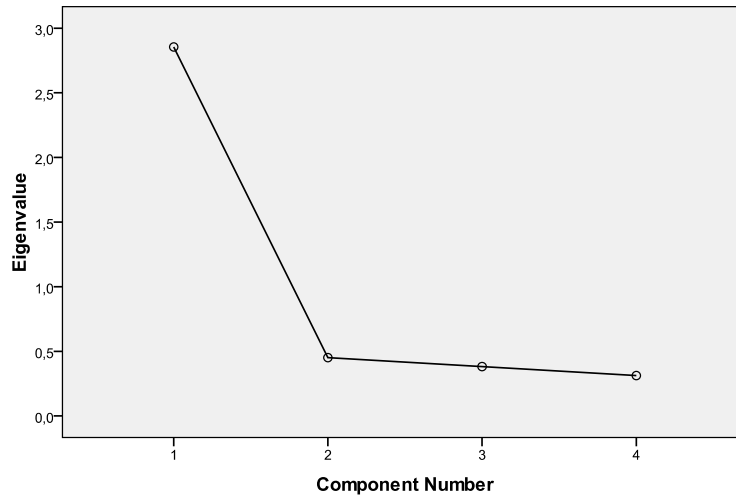
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,855	71,363	71,363	2,855	71,363	71,363
2	,451	11,280	82,643			
3	,382	9,552	92,195			
4	,312	7,805	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
trditev 13	,874
trditev 27	,838
trditev 6	,835
trditev 20	,831

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

## Priloga F.7: Faktorska analiza 7. faktorja uslužnega vodenja 'skrb za skupnost'

Correlation Matrix<sup>a</sup>

		trditev 7	trditev 14	trditev 21	trditev 28
Correlation	trditev 7	1,000	,729	,628	,537
	trditev 14	,729	1,000	,625	,546
	trditev 21	,628	,625	1,000	,500
	trditev 28	,537	,546	,500	1,000
Sig. (1-tailed)	trditev 7		,000	,000	,000
	trditev 14	,000		,000	,000
	trditev 21	,000	,000		,000
	trditev 28	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,164

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2099,931
	df
	6
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
trditev 7	1,000	,764
trditev 14	1,000	,768
trditev 21	1,000	,680
trditev 28	1,000	,577

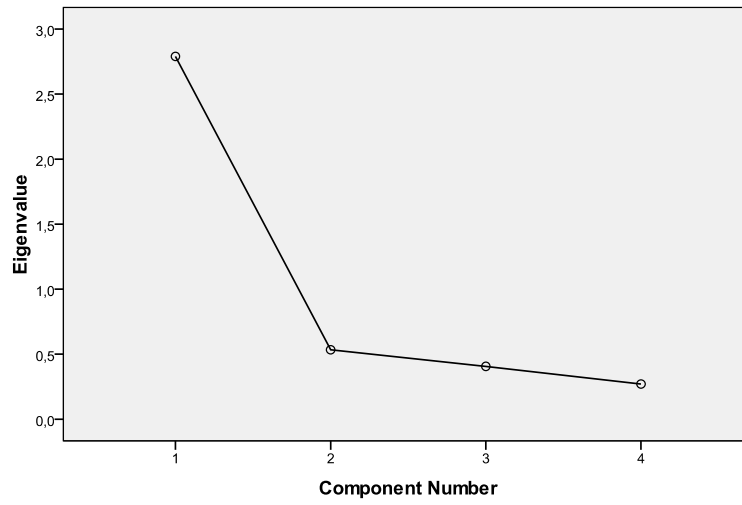
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	<b>2,790</b>	<b>69,739</b>	<b>69,739</b>	2,790	69,739	69,739
2	,534	13,346	83,085			
3	,406	10,155	93,240			
4	,270	6,760	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
trditev 14	,876
trditev 7	,874
trditev 21	,825
trditev 28	,760

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

**Priloga F.8: Faktorska analiza spremenljivk vprašalnika o integriteti**

	T2 9	T30	T31	T32	T33	T34	T35	T36	T37	T38	T39	T40	T41	T42	T43	T44	T45	T47	T48	T49	T50	T51	T52	T53	T54	T55	T56	T57	T58	T59
T2 9	1	,75 5	,66 1	,62 3	,64 2	,64 7	,61 8	,67 9	,60 5	,60 6	,42 9	,63 1	,58 0	,62 6	,64 1	,59 1	,53 5	,59 1	,61 4	,62 8	,59 9	,61 1	,56 1	,65 1	,58 6	,47 7	,62 0	,44 2	,56 2	,54 1
T3 0		1	,68 3	,62 9	,61 9	,69 5	,66 2	,68 4	,65 9	,61 6	,44 9	,65 7	,60 1	,63 7	,74 6	,62 4	,58 4	,60 2	,65 1	,69 9	,61 6	,64 3	,58 4	,71 1	,60 9	,45 8	,63 6	,47 0	,58 2	,56 6
T3 1			1	,67 9	,66 1	,63 2	,58 4	,61 9	,64 6	,60 8	,41 7	,62 1	,57 5	,63 7	,63 5	,57 5	,58 0	,57 5	,60 7	,62 9	,60 8	,55 7	,56 3	,68 8	,60 4	,45 7	,58 5	,43 9	,53 4	,52 1
T3 2				1	,70 8	,60 9	,61 0	,61 1	,62 1	,64 0	,52 7	,65 0	,56 6	,64 4	,62 1	,63 4	,58 7	,62 9	,58 5	,65 3	,59 6	,63 5	,55 4	,67 3	,68 0	,50 8	,64 8	,50 3	,60 0	,59 2
T3 3					1	,62 1	,62 1	,63 9	,58 2	,71 5	,50 1	,64 1	,55 7	,65 1	,59 1	,67 1	,58 1	,61 1	,57 4	,61 7	,58 7	,57 5	,55 2	,63 2	,68 2	,51 6	,62 8	,50 3	,57 1	,59 9
T3 4						1	,79 6	,72 7	,69 5	,65 1	,52 0	,71 3	,65 7	,69 2	,70 6	,65 3	,66 3	,64 4	<b>,82</b> 5	,73 9	,67 7	,70 0	,67 9	,69 4	,63 1	,55 8	,70 8	,53 7	,60 9	,64 7
T3 5							1	,72 1	,71 1	,68 2	,55 6	,70 3	,66 4	,71 0	,70 0	,71 0	,69 0	,67 5	,71 6	,72 2	,67 2	,69 4	,67 4	,65 8	,63 7	,61 5	,71 8	,58 5	,59 4	,68 4
T3 6								1	,74 1	,70 0	,52 3	,69 3	,67 3	,75 1	,70 7	,67 0	,66 1	,63 5	,68 3	,70 4	,70 5	,65 9	,65 6	,70 4	,66 3	,53 4	,68 2	,50 3	,60 6	,60 7
T3 7									1	,69 3	,53 9	,67 5	,70 7	,75 7	,72 6	,69 1	,70 3	,68 2	,67 8	,72 8	,69 9	,63 9	,67 8	,68 1	,65 1	,53 2	,67 0	,54 1	,56 7	,61 6
T3 8										1	,60 3	,69 9	,67 5	,77 1	,68 0	<b>,80</b> 0	,69 2	,70 3	,63 8	,68 6	,66 6	,65 6	,62 5	,67 9	,74 9	,60 5	,70 9	,57 3	,57 4	,67 4
T3 9											1	,61 9	,58 7	,60 2	,54 5	,60 8	,57 0	,62 1	,52 9	,54 3	,50 5	,62 9	,55 2	,52 7	,59 4	,61 2	,63 5	,61 9	,50 7	,64 8
T4 0												1	,70 4	,73 5	,76 2	,70 5	,67 0	,71 8	,73 2	,77 5	,66 2	,70 2	,66 7	,73 6	,67 9	,57 5	,69 7	,56 2	,65 5	,67 2
T4 1													1	<b>,82</b> 1	,72 3	,71 7	,72 6	,73 4	,67 8	,67 2	,68 1	,65 6	,68 9	,64 4	,65 7	,56 7	,69 7	,54 8	,53 9	,61 7
T4 2														1	,76 8	,78 2	,76 0	,74 3	,69 2	,75 2	,72 9	,72 4	,69 2	,70 5	,74 3	,64 1	,75 5	,60 1	,60 8	,68 1
T4 3															1	,73 4	,71 4	,72 2	,75 5	,79 4	,69 3	,70 6	,66 6	,77 6	,65 1	,53 1	,70 2	,54 7	,64 2	,66 2
T4 4																1	,76 7	,74 7	,68 1	,72 8	,70 5	,71 7	,65 7	,68 0	,73 4	,62 0	,74 6	,63 3	,61 7	,69 0
T4 5																	1	,72 2	,69 0	,69 4	,72 0	,66 3	,70 9	,63 7	,68 4	,61 2	,72 4	,62 0	,55 9	,65 8
T4 7																		1	,73 4	,72 0	,71 7	,72 0	,67 8	,69 4	,70 1	,61 0	,76 7	,60 7	,58 7	,68 8

T48																			1	,800	,726	,742	,709	,721	,644	,564	,722	,558	,644	,662
T49																				1	,764	,748	,709	,778	,721	,595	,754	,592	,659	,682
T50																					1	,735	,762	,708	,704	,622	,742	,598	,590	,663
T51																						1	,708	,727	,695	,643	,792	,632	,653	,723
T52																							1	,719	,683	,615	,718	,583	,601	,667
T53																								1	,752	,555	,743	,534	,690	,645
T54																									1	,654	,771	,607	,655	,688
T55																										1	,740	,722	,560	,703
T56																											1	,689	,660	,739
T57																												1	,552	,723
T58																													1	,693
T59																														1

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,981
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3,623E4
	df	435
	Sig.	,000



**Communalities**

	Initial	Extraction
trditev 29	1,000	,688
trditev 30	1,000	,747
trditev 31	1,000	,684
trditev 32	1,000	,620
trditev 33	1,000	,609
trditev 34	1,000	,718
trditev 35	1,000	,699
trditev 36	1,000	,719
trditev 37	1,000	,695
trditev 38	1,000	,697
trditev 39	1,000	,626
trditev 40	1,000	,724
trditev 41	1,000	,669
trditev 42	1,000	,773
trditev 43	1,000	,754
trditev 44	1,000	,744
trditev 45	1,000	,699
trditev 47	1,000	,724
trditev 48	1,000	,717
trditev 49	1,000	,769
trditev 50	1,000	,705
trditev 51	1,000	,733
trditev 52	1,000	,674
trditev 53	1,000	,750
trditev 54	1,000	,714
trditev 55	1,000	,727
trditev 56	1,000	,801
trditev 57	1,000	,720
trditev 58	1,000	,571
trditev 59	1,000	,748

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
<b>1</b>	<b>19,924</b>	<b>66,414</b>	<b>66,414</b>	19,924	66,414	66,414
2	1,294	4,312	70,726	1,294	4,312	70,726
3	,842	2,808	73,534			
4	,736	2,453	75,988			
5	,551	1,836	77,824			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
trditev 42	,879	
trditev 56	,877	
trditev 49	,874	
trditev 44	,857	
trditev 43	,856	
trditev 53	,851	
trditev 40	,849	
trditev 51	,848	
trditev 47	,844	
trditev 48	,844	
trditev 54	,840	
trditev 50	,839	
trditev 35	,836	
trditev 38	,835	
trditev 34	,834	
trditev 45	,828	
trditev 36	,826	
trditev 37	,825	
trditev 41	,817	
trditev 52	,817	
trditev 59	,816	
trditev 30	,783	-,365
trditev 32	,769	
trditev 33	,762	
trditev 58	,755	
trditev 29	,750	-,353
trditev 31	,743	-,363
trditev 55	,735	,433
trditev 57	,719	,451
trditev 39	,698	,372

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

## Priloga G.1: Pearsonov koeficient korelacije med faktorji in indeksom integritete

Faktorji		1	2	3	4	5	6	7	8
1. konceptualne veščine	r	1	,598**	,736**	,637**	,795**	,735**	,808**	<b>,704**</b>
	N		1156	1157	1154	1156	1151	1159	1106
2. opolnomočenje	r		1	,745**	,675**	,654**	,692**	,627**	<b>,571**</b>
	N			1157	1155	1156	1151	1159	1106
3. pomoč sodelavcem pri osebni rasti	r			1	,830**	,770**	,832**	,783**	<b>,670**</b>
	N				1155	1157	1151	1159	1105
4. postavljanje sodelavcev v ospredje	r				1	,746**	,827**	,735**	<b>,610**</b>
	N					1155	1150	1157	1103
5. etično vedenje in ravnanje	r					1	,819**	,806**	<b>,785**</b>
	N						1151	1159	1104
6. čustvena opora	r						1	,838**	<b>,703**</b>
	N							1154	1100
7. skrb za skupnost	r							1	<b>,704**</b>
	N								1107
8. integriteta									1

Legenda:

*r = Pearsonov koelacijski koeficient*

*N= število anketirancev*

*p= ,000*

*\*\* = korelacija je značilna na stopnji 0.01 (2-tailed)*

*\* (celoten vzorec = 1164)*

## Priloga G.2: Razlika v povprečnih vrednostih med faktorji in indeksom integritete

	Faktorji in indeks integritete	ORG	N	M	SD	p
1.	konceptualne veščine	Nprofit Profit	765 395	5,1572 5,6127	1,33900 1,18510	,000
2.	opolnomočenje	Nprofit Profit	765 395	4,4673 4,7291	1,34905 1,34064	,002
3.	pomoč sodelavcem pri osebni rasti	Nprofit Profit	765 395	3,9879 4,5076	1,50466 1,43413	,000
4.	postavljanje sodelavcev v ospredje	Nprofit Profit	763 395	3,1602 3,5848	1,43201 1,44058	,000
5.	etično vedenje in ravnanje	Nprofit Profit	765 395	4,6350 4,9544	1,57315 1,40932	,000
6.	čustvena opora	Nprofit Profit	760 395	4,0645 4,4329	1,57350 1,44525	,000
7.	skrb za skupnost	Nprofit Profit	768 395	4,5127 4,9532	1,38731 1,28863	,000
8.	integriteta	Nprofit Profit	735 373	5,5168 6,0417	1,33295 1,05250	,000

### Legenda:

ORG = Nprofit – Nprofitna, Profit – Profitna

N= število anketirancev

M= aritmetična sredina

SD = standardni odklon

p = stopnja značilnosti

### Lestvica:

1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Delno se ne strinjam, 4 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 – Delno se strinjam, 6 – Strinjam se, 7 – Popolnoma se strinjam

## Priloga H.1: Pojasnjena varianca odvisnih spremenljivk in statistična značilnost ocenjevanih regresijskih modelov

**Regresijski model št. 1: stopnja pojasnjenosti variance odvisne spremenljivke *konceptualne veščine* (1. faktor uslužnega vodenja)**

Model 1	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,803 <sup>a</sup>	,644	,642	,77745

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, delovne izkušnje vodje, starost vodje, izobrazba anketiranca, tip organizacije

**Statistična značilnost 1. regresijskega modela**

Model 1	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	1147,069	6	191,178	316,293	,000 <sup>a</sup>
reziduali	634,050	1049	,604		
skupaj	1781,119	1055			

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, delovne izkušnje vodje, starost vodje, izobrazba anketiranca, tip organizacije

**Regresijski model št. 2: stopnja pojasnjenosti variance odvisne spremenljivke *opolnomočenje* (2. faktor uslužnega vodenja)**

Model 2	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,622 <sup>a</sup>	,387	,384	1,06260

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, vodstvene delovne izkušnje vodje, izobrazba anketiranca, leta dela anketiranca v organizaciji

**Statistična značilnost 2. regresijskega modela**

Model 2	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	749,811	5	149,962	132,814	,000 <sup>a</sup>
reziduali	1186,696	1051	1,129		
skupaj	1936,507	1056			

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, vodstvene delovne izkušnje vodje, izobrazba anketiranca, leta dela anketiranca v organizaciji

**Regressijski model št. 3: stopnja pojasnenosti variance odvisne spremenljivke pomoč sodelavcem pri osebnostni rasti (3. faktor uslužnega vodenja)**

Model 3	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,724 <sup>a</sup>	,524	,521	1,04283
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, izobrazba anketiranca, spol vodje, starost anketiranca, delovne izkušnje vodje				

**Statistična značilnost 3. regresijskega modela**

Model 3	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	1254,792	7	179,256	164,833	,000 <sup>a</sup>
reziduali	1139,704	1048	1,088		
skupaj	2394,496	1055			
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, izobrazba anketiranca, spol vodje, starost anketiranca, delovne izkušnje vodje					

**Regressijski model št. 4: stopnja pojasnenosti variance odvisne spremenljivke postavljanje sodelavcev v ospredje (4. faktor uslužnega vodenja)**

Model 4	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,644 <sup>a</sup>	,415	,413	1,10749
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, spol vodje				

**Statistična značilnost 4. regresijskega modela**

Model 4	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	911,795	4	227,949	185,847	,000 <sup>a</sup>
reziduali	1285,417	1048	1,227		
skupaj	2197,212	1052			
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, spol vodje					

**Regresijski model št. 5: stopnja pojasnenosti variance odvisne spremenljivke etično vedenje in ravnanje (5. faktor uslužnega vodenja)**

Model 5	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,810 <sup>a</sup>	,656	,654	,89171

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, tip organizacije, izobrazba anketiranca, starost vodje

**Statistična značilnost 5. regresijskega modela**

Model 5	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	1585,689	5	317,138	398,844	,000 <sup>a</sup>
reziduali	833,309	1048	,795		
skupaj	2418,998	1053			

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, tip organizacije, izobrazba anketiranca, starost vodje

**Regresijski model št. 6: stopnja pojasnenosti variance odvisne spremenljivke čustvena opora (6. faktor uslužnega vodenja)**

Model 6	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,738 <sup>a</sup>	,544	,542	1,04470

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, spol vodje, leta dela anketiranca v organizaciji

**Statistična značilnost 6. regresijskega modela**

Model 6	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	1359,891	5	271,978	249,199	,000 <sup>a</sup>
reziduali	1139,430	1044	1,091		
skupaj	2499,321	1049			

a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, vodstveno delovno mesto anketiranca, spol vodje, leta dela anketiranca v organizaciji

**Regressijski model št. 7: stopnja pojasnenosti variance odvisne spremenljivke *skrb za skupnost* (7. faktor uslužnega vodenja)**

Model 7	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,747 <sup>a</sup>	,558	,556	,91610
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, spol vodje, delovne izkušnje vodje				

**Statistična značilnost 7. regresijskega modela**

Model 7	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	1115,940	4	278,985	332,427	,000 <sup>a</sup>
reziduali	883,717	1053	,839		
skupaj	1999,657	1057			
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, spol vodje, delovne izkušnje vodje					

**Priloga H.2: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 1**

**Regressijski model št. 1 – ocene regresijskih koeficientov**

Model 1	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	,674	,205		3,293	,001			
Integriteta vodje	,452	,023	,446	19,810	,000	,706	,522	,365
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,343	,040	,264	8,490	,000	,653	,254	,156
Delovne izkušnje vodje	,307	,044	,213	6,953	,000	,625	,210	,128
Starost vodje	-,019	,004	-,096	-5,056	,000	-,048	-,154	-,093
Izobrazba anketiranca	,072	,019	,071	3,704	,000	,174	,114	,068
Tip organizacije	,112	,053	,040	2,112	,035	,178	,065	,039
Odvisna spremenljivka: 1. faktor – <i>konceptualne veščine</i>								



**Priloga H.3: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 2**

**Regresijski model št. 2 – ocene regresijskih koeficientov**

Model 2	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	1,336	,280		4,769	,000			
Integriteta vodje	,511	,030	,483	16,939	,000	,584	,463	,409
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,211	,038	,156	5,524	,000	,415	,168	,133
Vodstveno delovno mesto anketiranca	-,410	,098	-,107	-4,163	,000	-,208	-,127	-,101
Izobrazba anketiranca	,079	,027	,075	2,941	,003	,192	,090	,071
Leta dela anketiranca v organizaciji	,010	,004	,063	2,572	,010	,059	,079	,062

Odvisna spremenljivka: 2. faktor – *opolnomočenje*

**Priloga H.4: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 3**

**Regresijski model št. 3 – ocene regresijskih koeficientov**

Model 3	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	,020	,342		,059	,953			
Integriteta vodje	,617	,030	,524	20,626	,000	,675	,537	,440
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,268	,054	,178	4,934	,000	,516	,151	,105
Delovne izkušnje vodje	,119	,059	,071	2,031	,042	,476	,063	,043
Spol vodje	,236	,092	,056	2,580	,010	,104	,079	,055
Vodstveno delovno mesto anketiranca	-,517	,097	-,122	-5,314	,000	-,212	-,162	-,113
Izobrazba anketiranca	,078	,027	,066	2,913	,004	,196	,090	,062
Starost anketiranca	-,010	,004	-,052	-2,339	,020	-,002	-,072	-,050

Odvisna spremenljivka: 3. faktor – *pomoč sodelavcem pri osebni rasti*

**Priloga H.5: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost -  
pojasnjevalni model št. 4**

**Regresijski model št. 4 – ocene regresijskih koeficientov**

Model 4	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	-,582	,283		-2,060	,040			
Integriteta vodje	,570	,031	,506	18,302	,000	,613	,492	,432
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,262	,040	,181	6,583	,000	,449	,199	,156
Spol vodje	,294	,097	,072	3,043	,002	,112	,094	,072
Vodstveno delovno mesto anketiranca	-,375	,097	-,092	-3,850	,000	-,167	-,118	-,091

Odvisna spremenljivka: 4. faktor – *postavljanje sodelavcev v ospredje*

**Priloga H.6: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost -  
pojasnjevalni model št. 5**

**Regresijski model št. 5 – ocene regresijskih koeficientov**

Model 5	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	-,566	,233		-2,427	,015			
Integriteta vodje	,795	,026	,670	30,602	,000	,785	,687	,555
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,343	,032	,227	10,578	,000	,561	,311	,192
Starost vodje	-,010	,004	-,042	-2,282	,023	-,041	-,070	-,041
Izobrazba anketiranca	,051	,022	,043	2,312	,021	,148	,071	,042
Tip organizacije	-,155	,061	-,047	-2,531	,012	,110	-,078	-,046

Odvisna spremenljivka: 5. faktor – *etično vedenje in ravnanje*

**Priloga H.7: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 6**

**Regresijski model št. 6 – ocene regresijskih koeficientov**

Model 6	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	-1,084	,288		-3,766	,000			
Integriteta vodje	,698	,029	,579	23,691	,000	,705	,591	,495
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,356	,038	,231	9,457	,000	,531	,281	,198
Spol vodje	,235	,093	,054	2,514	,012	,087	,078	,053
Vodstveno delovno mesto anketiranca	-,230	,093	-,053	-2,475	,013	-,149	-,076	-,052
Leta dela anketiranca v organizaciji	,008	,004	,046	2,134	,033	,014	,066	,045

Odvisna spremenljivka: 6. faktor – *čustvena opora*

**Priloga H.8: Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost - pojasnjevalni model št. 7**

**Regresijski model št. 7 – ocene regresijskih koeficientov**

Model 7	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	-,592	,173		-3,423	,001			
Integriteta vodje	,596	,026	,554	22,953	,000	,706	,577	,470
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,307	,047	,223	6,512	,000	,562	,197	,133
Delovne izkušnje vodje	,108	,051	,071	2,117	,034	,510	,065	,043
Spol vodje	,215	,080	,055	2,692	,007	,096	,083	,055

Odvisna spremenljivka: 7. faktor – *skrb za skupnost*

## Priloga H.9: Pojasnjena varianca odvisne spremenljivke 'indeks integritete' in statistična značilnost ocenjevanega regresijskega modela

Regresijski model št. 8: stopnja pojasnjenosti variance odvisne spremenljivke *indeks integritete*

Model 8	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Std. napaka ocene
	,583 <sup>a</sup>	,339	,335	1,04350

a. prediktorji: vodstvene delovne izkušnje vodje, tip organizacije, izobrazba anketiranca, starost vodje, delovne izkušnje vodje, delovna doba anketiranca, starost anketiranca

Statistična značilnost 8. regresijskega modela

Model 8	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
regresija	587,191	7	83,884	77,036	,000 <sup>a</sup>
reziduali	1143,346	1050	1,089		
skupaj	1730,537	1057			

a. prediktorji: vodstvene delovne izkušnje vodje, tip organizacije, izobrazba anketiranca, starost vodje, delovne izkušnje vodje, delovna doba anketiranca, starost anketiranca

## Priloga H.10: Ocene regresijskih koeficientov pojasnjevalnega modela 'indeks integritete' in njihova statistična značilnost

Regresijski model št. 8 – ocene regresijskih koeficientov

Model 8	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	3,787	,379		9,980	,000			
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,448	,052	,350	8,560	,000	,511	,255	,215
Delovne izkušnje vodje	,292	,059	,205	4,945	,000	,475	,151	,124
Starost vodje	-,028	,005	-,141	-5,276	,000	-,050	-,161	-,132
Delovna doba anketiranca	,047	,013	,325	3,572	,000	,022	,110	,090
Starost anketiranca	-,042	,014	-,262	-2,896	,004	,032	-,089	-,073
Izobrazba anketiranca	,141	,027	,142	5,206	,000	,161	,159	,131
Tip organizacije	,472	,074	,172	6,355	,000	,201	,192	,159

Odvisna spremenljivka '*indeks integritete*'