

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Levart

Kompetence vodij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Levart

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Kompetence vodij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

Kompetence vodij

Organizacije so v zadnjih petdesetih letih priča velikim spremembam. Če je včasih veljalo, da so le-te delovale v stabilnem okolju, kjer konkurenca ni bila tako izrazita in delovna sila manj raznolika, je danes to povsem drugače. Turbulentni časi so s seboj prinesli vse več sprememb in negotovosti, kar pa zahteva od organizacij, da se razmeram v okolju čim hitreje prilagodijo. Prav tako se je spremenila tudi vloga vodij. Vodja je tisti, ki se mora na te spremembe odzvati, kajti neustrezno vodenje prinese neuspeh organizacije. Vse te spremembe vplivajo na vodje, njihovo delo in celotne organizacije. Vedno večji pomen zato v zadnjem času pridobivajo kompetence. Veliko organizacij je v zadnjih tridesetih letih spremenilo vodstvene strategije in se osredotočilo na kompetence. S pomočjo posameznikovih kompetenc želijo organizacije optimizirati svoje delovanje in povečati svojo učinkovitost. V magistrskem delu so podrobneje proučevane kompetence vodij. Teoretični del naloge vsebuje opredelitev in predstavitev pojmov vodenje in kompetence ter koncepte, ki so tesno povezani s pojmi, kot so motivacija, komunikacija in vodenje, vodenje v negotovih časih, razvoj kompetenc in upravljanje človeških virov, ki temelji na kompetencah. Predstavljene so dosedanje raziskave kompetenc vodij. V empiričnem delu so analizirane kompetence vodij v Sloveniji, Nemčiji in Veliki Britaniji s pomočjo raziskav Reflex in Hegesco, ki sta bili izvedeni v 21 državah in v katerih je sodelovalo več kot 100000 diplomantov pet let po končanju izobraževanja.

KLJUČNE BESEDE: vodenje, kompetence, kompetence vodij, motivacija.

Leadership competencies

Organizations have been witnessing great changes in the past fifty years. If they used to operate in a stable environment, where competition was less intense and workforce less diverse, current conditions have entirely changed. Turbulent times have brought a lot of changes and uncertainty, which demands from organizations to adapt quickly in the new environment. Within, the role of the leaders has changed. A Leader is the one who has to respond to these changes, as inadequate management leads the entire organization to fail. All these changes affect leaders, their work and organization. Therefore the growing importance is given to the competencies. In the past thirty years many organizations changed their management strategies and focused on the competencies. With the help of individual competencies, organizations want to optimize their operations and enhance its efficiency. The master thesis presents the detailed research of leader competencies. Theoretical part of the thesis contains a definition and presentation of leadership and competence concepts, and notions that are closely related to the issues, such as motivation, communication and leadership, running business in uncertain times, development of competences and human resource management based on competences. Furthermore, I have introduced leader competencies so far. The empirical part analyzes the competencies of leaders in Slovenia, Germany and the United Kingdom through Reflex and Hegesco research, which were carried out in 21 countries, having involved more than 100,000 graduates five years after the end of their study period.

KEY WORDS: leadership, competencies, leadership competencies, motivation

KAZALO VSEBINE

UVOD	7
1 VODENJE.....	11
1.1 OPREDELITEV VODENJA.....	11
1.2 MENEDŽMENT IN VODENJE	12
1.3 PROCES VODENJA IN NALOGE VODJE	15
1.4 TEORIJE IN STILI VODENJA	17
1.4.1 Modeli lastnosti vodij.....	18
1.4.2 Modeli vedenja vodij.....	19
1.4.3 Situacijski modeli vedenja	20
1.4.4 Transakcijsko in transformacijsko vodenje.....	22
1.5 MOTIVACIJA IN VODENJE.....	24
1.5.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	24
1.5.2 Procesne motivacijske teorije.....	25
1.6 KOMUNIKACIJA IN VODENJE	26
1.7 ROJEN ALI VZGOJEN VODJA?	29
1.8 KAJ LJUDJE IŠČEJO IN CENIJO PRI VODJIH?.....	30
1.9 VODENJE V RAZLIČNIH KULTURAH.....	32
1.10 VODENJE V NEGOTOVIH ČASIH	35
1.11 VODJA PRIHODNOSTI.....	36
2 KOMPETENCE.....	38
2.1 OPREDELITEV KOMPETENC.....	38
2.2 KOMPETENCE PO DIMENZIJAH	40
2.3 VRSTE KOMPETENC	40
2.4 RAZVOJ KOMPETENC	42

2.5	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV, KI TEMELJI NA KOMPETENCAH	43
2.6	KOMPETNCE VODIJ	44
3	EMPIRIČNI DEL	52
3.1	NAMEN RAZISKAVE IN DOMNEVE	52
3.2	OPIS RAZISKAVE REFLEX IN HEGESCO	54
3.2.1	Reflex	54
3.2.2	Hegesco	54
3.3	OPIS VPRAŠALNIKA	55
3.4	OPIS VZORCA	56
3.4.1	Slovenija	56
3.4.2	Nemčija	58
3.4.3	Velika Britanija	60
3.5	REZULTATI DISKRIMINANTNE ANALIZE	61
3.5.1	Slovenija	62
3.5.2	Nemčija	65
3.5.3	Velika Britanija	69
3.6	UGOTOVITVE	72
	SKLEP	77
	LITERATURA	78
	PRILOGE	84
	PRILOGA A: PREGLEDNICE IZ PROGRAMA SPSS – SLOVENIJA	84
	PRILOGA B: PREGLEDNICE IZ PROGRAMA SPSS – NEMČIJA	94
	PRILOGA C: PREGLEDNICE IZ PROGRAMA SPSS – VB	105

KAZALO TABEL, SLIK IN GRAFOV

TABELA 1.1: RAZLIKOVANJA MED POJMOMA VODENJE IN MENEDŽMENT	13
TABELA 1.2: KARAKTERISTIKE TRANSAKCIJSKEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA.....	23
TABELA 3.1: ANALIZA VARIANCE - SLOVENIJA	62
TABELA 3.2: WILKSOVA LAMBDA - SLOVENIJA.....	63
TABELA 3.3: STANDARDIZIRANE STRUKTURNE UTEŽI - SLOVENIJA.....	63
TABELA 3.4: CENTROIDA VODIJ – VODENIH SLOVENIJA	65
TABELA 3.5: ANALIZA VARIANCE – NEMČIJA	65
TABELA 3.6: WILKSOVA LAMBDA - NEMČIJA	67
TABELA 3.7: STANDARDIZIRANE STRUKTURNE UTEŽI - NEMČIJA	67
TABELA 3.8: CENTROIDA VODIJ – VODENIH NEMČIJA	68
TABELA 3.9: ANALIZA VARIANCE – VELIKA BRITANIJA.....	69
TABELA 3.10: WILKSOVA LAMBDA - VB.....	70
TABELA 3.11: STANDARDIZIRANE STRUKTURNE UTEŽI - VB.....	70
TABELA 3.12: CENTROIDA VODIJ – VODENIH	71
SLIKA 3.1: CENTROIDA VODIJ – VODENIH SLOVENIJA	65
SLIKA 3.2: CENTROIDA VODIJ – VODENIH NEMČIJA.....	68
SLIKA 3.3: CENTROIDA VODIJ - VODENIH VB	72
GRAF 3.2: STRUKTURA VZORCA PO SPOLU - SLOVENIJA.....	57
GRAF 3.1: STRUKTURA VZORCA PO PODROČJU ŠTUDIJA - SLOVENIJA.....	57
GRAF 3.3: STRUKTURA VZORCA PO STAROSTI - SLOVENIJA.....	58
GRAF 3.4: STRUKTURA VZORCA PO IZOBRAZBI – NEMČIJA	58
GRAF 3.5: STRUKTURA VZORCA PO SPOLU - NEMČIJA	59
GRAF 3.6: STRUKTURA VZORCA PO STAROSTI - NEMČIJA	59
GRAF 3.7: STRUKTURA VZORCA PO IZOBRAZBI – VELIKA BRITANIJA.....	60
GRAF 3.8: STRUKTURA VZORCA PO SPOLU – VELIKA BRITANIJA.....	60
GRAF 3.9: STRUKTURA VZORCA PO STAROSTI – VELIKA BRITANIJA	61

UVOD

Nikoli prej ni bil svet hkrati tako povezan in nepredvidljiv. »Ni dvoma, da bo enaindvajseto stoletje še naprej označeno s kaotičnimi, transformacijskimi in nenadnimi spremembami. V resnici si noben razumen človek ne želi napovedati, kakšen bo svet čez petdeset, petindvajset ali petnajst let. Spremembe so preveč nenadne in povsod navzoče« (Whetten in Cameron 2010, 25). Vse te spremembe vplivajo na vodje, njihovo delo in celotne organizacije. S spremembami je postala vloga vodij kritična. Uspešno vodenje se kaže tako zunaj kot znotraj organizacije. Z neustreznim vodenjem se organizacije slabo odrežejo ali lahko celo propadejo (Burke in Cooper 2004). Vodje se zato vedno bolj soočajo s pritiski, da dosežejo tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje organizacije.

Vodenje je ena večjih tem, ki jih najdemo v literaturi. V zadnjih letih se je povečal interes za razvoj vodenja zaradi več razlogov. Prvič, zaradi že omenjenih hitrih sprememb, tehnologije, globalne komunikacije, in človeških vrednot. Kadar se pojavijo v poslovanju spremembe, je potrebno vodenje. Prav tako je družba izgubila zaupanje v reševanje problemov s tehnologijo in z znanostjo, ki sta kvečjemu privedli do problemov, kot so odtujenost delavcev, brezposelnost in onesnaženje, zato se je vodenje izkazalo kot bolj perspektivno. Kot zadnje pa se je potreba po vodenju pokazala tudi v več študijah. Vse to je zahtevalo razvoj dobrih vodstvenih spretnosti oziroma kompetenc (Cacioppe 1998, 44).

Od sredine osemdesetih let prejšnjega stoletja je veliko organizacij spremenilo vodstvene strategije in se osredotočilo na kompetence. Prvotni razlog za to je bil in še vedno je prepričanje, da ima osredotočanje na posameznikovo učinkovitost korist za celotno organizacijo. (Robotham in Jubb 1996, 25). Danes se skoraj vse organizacije, ki štejejo več kot tristo zaposlenih poslužujejo upravljanja človeških virov, ki temelji na kompetencah (Boyatzis 2009, 750).

Organizacije so torej začele z raziskovanjem kompetenc z namenom, da identificirajo, katere posameznikove spretnosti so zahtevane za opravljanje določene funkcije v organizaciji, da določijo prave ljudi na delovna mesta, da razvijajo posameznikove kompetence in s tem pripomorejo k optimiziranju delovanja organizacije. Konkurenčnost organizacije je torej

odvisna od tega, kako bodo znale uporabiti kompetence in znanja posameznikov, se učiti in prilagajati (Lawler 1993).

Za vodje je pomembno da v spremembah poiščejo priložnosti in se na njih odzovejo. V vodenih morajo poiskati njihove talente, sposobnosti in znanja in skupaj z njimi poiskati rešitve za doseg ciljev organizacije. »V zadnjem desetletju ali tam nekje je veliko dokazov, ki so pokazali, da je vodenje na podlagi kompetenc – še posebej pri vodenju ljudi v organizaciji – ključ, ki odločno vpliva na uspeh organizacije« (Whetten in Cameron 2010, 28).

V magistrski nalogi bom preverila naslednje hipoteze:

H1: Obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo vodje od vodenih.

Vodenje je kompleksen proces, ki od vodij zahteva določene sposobnosti, kot so oblikovanje vizije in strategije, komuniciranje te vizije in strategije zaposlenim in motiviranje zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev. »Vodje si morajo predstavljati in izraziti cilje na način, ki bo dvignil ljudi izven njihovih skrbi in jih združil proti višjim ciljem« (Gardner 1990, 191).

H2: Vodja mora imeti dobro razvite sposobnosti motiviranja.

Vodenje je običajno povezano z vplivanjem, motiviranjem in navdihovanjem ljudi (Gill 2006, 231). »Ena od nalog vodij je, da oživi skupna prepričanja in vrednote ter jih uporabijo kot vir motivacije za trud skupine« (Gardner 1990, 191). Uspešni vodje posvečajo veliko časa motiviranju zaposlenih. Vodje morajo ugotoviti, kaj motivira zaposlene, da se bodo aktivirali, spremenili, učili itd. Če bodo ti motivirani, bodo bolj predani opravljanju nalog in doseganju ciljev.

H3: Vodja mora imeti dobro razvite komunikacijske sposobnosti.

Komunikacija je bistvo odnosa med vodjo in vodenimi. Večja in bolj kompleksna kot je organizacija, težje je vzpostaviti komunikacijo za učinkovito delovanje (Gardner, 1990). Dobre komunikacijske sposobnosti so bistvene za vodje da v vodenih vzbudijo zaupanje, podporo in odprtost. »Uspešno vodenje se pojavi, kadar komunikacija med vodjo in podrejenimi temelji na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in pripadnosti« (Northouse 2007,

159). Prav tako komunikacijska sposobnost vodje pripomore k pozitivnemu odnosu med vodjo in vodenimi, ki ima učinek na učinkovitost, zadovoljstvo in uspešnost celotne organizacije. Dobre komunikacijske sposobnosti se kažejo v jasnosti izražanja, da vodeni razumejo, kaj želi vodja povedati, sposobnosti deliti znanja in informacije, poslušanju, pogajanju,...

H4: Vodja se mora uspešno spopasti s stresnimi situacijami.

Od vodij se pričakuje, da tvegajo, eksperimentirajo in se učijo iz napak. Vemo pa, da so lahko te situacije zelo stresne in boleče (Kouzes in Posner 2007, 205). Dejavnosti vodenja vsebujejo visoko stopnjo stresa zaradi pritiska sprejemanja pomembnih odločitev brez zadostnih informacij, potrebe po reševanju konfliktov in zadovoljevanju nezdržljivih zahtev različnih partnerjev. (Yukl 2002, 184). Spopadanje in upravljanje stresnih situacij je torej pomembna kompetenca vodij, ki je velikokrat zanemarjena. V današnjem času se zaradi hitrih sprememb, kopičenja informacij in vse večje negotovosti vodje vedno bolj srečujejo s stresnimi situacijami.

Osnovni cilj magistrske naloge je najprej preučiti tako vodenje in kompetence posebej, predstaviti koncept kompetenc vodij in ugotoviti, katere so tiste kompetence, ki ločijo vodje od vodenih in so pri vodenju pomembne.

Magistrska naloga bo razdeljena na teoretični in empirični del. V prvem delu teoretičnega dela bomo podrobneje predstavili področje vodenja, opredelili pojem, naredili primerjavo med vodenjem in menedžmentom, predstavili naloge in proces vodenja in razložili nekaj o obstoječih teorijah vodenja. Nadaljevali bomo s pomenom motivacije in komunikacije pri vodenju, ali se ljudje rodimo kot vodje in kaj lahko iščejo in cenijo v vodjih. V prvem delu bomo prav tako predstavili vodenje v različnih kulturah in zaključili poglavje vodenja z vodenjem v negotovih časih in vodjo prihodnosti.

Drugi del teoretičnega dela bo osredotočen na kompetence. Najprej bomo opredelili sam pojem kompetenc, njegove dimenzije in vrste. Razložili bomo razvoj kompetenc in nadaljevali z upravljanjem človeških virov, ki temelji na kompetencah. Konec poglavja o kompetencah pa bo namenjen že obstoječim raziskavam kompetenc vodij.

V empiričnem delu bomo s pomočjo sekundarnih podatkov raziskave Reflex in Hegesco, ki sta bili izvedeni v 21 državah preverili zastavljene hipoteze. V analizi bomo primerjali kompetence vodij v treh državah in sicer Sloveniji, Nemčiji in Veliki Britaniji. Poleg Slovenije smo za primerjavo izbrali Nemčijo in Veliko Britanijo, kajti pri obeh državah gre za različno zgodovinsko ozadje in industrijske odnose. Nemčija, ki je po industrijskih odnosih bolj neokorporativistična, si je po drugi svetovni vojni v industriji opomogla z osredotočenjem na kakovost, tehnologijo in inovacije, kar jo je povzdignilo zelo visoko na internacionalne trge. Na drugi strani pa imamo Veliko Britanijo, ki je po drugi svetovni vojni zgubila vlogo dominantne industrijske velesile in pridobila globalno tekmovalnost v zadnjih desetletjih. Industrijski odnosi so bili bolj liberalni in so temeljili na samoregulaciji podjetij (Reihlen 2001).

1 VODENJE

1.1 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je pojem, ki ga poznamo in s katerim se srečamo vsi. Spada med stare pojme, kajti zanimanje je vzbudilo že ob nastanku samih civilizacij. Na temo vodenja je v strokovni literaturi napisanega zelo veliko, pa vendar spada vodenje med zelo kompleksne pojme. Temu je tako, ker ne moremo podati enotne opredelitve vodenja, kajti strokovnjaki, ki so proučevali ta pojem, prihajajo iz različnih disciplin. Že v šestdesetih letih je avtor Stogdill zapisal, da »obstaja toliko različnih definicij vodenja, kot je ljudi, ki so hoteli definirati ta koncept« (Stogdill v Schneider in Littrell 2003, 130).

Bennis in Nanus (1997) sta mnenja, da je koncept vodenja najbolj raziskan in najmanj razumljen pojem v družbenih vedah. Čeprav je bilo opravljenih veliko raziskav na temo vodenja, še vedno ne obstaja jasna opredelitev, kaj je tisto, kar razlikuje vodje od tistih, ki ne vodijo, kaj razlikuje uspešne vodje od neuspešnih.

»Vodenje je proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupen cilj« (Northouse 2007, 3). Iz zgoraj navedene definicije je razvidno, da je vodenje proces in ne določena lastnost. Vodenje zajema vplivanje na posameznike, brez tega vodenje ne more obstajati. Tretja komponenta definicije vodenja je skupina, kar pomeni, da se proces vodenja dogaja v določeni skupini, lahko gre za manjše ali večje skupine. Četrta lastnost vodenja pa je, da sledi določenim ciljem (Northouse 2007, 3).

Mayer (2003, 369) pravi, da gre pri vodenju za »zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno, glede na spremenljive okoliščine, spreminjajo deleži in intenziteta posameznih lastnosti konkretne osebe«

McGregor (1967, 168) je vodenje definiral kot odnos med štirimi spremenljivkami in sicer med: 1. karakteristikami vodje, 2. stališči, znanjem, sposobnostmi in zmožnosti vodenih, 3. strukturo in internimi oblastmi organizacije ter 4. okoljem organizacije.

Evropska fundacija za razvoj kakovosti – EFQM (2000, 8) je vodenje opredelila kot način, »kako vodje izdelajo in lajšajo dosego določene misije in vizije, razvijejo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh in jih izvršijo z ustreznimi ukrepi in vedenji ter so osebno vključeni v zagotavljanje, da je menedžerski sistem organizacije izdelan in izvršen«.

Vodenje zajema oblikovanje vizije in strateške smeri organizacije, komuniciranje te vizije ljudem v organizaciji, povezovanje ljudi in organizacije, spodbujanje in motiviranje ljudi za dosego te vizije (Kotter 1990, 5).

Omenimo še opredelitev vodenja, ki jo je podal Yukl (2002, 7). Pravi, da je vodenje »proces vplivanja na druge, da razumejo in se strinjajo s tem, kar mora biti narejeno in kako bi lahko bilo to učinkovito narejeno, in proces lajšanja posameznikovih in skupinskih naporov za doseganje skupnih ciljev«.

1.2 MENEDŽMENT IN VODENJE

Če smo v prejšnjem poglavju podrobneje opredelili sam pojem vodenja, moramo nekaj povedati tudi o razmerju med vodenjem in menedžmentom. Pri prebiranju literature naletimo na dve možnosti in sicer, da sta vodenje in menedžment povezana in se prekrivata (Gardner 1990) ali pa da gre za dva pojma, ki jih moramo obravnavati ločeno (Bennis in Nanus 1997; Zaleznik 1990; Kotter 1990). Večina avtorjev obravnava pojma ločeno. Vodenje je večer pojem, medtem ko se je pojem menedžment začel pojavljati v zadnjih stotih letih, kot odgovor na nastanek velikih kompleksnih organizacij. Dober menedžment je prinesel v organizacije določen red in doslednost (Kotter 1990).

Definicijo vodenja smo spoznali že v prejšnjem poglavju. Na kratko bomo opredeliti tudi pojem menedžmenta. Ta se je za razliko od vodenja, ki spada med zelo stare pojme, pojavil komaj v 20. stoletju s prihodom industrijske družbe. Njegov namen je bil, da zmanjša kaos v organizacijah in poveča njihovo učinkovitost (Northouse 2007, 9). Prvi, ki je identificiral funkcijo oz. naloge menedžmenta je bil Fayol. Upravljanje oz. menedžment pomeni »predvidovati, planirati, organizirati, ukazovati, koordinirati in kontrolirati« (Fayol 1916, 6).

Menedžment je proces, ki vključuje planiranje in finančno načrtovanje, organiziranje, postavitev organizacijske strukture, kontroliranje in reševanje problemov za doseg ciljev (Kotter 1990).

Avtor Kent (2005), ki je podrobneje raziskoval oba pojma, je definiral namen, rezultate in procese obeh pojmov, na podlagi katerih lahko opazimo razlike. Te so predstavljene v tabeli 1.1.

Tabela 1.1: Razlikovanja med pojmom vodenje in menedžment

VODENJE	MENEDŽMENT
CILJ Oblikovanje smeri in združene moči, ki bo vplivala na izoblikovanje razmišljanja in vrednotenja ljudi.	CILJ Določiti in primerjati alternativne možnosti in razporeditve virov in izbrati tistega, ki je najbolj energijsko učinkovit za doseg produkta ali cilja.
REZULTATI Oblikovanje zaupanja do cilja oz. rezultata. Oblikovanje družbene urejenosti za izvedbo tega zaupanja. Višja stopnja obnašanja in mišljenja v obliki načel, vrednot, moralnosti in etike.	REZULTATI Viri, organiziran trud, zavedanje dela in napredka proti cilju. Oblikovanje zelenega načina dela med ljudmi in drugimi viri. Oblikovanje najbolj ekonomičnega načina ravnanja z vzrokom dogodkov in situacij, da dosežemo namen povezan z določeno situacijo.
PROCESI Oblikovanje vizije, povezati ljudi s timom, upravljati njihov »jaz«, prepoznavati in nagrajevati, komunicirati smisel in pomen vizije.	PROCESI Planirati, organizirati, kontrolirati in koordinirati.

Vir: Kent (2005, 1013).

Pojma torej ne moremo obravnavati vsakega za sebe, ampak sta med seboj nerazdružljiva. »Vodja v relaciji vodja/menedžer izoblikuje vizijo in smisel smeri, menedžer pa ugotovi, kako priti tja v obliki prave alternativne smeri, kako pridobiti in dodeliti vire, ki so za to potrebni« (Kent 2005, 1014).

Schein (2004, 11) pravi, da je bistvena razlika med vodji in menedžerji ta, da »vodje oblikujejo in spreminjajo kulturo, menedžerji in administracija pa živijo in delajo z njo«.

Pomembno in priljubljeno je tudi razlikovanje pojmov po Kotterju (1990). Kot smo že povedali, gre pri menedžmentu za planiranje in oblikovanje finančnega načrta. To pomeni, da določimo cilje za prihodnosti, korake kako priti do teh ciljev in razporedimo sredstva za doseg ciljev. Ko so cilji postavljeni, je naloga menedžmenta, da postavi organizacijsko strukturo in skrbi za organizacijo, da priskrbi prave ljudi na delovna mesta, komunicira cilje in izdela sistem za opazovanje delovanja. Kot zadnje menedžment zagotavlja doseg planov in ciljev z nadzorom in reševanjem problemov. Na drugi strani pa imamo vodenje, katerega funkcija je, da določi smer razvoja. Pomeni, da morajo vodje izoblikovati vizijo in strategije sprememb, da bi to vizijo dosegli. Zatem morajo uskladiti ljudi z novo vizijo, jo komunicirati, da jo bodo ljudje razumeli in bodo zavzeti za njeno doseg. To naredijo z motiviranjem in navdihovanjem, da se ljudje premikajo v pravo smer.

»Vodenje je določanje smeri, kar ni isto kot planiranje ali dolgoročno planiranje. Planiranje je menedžerski proces, po naravi deduktiven in izoblikovan, da izdela jasne rezultate ne pa sprememb. Določanje smeri je bolj induktivno. Vodja zbere paleto informacij in išče vzorce, zveze in povezave, ki pomagajo obrazložiti stvari. Vidik določanja smeri ne proizvaja planov; izoblikuje vizijo in strategije« (Kotter 2001, 87).

Zelo priljubljen je stavek Bennis in Nanusa, ki pravita: »Menedžerji so ljudje, ki delajo stvari prav in vodje so ljudje, ki delajo prave stvari« (Bennis in Nanus 1997, 221).

Kljub vsemu moramo reči, da čeprav imata pojma vodenje in menedžment vsak svojo funkcijo, morata med seboj delati v tandemu, če želita biti uspešna. »Za jasnost ciljev in smer menedžerji potrebujejo vodje, za nujno pomoč pri doseganju ciljev, vodje potrebujejo menedžerje« (Burke v Gill 2006, 27). Gre torej za dva različna in dopolnilna sistema. Vsak od njiju ima svojo funkcijo in oba sta nujna za uspeh organizacij v današnjem kompleksnem okolju, v katerem delujejo (Kotter, 2001). Velikokrat se zgodi, da mora menedžer opravljati naloge vodij in obratno.

1.3 PROCES VODENJA IN NALOGE VODJE

Pojmovanje vodenja se skozi čas spreminja. Tako ločimo med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja. Za tradicionalno vodenje velja, da so bile razmere v organizaciji stabilne in urejene, poudarjali so se predvsem kratkoročni cilji, vodja je veljal za karizmatično in hladno osebo, ki ne komunicira s podrejenimi, njegova naloga pa je bila kontrola. V nasprotju s tradicionalnim vodenjem pa razumemo sodobno pojmovanje vodenja nekoliko drugače. Vodje se nenehno srečujejo s spremembami, vizije so dolgoročne, vodenja brez čustev v sodobnem pojmovanju ne poznamo, vodenje pomeni usposabljanje ljudi, sodelovanje, ne pa kontrole. Vodenje je proces in ne položaj (Kouzes in Posner 2007).

Mayer (2004, 20) je proces vodenja razčlenil na posamezna dela:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje povratnih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razmerju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Yukl (2002, 7) razume vodenje kot vplivanje. Vodja je tisti, ki vpliva na:

- interpretacijo zunanjih dogodkov s sodelavci,
- izbiro ciljev in strategij, ki jim bodo sledili,
- motivacijo sodelavcev za doseganje ciljev,
- vzajemno zaupanje in kooperacijo sodelavcev,
- organizacijo delovnih aktivnosti,
- razvoj spretnosti in samozavesti sodelavcev,
- učenje in deljenje novega znanja s sodelavci,

- nabor zunanje podpore in kooperacije.

Z uspešnimi praksami vodij v ZDA sta se ukvarjala Kouzes in Posner (2007, 14). Te prakse so naslednje:

- oblikovanje smeri organizacije,
- navdihovanje skupne vizije,
- izzivanje procesov v organizaciji,
- omogočiti drugim aktivno delovanje v organizaciji,
- spodbujanje pozitivne naravnosti.

Gardner je navedel devet nalog vodje, ki so za vodenje najbolj pomembne:

- Zamišljanje ciljev – naloga vodje je, da izoblikuje cilje, določi smer in pomaga ljudem, da dosežejo cilje.
- Potrjevanje vrednot – vodja pomaga zaposlenim, da se poistovetijo z vrednotami organizacije in pri krepitvi teh vrednot.
- Motiviranje – vodje morajo motivirati zaposlene, da dosežejo individualne kot tudi organizacijske cilje.
- Upravljanje – tudi vodje se občasno znajdejo v vlogi menedžerjev, kjer morajo planirati in organizirati za dobro delovanje sistema.
- Zgraditi učinkovite skupine – vodje se morajo ukvarjati s razcepi in konflikti v skupinah in graditi skupnost, dvigniti nivo zaupanja v organizaciji.
- Pojasnjevanje – naloga vodij, da pojasnijo ljudem, kaj se dogaja in preprečijo razne frustracije, med pojasnjevanje prištevamo tudi učenje.
- Služiti kot simbol – Simbolni vidik vodenja; vsak vodja predstavlja je določen simbol odvisno od tega, čemu služi.
- Zastopanje skupine – zastopanje, zagovarjanje skupine, pogajanje,
- Obnavljanje – vodje morajo spodbujati proces obnovitve in nove smeri (Gardner 1990, 11-22).

Z ključnimi procesi se je ukvarjal tudi Morris (v Holbeche 2005, 43-44), ki je najprej analiziral tri osnovne dejavnosti menedžerjev, nato pa še pet ključnih procesov vodenja. Kot prvi ključni proces je navedel *predstavljanje* oziroma začrtanje poti, kaj naj bi počeli v

prihodnosti, kakšna je vizija. Drugi proces se imenuje *načrtovanje* in zajema vprašanje, kako izpolniti vizijo. Naslednji ključni proces odgovarja na vprašanje, kdo bo to opravil in zajema *aktiviranje ljudi* in s tem dajanje pravilne podpore, da bo delo opravljeno. Zadnji proces je *vrednotenje*, zakaj je vse to pomembno.

Pri oblikovanju smeri organizacije je pomembno, da vodje predstavljajo dober zgled tega, kar sami govorijo, njihovih prepričanj in vrednost. Če želijo, da bo organizacija šla po načrtani poti, se morajo sami tako obnašati, kot želijo, da se obnašajo drugi in s tem pridobiti spoštovanje ljudi. Vsak vodja ima v glavi načrtane sanje oziroma vizijo, kakšna bo prihodnost organizacije. Njihova naloga pa je, da druge vključijo v skupno vizijo, jih navdihujejo, da dosežejo načrtane cilje. Prav tako morajo aktivno iskati priložnosti za inovacije, rast in izboljšavo v organizaciji, biti pripravljeni tvegati. Seveda lahko pri izzivanju procesov naletijo na neuspehe, vendar se iz njih nekaj naučijo in poskusijo znova. Vsega tega ne morejo opraviti sami, zato je eden temeljnih procesov vodenja, da spodbujajo sodelovanje in gradijo na zaupanju, omogočajo drugim, da se izkažejo. Tudi drugi bodo pri delu v organizaciji naleteli na vzpone in padce, ki lahko za seboj prinesejo različne frustracije. Naloga vodij v teh primerih je, da spodbujajo pozitivno naravnost, prepoznavajo in pohvalijo prispevke posameznikov (Kouzes in Posner 2007, 15-23).

Vodje morajo torej znati navdušiti sodelavce, da bodo dosegli zastavljene cilje organizacije, z njimi sodelovati in jih pri tem spodbujati. Vodenje je torej proces, kjer vodja uporabi svoja znanja in usposobljenost, da usmeri in motivira vodene k doseganju postavljenih ciljev organizacije.

1.4 TEORIJE IN STILI VODENJA

Skozi čas so se na področju vodenja razvile različne teorije in stili vodenja. Ker je pojem vodenja eden izmed najbolj raziskanih pojmov, se je razvilo tudi več različnih klasifikacij in pristopov k vodenju.

Stil vodenja je opredeljen kot »vzorec poudarkov, ki zaznamujejo posebno vedenje vodij in njihovih stališč, ki jih ti uporabljajo pri vodenju« (Casimir 2001, 246). Kot pravi Boyatzis, gre pri stilu vodenja za »vzorke obnašanja, ki jih kaže vodja, in vrednote, ki jim priznava večjo

vrednost« (Boyatzis 1982, 34). Vodja s svojim stilom vodenja vpliva na vodene, da bi skupaj dosegli zastavljene cilje. Za kakšen stil vodenja se bodo odločili vodje, je različno od ene organizacije do druge organizacije. Treba je upoštevati kulturo organizacije, zaposlene, okolje, v katerem organizacija deluje, cilje, ki jih želijo doseči itd.

V nadaljevanju si bomo ogledali pristope oz. modele vodenja. Avtorji, ki so se ukvarjali s teorijami vodenja, jih različno klasificirajo (Yukl 2002; Northouse 2007; Gill 2006; Rothwell 2004). V nadaljevanju si bomo pogledali modele, ki se najpogosteje pojavljajo v literaturi:

- modeli lastnostih vodij,
- modeli vedenja vodij,
- situacijski ali kontingenčni modeli vodenja,
- transformacijsko vodenje,
- transakcijsko vodenje.

1.4.1 Modeli lastnosti vodij

Tako imenovani modeli lastnosti vodij so prvi modeli, ki so nastali pri raziskovanju vodenja. Raziskovalci tega pristopa so mnenja, da do vodje drugačni od vodenih. Modeli lastnosti temeljijo torej na prepričanju, da obstajajo določene osebnostne, telesne lastnosti, ki so značilne za vodje. Northouse (2007, 19) je s pomočjo prejšnjih raziskav lastnosti vodij povzel pet lastnosti. Te so inteligenca, samozavest, vztrajnost, poštenost, družabnost. »Osebnostni faktorji, povezani z vodenjem, so pomembni, ampak raziskovalci trdijo, da morajo biti ti faktorji obravnavani relativno, glede na potrebe situacije« (Northouse 2007, 15). »Ne obstaja samo ena pravilna definicija vodenja ali niz osebnih lastnosti oziroma kompetenc, ki zaznamujejo vodje« (Pedler in drugi 2004, 4).

Ta model ima tudi svoje pomanjkljivosti, kajti preveč poudarja telesne in osebnostne značilnosti. Določene osebnostne lastnosti, ki so pomembne za vodje v eni situaciji, jih v drugi situaciji ne moremo povezati z uspešnim vodjem, zato je pri identificiranju lastnosti vodij potrebno upoštevati tudi druge dejavnike.

1.4.2 Modeli vedenja vodij

Modeli oziroma teorije osebnostnih lastnosti vodje so se izkazale za neučinkovite, zato so raziskovalci ubrali drugačno smer raziskovanja in začeli upoštevati vedenja vodij. Za razliko od pristopa lastnosti k vodenju in njihovim modelom so raziskovalci več pozornosti dajali vodenju vodij in temu, kaj počnejo uspešni vodje. »Raziskovalci pristopa vedenja so ugotovili, da je vodenje sestavljeno iz dveh načinov vedenja: vodenje, usmerjeno v naloge, in vodenje, usmerjeno v odnose« (Northouse 2007, 69). Ta model vodenja razlikuje vodje na podlagi vedenjskih značilnosti. V skupino modelov vedenja vodje prištevamo Lewinov model vedenja, model dveh univerz, ki so ga razvili raziskovalci na univerzi Ohio State, raziskave o vodenju na Univerzi v Michiganu in modele mrežnega vodenja.

Lewinov model vodenja

V t.i. Iowa študijah je Lewin proučeval vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje posameznikov in skupine. Raziskal je tri stile vodenja in sicer avtokratsko, demokratično in laissez faire stil vodenja. Pri avtokratskem vodenju vodje uporabljajo moč in avtoriteto za dosego ciljev. Vodja poveljuje naloge podrejenim. Demokratično vodenje temelji na participaciji skupine in pravilu večine. Vodja sodeluje z zaposlenimi in skupaj sprejemajo odločitve. Pri tretjem stilu t.i. laissez faire, je vpliv vodje najmanjši oziroma ga sploh ni. Rezultati so pokazali, da se je za najboljši stil izkazal demokratični stil vodenja, ki najbolje deluje na rezultate skupine. Kot najslabše se je izkazalo laissez faire stil vodenja oziroma bolje rečeno nevedenje (Chemers 1984, 94).

Modela dveh univerz

Raziskovalci na Univerzi v Ohiu so raziskovali, kako se posamezniki obnašajo, kadar vodijo določeno skupino. Prišli so do zaključka, da je lahko vodenje usmerjeno v naloge ali v sodelavce oziroma zaposlene. Poudarjata se torej skrb za zaposlene in skrb za naloge. Pri vodenju, usmerjenemu v naloge, vodje uporabljajo organizacijska vedenja, kot je točno razdeljevanje vlog, planov in urnikov, medtem ko pri vodenju, usmerjenemu v zaposlene, uporabljajo vedenja, ki poudarjajo odnose (Northouse 2007, 70-71). Uspešni vodje so tisti, ki so upoštevali obe usmeritvi, tako v naloge kot v zaposlene.

»Središče raziskav Univerze v Michiganu je bila opredelitev povezav med vedenjem vodij, skupinskimi procesi in meritvami uspešnosti skupine« (Yukl 2002, 52-53). Raziskava je pokazala, da obstaja razlika v vedenju vodij, in sicer, da so določeni vodje usmerjeni k zaposlenim, določeni pa v proizvodnjo. Prvi poudarjajo medsebojne odnose, drugi pa pri vedenju poudarjajo naloge, cilje in dosežene rezultate. Zaposleni so bolj zadovoljni z vedenjem usmerjenim v zaposlene, kot pa z vedenjem usmerjenim v naloge, kjer so se zaposleni počutili zapostavljene. Najbolj uspešen stil vodenja je ta, ki upošteva oba načina.

Model mrežnega vodenja

Model mrežnega vodenja sta sestavila Blake in Mouton (Yukl 2002, 58). Sestavila sta mrežo, kjer je horizontalna os predstavljal usmerjenost k proizvodnji in vertikalna os usmerjenost k ljudem. Model mrežnega vodenja opisuje pet stilov vodenja, ki se razlikujejo glede na usmerjenost k ljudem ali usmerjenost k proizvodnji. Kot najboljši od stilov se je izkazal stil, usmerjen tako k ljudem kot tudi k proizvodnji. Gre za timsko delo, za katerega velja, da prevladujejo dobri medsebojni odnosi, ki vodijo k dobrim rezultatom in zadovoljstvu pri delu.

Ti modeli so pomembni pri razvoju teorije vodenja, kajti dajejo poudarek vedenju vodij, kaj vodje delajo. Kot smo poudarili že pri modelih lastnosti, da so te lahko določene v eni situaciji v drugi pa ne. To lahko rečemo tudi za vedenje vodij. V celotnem času raziskovanja lastnosti in vedenja vodij so raziskovalci še vedno iskali najboljši stil vodenja. Ker vedenjski modeli niso bili primerni za vsa okolja, so se razvili situacijski modeli vodenja.

1.4.3 Situacijski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja temeljijo na domnevi, da je način vodenja, ki ga bo uporabil vodja, odvisen od določene situacije. Gledano iz te perspektive to pomeni, da uspešen vodja prevzame svoj stil vodenja glede na potrebe različnih situacij (Northouse 2007). »Situacijsko vodenje poudarja, da je vodenje sestavljeno iz obeh, tako direktivne kot tudi podporne dimenzije, in vsaka mora biti uporabljena pravilno v določeni situaciji« (Northouse 2007, 91). Med situacijske modele vodenja prištevamo Fiedlerjev kontingenčni model, Reddinov model 3-D, Hersejev in Blanchardov situacijski model.

Fiedlerjev kontingenčni model

Fred Fiedler je raziskoval povezanost med stilom vodenja in učinkovitostjo skupine. »Kontingenčna teorija se zanima za stil in situacijo. Zagotavlja okvir za uspešno ujemanje vodje s situacijo« (Northouse 2007, 113). Vodja je lahko motiviran ali z nalogami ali z odnosi. Pomembne dimenzije pri situaciji pa so gotovost, predvidljivost in nadzor, ki ga ima vodja (Chemers 1984, 96). Model predpostavlja, da je posamezen stil vodenja uspešen, v kolikor je uporabljen v pravilni situaciji. Prav tako zagovarja, da naj vodje ne pričakujejo, da bodo lahko vodili v vsaki situaciji. Organizacije bi morale razporediti vodje v situacije, ki so idealne za njihov stil vodenja. Teorija se osredotoča na uskladitev situacije z vodjo, ne predpostavlja pa, da bi se moral vodja prilagoditi vsaki situaciji (Northouse 2007, 117).

Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja

Avtorja razlikujeta štiri učinkovite stile vodenja:

- direktivni način (ukazovalen)
- mentorski način (podporni)
- sodelovanje (participativni)
- pooblaščenje (delegativni).

Model poudarja, da se stil vodenja spreminja od zrelosti članov in predpostavlja fleksibilnost vodje glede na izbiro stila. Kadar vodeni nimajo dovolj znanja in potrebujejo jasna navodila, bo vodja uporabil direktivni način, z večanjem znanj in samozavesti pa lahko preide na stile, ki temeljijo na sodelovanju in pooblaščenju (Gill 2006, 48).

»Da so vodje učinkoviti, je nujno, da določijo, kakšen bo razvoj zaposlenih in prevzamejo stil vodenja, ki sovпада z ravno razvoja« (Northouse 2007, 95).

Reddinov model 3-D

Reddin pri svojem modelu vodenja izhaja iz Ohio študij. Temeljni usmeritvi pri stilu vodenja sta usmeritev k nalogam in usmeritev k medsebojnim odnosom. Poleg tega pa se osredotoči na stopnjo učinkovitosti vsake usmeritve stila vodenja, ki pa je odvisna od določene situacije. Razvije štiri osnovne stile vodenja: zavzeti, zadržani, integracijski in prizadevni stil vodenja.

Treba je biti situacijsko občutljiv in prebrati določeno situacijo, stilno fleksibilen in spremeniti vedenje glede na situacijo. Prav tako pa je potrebno upravljanje situacije, jo spremeniti, da lahko dosežemo večjo učinkovitost (Gill 2006, 49).

1.4.4 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Med nove stile vodenja, kateri se vedno pogosteje pojavljajo, prištevamo transakcijsko, predvsem pa transformacijsko vodenje. Pri transakcijskem vodenju vodja doseže stvari »s dajanjem priznanj in izpolnjevanjem obljub, povišanjem plač in napredovanjem za tiste, ki so uspešni. Nasprotno, zaposleni, ki ne delajo dobro so zapostavljeni in kaznovani« (Bass 1990, 20). Gre torej za »transakcijo oziroma izmenjavo med vodjo in zaposlenim, kot je zagotavljanje materialne ali psihološke nagrade v zameno za skladnost z željami vodje, kjer pa ni nobenega višjega namena« (Gill 2006, 50). Vodja in zaposlen se torej dogovorita o različnih nagradah ali materialnih ali drugih ugodnostih, če je delo opravljeno v skladu z dogovorom.

Transakcijsko vodenje spodbuja specifične izmenjave in tesno povezavo med cilji in nagradami. Posledično zaposleni niso motivirani, da bi opravljali stvari, ki niso določene v pogodbi. (Bryant 2003).

Na drugi strani pa se transformacijsko vodenje pojavi, »kadar vodje razširijo in povzdignejo interese zaposlenih, kadar vzbujajo zavedanje in odobravanje namenov in misije skupine in kadar spodbudijo zaposlene, da gledajo preko svojih interesov za dobrobit skupine« (Bass 1990, 21). »S transformacijskim vodenjem vodeni čutijo zaupanje, občudovanje, zvestobo in spoštovanje za vodjo in so motivirani narediti več, kot se od njih prvotno pričakuje« (Yukl 2002, 253). Vodja vse to dosega s karizmatičnim vedenjem, navdihovanjem, izpolnjevanjem čustvenih potreb in intelektualno stimulacijo (Bass 1990).

Karakteristike transakcijskega in transformacijskega vodenja so predstavljene v tabeli 1.2.

Tabela 1.2: Karakteristike transakcijskega in transformacijskega vodenja

<p>TRANSAKCIJSKO VODENJE</p> <p>Skupinska nagrada: Pogodbena izmenjava nagrad za trud, obljuba nagrad za učinkovitost, prepoznava dosežke.</p> <p>Vodje z izjemo (aktiven): Gleda in išče odstopanja od pravil in standardov, zahteva popravljalna delovanja.</p> <p>Vodenje z izjemo (pasiven): Posreduje samo takrat, kadar niso izpolnjeni standardi.</p> <p>Laissez-faire: Odreka se odgovornostim, izogiba se odločitvam.</p>
<p>TRANSFORMACIJSKO VODENJE</p> <p>Karizma: Zagotavlja vizijo in smisel misije, privzgaja ponos, dosega spoštovanje in zaupanje.</p> <p>Inspiracija: Komunicira visoka pričakovanja, uporablja simbole za izostritev naporov, izraža pomembne namene na preprost način.</p> <p>Intelektualna stimulacija: spodbuja inteligenco, razumskost in previdno reševanje problemov.</p> <p>Individualna obravnava: daje osebno pozornost, obravnava vsakega zaposlenega individualno, trenira in svetuje.</p>

Vir: Bass (1990, 22).

Transformacijsko vodenje se pojavi, kadar »ena ali več oseb vključi druge na tak način, da vodje in vodeni dvignejo eden drugega na višje ravni motivacije in moralnosti« (Burns 1978, 20).

Transformacijski vodje so mentorji, ki pri zaposlenih spodbujajo učenje, dosežke in posameznikov razvoj. Poskrbijo za pomen, izzive pri delu, delujejo kot vzor ostalim zaposlenim, zbujajo v njih emocije in gradijo na klimi zaupanja (Harms in Crede 2010, 6).

Pri transakcijskem vodenju torej vodje delujejo po pravilih, tako kot so predpisane stvari, pri transformacijskem vodenju pa si vodje prizadevajo, da bi razširili znanja zaposlenih, jih motivirali v korist organizacije. Transformacijsko vodenje je posebej primerno v primerih, kadar se organizacije soočajo z nenehnimi spremembami oz. kadar gre za okolje, v katerem organizacija deluje zelo nemirno. V nasprotnem primeru, kadar deluje organizacija v mirnem in stabilnem okolju, je primerno za vodenje tudi transakcijsko vodenje.

1.5 MOTIVACIJA IN VODENJE

Obstaja veliko organizacijskih elementov, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih in njihovo učinkovitost. Ti elementi vključujejo »organizacijsko klimo, organiziranost dela, vloge v organizaciji, kako so ljudje nagrajeni in na kakšen način se obnašajo vodje« (Holbeche 2005, 217). Prevladuje stališče, da je uspešen vodja tisti, ki navdihuje, motivira in vpliva na ljudi okoli sebe.

Pojema motivacija in vodenje spadata torej tesno skupaj. Motivacija je prisotna pri vseh stvareh, ki jih počnemo. Lahko imamo vsa potrebna znanja in možnosti, vendar brez motiviranosti ne bomo dosegli želenih rezultatov. »Vodenje pomeni izvleči iz posameznikov motivacijo na delu, s tem ko izoblikujejo motivacijsko okolje. Motivacija je individualiziran fenomen. Vodje morajo poznati svoje privržence« (Gill 2006, 237). »Če zaposleni niso motivirani, da bi uporabili znanje, sprejeli priložnost ali delali s sredstvi, ki so jim na razpolago, naš trud ni vreden nič« (Welter in Egmon 2006, 206). Vodje morajo ugotoviti, kaj motivira zaposlene, da se bodo aktivirali, spremenili, učili itd. Najprej si na kratko pogledjmo nekaj teorij o motivaciji.

1.5.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije so usmerjene v razlago potreb ljudi. Najslavnejša vsebinska teorija motivacije je Maslowa hierarhija človeških potreb, ki pravi, »da smo ljudje motivirani po nižjih potrebah, kot sta hrana in varnost, dokler ti potrebni nista zadovoljeni. Ko enkrat dosežemo zadovoljitev teh potreb, so motivirani po višjih potrebah, kot sta spoštovanje in samopotrditve« (Welter in Egmon 2006, 206).

Frederick Herzberg je razvil teorijo dveh faktorjev. Njegova teorija govori o dveh faktorjih motivacije pri delu – to so higieniki in motivatorji. Higieniki demotivirajo, kadar so neprimerni oz. vodijo k nezadovoljstvu, motivatorji pa ohranjajo zadovoljstvo in trud. Motivacijske dejavnike predstavljajo dosežki, prepoznavanje, prevzemanje odgovornosti. Ti dejavniki povzročajo zadovoljstvo posameznika pri delu. Higienike pa predstavljajo politika podjetja, administracija, strokovno in medosebno nadzorovanje, finančno nagrajevanje in pogoji dela. Higieniki vseeno ne vplivajo na večje zadovoljstvo pri delu (Bassett-Jones in

Lloyd 2005, 932). Uspešen vodja mora zmanjšati higienike oziroma nezadovoljstva in povečati motivatorje.

Prav tako pomembna vsebinska motivacijska teorija je teorija pridobljenih potreb Davida McClellana. Teorija govori, da imamo vsi mešanico potreb po dosežkih, po sodelovanju in po moči. Teh potreb se naučimo z življenjskimi izkušnjami. Po tej teoriji mora vodja razumeti potrebe zaposlenih, povezati možnosti in nasvete s temi potrebami (Welter in Egmon 2006, 207).

1.5.2 Procesne motivacijske teorije

»Procesne motivacijske teorije predlagajo načine, kako menedžerji in vodje omogočijo tistim, ki jih vodijo, da sprejmejo odločitve, ki bodo v njihovih pogledih izpolnjevala potrebe zaposlenih in potrebe organizacije« (Welter in Egmon 2006, 207). Med procesne teorije spada teorija pričakovanj, ki govori o tem, da se posamezniki odločajo za določeno vedenje, ki bo pripeljalo do zaključka, da bodo zadovoljene njihove potrebe.

Motivacijskih teorij je veliko, lahko pa združimo nekaj elementov, ki so skupni vsem:

- motivacija je notranja in je ni mogoče vsiliti,
- hitro lahko demotiviramo ostale,
- motivirani posamezniki sproščajo in izkušajo trud,
- motivirani posamezniki dalje zdržijo pri določeni nalogi,
- motivirani posamezniki bodo prej dosegli svoje cilje (Holbeche 2005, 240).

»Vodja mora prepoznati potrebe zaposlenih, jim pomagati, da te potrebe uresničijo in jim dati samozavest, da lahko te potrebe zadovoljijo skozi svoj trud« (Bass v Gardner 1990, 184).

»Čeprav posameznike motivirajo različne stvari, obstajajo skupni faktorji, ki vplivajo na demotiviranost zaposlenih, kot so pomanjkanje kariernega napredovanja, negotovost, pomanjkanje uravnoveženosti neprimerno vodenje in nagrajevanje z pomanjkanjem prepoznavanja« (Holbeche 2005, 269). Vodje lahko s tem, ko se zanimajo za potrebe zaposlenih, ki jih vodijo v organizaciji, povečajo učinkovitost zaposlenih. Zaposleni imajo torej potrebe, ki niso samo ekonomske narave, kot je denar, ampak lahko tudi pripadnost in vpletenost zaposlenih v veliki meri vplivata na to, da se ti počutijo osebno odgovorne za dobre rezultate.

Vodje morajo torej poznati potrebe ljudi, s katerimi delajo. Te pa se razlikujejo od posameznika do posameznika. Ko vodja prepozna potrebe posameznika, ga motivirati v tej smeri, da zadovolji njegove potrebe. Tukaj gre za potrebe po plačilu, delu, zdravstvenem stanju, potrebe po varnosti, potrebe po zaupanju, potrebe po pripadnosti in vzajemnem zaupanju, potrebe po novih izzivih,... (Gardner 1990, 185).

Večina stvari, ki vleče ljudi naprej, je skritih. Veliko ljudi se ne zaveda svojih potencialov. Kar vodje vidijo na površju, je lahko zavajajoče. »Vodje si morajo zapomniti, da je nekje pod površjem bitje, ki gradi civilizacije, sanjač vseh sanj, nekdo, ki je pripravljen tvegati. In, če se spomnimo tega, mora vodja seči globoko k izviru, ki se nikoli ne izsuši, vedno svežemu izviru človeškega duha« (Gardner 1990, 199). Vodja mora torej verjeti v zaposlene, ki jih vodi.

Poleg tega, da vodja motivira ljudi okoli sebe, da dosežejo zadane cilje, ne smemo pozabiti tudi na motiviranost vodje. George Shinn prav, da je »za uspeh potrebna samomotivacija. Potrebno si je izoblikovati svoje cilje, prej kot jih drugi izoblikujejo za nas. Potrebno se je motivirati, da sami prevzamemo iniciativo, kot pa da to storijo drugi za nas« (Shinn 1986, 4).

1.6 KOMUNIKACIJA IN VODENJE

»Komuniciranje je transakcijski proces deljenja pomena z drugimi« (Rothwell 2004, 9).

V tem poglavju bomo podrobneje pogledali kako naj poteka komunikacija med vodjo in ostalimi zaposlenimi, ki jih vodi. Informacije, ki jih želi vodja prenesti dalje zaposlenim, morajo biti jasne. Če temu ni tako, lahko nastane drugačen pomen in zmanjša vpliv vodje. Zaposleni raje iščejo druge pripadnike v organizaciji, ki jih razumejo, kar želijo doseči. Veliko vlogo pri tem igra komunikacija. Ljudje ne morejo slediti vodji, ki ne ve ali ne zna povedati, kaj želi, katerim ciljem naj sledijo, kakšna je vizija organizacije,... »Uspešno vodenje je nazadnje stvar komunikacijske kompetence. Nobena skupina lastnosti, noben stil ali ujemanje stila z določeno situacijo ne bo uspešno brez kompetentnega komuniciranja. Najbolj uspešni vodje so najbolj usposobljeni govorniki« (Rothwell 2004, 363).

Način komuniciranja v organizaciji se je z leti spreminjal. Iz majhnih organizacij kjer je prevladovala predvsem neformalna komunikacija v obliki pogovorov, so zrasle večje bolj kompleksne organizacije, ki so zahtevale bolj formalne strukture v obliki hierarhije. S tem se

je spremenil tudi način komunikacije in sicer so se razvile formalne komunikacijske mreže. Te so lahko nadzorovale pretok informacij. Informacije prihajajo vertikalno iz dveh smeri, zato ločimo komunikacijo navzgor, ki prihaja od zaposlenih do vodstva, in komunikacijo navzdol, kjer gre za sporočila, ki jih vodje dajejo zaposlenim. Komunikacija navzdol je lahko težavna v velikih organizacijah, saj informacije vedno ne pridejo do vseh zaposlenih. Informacije, ki prihajajo od spodaj navzgor, se lahko zgubijo ali razredčijo in bolj kot je organizacija formalna, težja je komunikacija navzgor, ki pa je za organizacije zelo pomembna. Poleg vertikalne komunikacije pa se v organizacijah pojavlja tudi horizontalna komunikacija, ki poteka med zaposlenimi na isti ravni organizacije (Rothwell 2004 391-393).

Poleg vrst komunikacije, ki jo poznamo v organizacijah, moramo pogledati, kako deluje sam proces komuniciranja. Rothwell (2004, 9-14) razlikuje tri modele komuniciranja: linearnega, interaktivnega in transakcijskega. Pri linearnem modelu komuniciranja gre za ti. enosmerno komunikacijo. Pošiljatelj pošlje sporočilo po kanalu prejemnik, kjer so prisotni razni šumi, ki lahko posegajo v prenos sporočila. Pomanjkljivost linearnega komuniciranja oz. enosmerne komuniciranja je, da nimamo nobene povratne informacije na sporočilo, torej brez odziva prejemnika. Interaktivni model komuniciranja se od linearnega razlikuje po tem, da vsebuje povratno informacijo. Gre torej za dvosmerno komunikacijo, kjer je prejemnik vpleten v sam proces komuniciranja. Kot že samo ime pove, gre pri transakcijskem modelu komuniciranja za transakcijo, kjer sta obe strani aktivno vključeni v komuniciranje. Obe strani sta obenem pošiljatelj in prejemnik, med njima pa se razvije poseben odnos.

Skladno s transakcijskim modelom komuniciranja je vodenje transakcijski proces vplivanja. Gre za dvosmerni proces med vodjo in vodenimi. Vodje vplivajo na vodene in obratno. Vodeni imajo svoje zahteve za doseg pričačovanj, vodje pa ocenjujejo njihovo učinkovitost v skladu s pričakovanji (Rothwell 2004).

Med uspešna komunikacijska vedenja vodje spada vodenje skozi postopke skupine. Vodja to doseže z določanjem dnevnega reda, obvladovanjem rutinskih stvari in pripravo na naslednji sestanek. Pomembna so tudi vedenja povezana z nalogami. Vodja mora vpeljati strukturo, ki bo vodila do doseganja ciljev, iskati in dajati informacije ter utemeljena mnenja, razjasniti in izpopolniti ideje, povzeti glavne ideje in najti soglasje. Poleg skupinskih postopkov in vedenj, povezanih z nalogami, pa so pomembne tudi družbene potrebe, potem je organizacijsko

okolje prijetno in harmonično. To lahko doseže vodja z izražanjem čustev, spodbujanjem komunikacije in vpletenosti, zmanjšanjem napetosti in konfliktov. Pomembna je torej verbalna vpletenost vodij, njihova obveščenost, iskanje mnenj drugih, uvajanje novih idej, odprtost in stabilnost (Fisher in Ellis 1990, 234-239).

»Komuniciranje je sredstvo, skozi katerega vodje in podrejeni oblikujejo, vzdržujejo in ohranjajo uporabne izmenjave informacij. Uspešno vodenje se pojavi, kadar komunikacija med vodjo in podrejenimi temelji na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in pripadnosti« (Northouse 2007, 159).

»Zgraditi odlične komunikacijske sposobnosti je osnova za uspešno vodenje. Vodja mora biti sposoben deliti znanja in ideje, da prenese občutek nujnosti in navdušenja drugim. Če vodja ne more prenesti jasne informacije in motivirati drugih, da se odzovejo nanjo, potem imeti informacijo niti ni pomembno« (Amelio v Maxwell 1999, 23).

»Bistvo komunikacije – kar je dejansko izrečeno ali narejeno za prenos sporočila – ima vpliv le, glede na pomen za pripadnike. Če je sporočilo nejasno, lahko preneseno sporočilo izniči vpliv vodje« (Blank 1995, 141).

Velja konsenz, da gre pri vodenju za proces transakcijskega komuniciranja. Če so včasih vodje predvsem delegirali naloge podrejenim in je bil tok komunikacije enosmeren od zgoraj navzdol, je danes to povsem drugače. Komunikacija mora biti dvosmerna, da dobijo vodje povraten odgovor od vodenih pa tudi, če gre za nestrinjanje. Velja pravilo »če informacija od spodaj sporoča, da opravljaš delo brezhibno, jo pošlji nazaj za bolj iskreno oceno« (Gardner 1990, 26). Tako tudi v današnji elektronski dobi razne elektronske pošte, pošiljanja mnenj, telefoni niso dovolj, še vedno velja, da je najboljša komunikacija iz oči v oči, da vodja vidi svojega sogovornika in lahko dobi od njega povratno informacijo, tako verbalno kot neverbalno o tem, kar mu sporoča.

Maxwell (1999, 26-27) je mnenja, da je za uspešnega sporočevalca potrebno, da upošteva osnovne resnice:

- poenostaviti svoje sporočilo (sporočilo naj bo jasno, brez kompleksnih stavkov),
- opazovati osebe (spoznati je treba osebo, s katero se pogovarjamo, verjeti v ljudi),
- pokazati resnico (verjeti in živeti to, kar govorimo, pomen kredibilnosti besed),
- iskati odziv (cilj komuniciranja je ukrepanje).

»Vodja mora opraviti stvari s pomočjo drugih, zato mora imeti sposobnost spodbujanja in motiviranja, vodenja, usmerjanja in poslušanja. Samo skozi komunikacijo lahko vodja povzroči, da ostali ponotranjijo in izvedejo njegovo vizijo« (Manquez v Maxwell 1999, 27-28).

Ljudje iščejo vodje, ki bodo z navdušenjem verjeli v ljudi, krepili njihovo voljo, bili optimistični glede prihodnosti in zagotovili sredstva za doseg ciljev. Ljudje želijo vodje, ki ostanejo optimistični kljub oviram, ki jih srečajo na poti do cilja, ne pa nekoga, ki išče razloge, zakaj nekaj ne more biti narejeno. Ta pozitivna naravnost vodij in pozitivna komunikacija je še posebej pomembna v današnjih negotovih časih (Kouzes in Posner 2007, 147).

Vsak vodja pa seveda mora verjeti v to, kar govori. Brez tega nam pozitivna komunikacija ne pomaga nič. Če sami ne verjamemo tega, kar govorimo, ne moremo pričakovati, da nam bodo verjeli zaposleni v organizaciji, da bodo oni navdušeni nad vizijo, ki smo si jo načrtali, če sami nismo. Vodje morajo tako verjeti v to, kar govorijo, ostati optimistični in motivirati vse okoli sebe, da s skupnimi močmi dosežejo zadane cilje in uresničijo vizijo, ki so si jo načrtali.

1.7 ROJEN ALI VZGOJEN VODJA?

Vedno znova se poraja vprašanje, ali se ljudje rodijo kot vodje, ali lahko nekoga priučimo in naredimo v uspešnega vodja? Zelo popularna debata se je že pojavila v času Grkov, takrat so trdili, da lahko vodje vzgojimo, medtem ko je Aristotel govoril obratno. Avtorja Kouzes in Posner (2007) se strinjata, da lahko vsi postanemo vodje, vodenje ni nikakršna skrivnost. "Vodenje je opazen set spretnosti in zmožnosti, ki so uporabne, kadar je nekdo na vodstvenem položaju" (Kouzes in Posner 2007, 339). Vsako spretnost in zmožnost lahko nadgrajujemo, izboljšamo. "Dejstvo, da se vodje lahko naučijo vodenja s samozavedanjem in

trudom, odpira možnost, da lahko posamezniki ali sledijo ali ignorirajo vodenje (Kouzes in Posner 2007, 340).

Da so sposobnosti vodenja prirojene je zagovarjala t.i. teorija velikega moža. Teorija je zagovarjala, da je moč dodeljena zelo majhnemu številu ljudi in jim je usoda namenila, da so postali vodje. Tisti prave sorte lahko vodijo, če imajo to v sebi, lastnosti vodje so torej prirojene. Učenje in hrepenenje nista mogla spremeniti usode (Bennis in Nanus 1997, 5). Ker je bila teorija vezana predvsem na moške kot heroje in njihovo možatost, je postala malo staromodna, kajti z njo niso mogli opisati pojava mnogih uspešnih žensk, ki so postale vodje.

“Vodenje se izoblikuje skozi izkušnje in ne pomeni enostavne zbirke novih spretnosti. Vodenje zahteva čas. Odvisno je od mnogo vplivov in izida oziroma rezultata ne moremo zagotavljati” (Taffinder 1995,171).

Gardner (1990) se strinja, da je mit “ljudje se rodijo kot vodje” neumnost. Največ stvari, ki omogočajo ljudem vodenje, je priučenih. Vse naloge vodij lahko opišemo in so znane vsem. »Nekdo ne bo imel dovolj spretnosti ali čustvene moči, nekateri bodo imeli spretnosti, vendar jim bo primanjkovalo motivacije. Nekateri imajo sposobnosti in voljo, vendar jim primanjkuje priložnosti« (Rajan v Gill 2006, 272).

Ali se vodje rodijo ali lahko sami postanemo vodje z učenjem, je odvisno od nas samih. Kdor verjame, da zmore, lahko po z učenjem in izkušnjami postane uspešen vodja. Mislim, da pri tem velja pregovor, kjer je volja, je tudi pot. Dejstvo je, da če prevzamemo mnenje, da se vodenja lahko naučimo, moramo imeti v mislih, da se je za uspešno vodenje potrebno vedno učiti, nadgrajevati svoje znanje in tako pomagati organizaciji, kar se zavedajo tudi uspešni vodje.

1.8 KAJ LJUDJE IŠČEJO IN CENIJO PRI VODJIH?

Proces vodenja je vedno dvosmeren. Za dobre rezultate organizacije je potrebno dobro sodelovanje med nadrejenimi in podrejenimi, zato gre pri procesu vodenja za poseben odnos, ki ga mora vodja vzpostaviti s svojimi podrejenimi. V tem poglavju bomo pregledali, kaj torej podrejeni pričakujejo od vodij, katere so tiste lastnosti, ki jih cenijo.

Kouzes in Posner (2007) sta naredila raziskavo¹, kjer sta anketirane vprašala, katere so tiste lastnosti, ki jih pričakujejo od vodje, ki jim bodo prostovoljno sledili? Raziskava je pokazala, da obstajajo določene karakteristike vodij, ki jih podrejeni občudujejo. Štiri karakteristike, ki so bile najvišje ocenjene skozi čas raziskave, ne glede na državo, kulturo, spol, starost, funkcijo v organizaciji so:

- iskrenost,
- daljnovidnost,
- navdih,
- kompetentnost (Kouzes in Posner 2007, 29).

To so torej tiste karakteristike vodje, ki jih zaposleni iščejo in cenijo v vodjih. Vodje morajo biti zgled zaposlenim, kar je brez iskrenosti težko, prav tako brez iskrenosti ni zaupanja med nadrejenim in podrejenimi. Imeti morajo izoblikovano vizijo o prihodnosti, zato morajo biti daljnovidni in spodbujati podrejene k doseganju zadanih ciljev. Zaposleni morajo verjeti, da so vodje dovolj kompetentni, da jih bodo pripeljali do zadanih ciljev organizacije in ne smejo dvomiti v njihove sposobnosti.

Zgoraj našteve karakteristike vodij sta povezala s kredibilnostjo. Biti iskren, kompetenten in navdihujoč so tri karakteristike, povezane s kredibilnostjo. »Kar smo spoznali v naši raziskavi je, da bolj kot karkoli drugega ljudje sledijo vodjem, ki so zaupanja vredni. Kredibilnost oz. verodostojnost je temelj vodenja« (Kouzes in Posner 2007, 37). Nadaljnje sta avtorja Kouzes in Posner raziskala, kaj ljudje razumejo pod kredibilnostjo vodij. Prišla sta do zaključka, da kredibilnost pomeni »naredi to, kar govoriš, da boš naredil« (Kouzes in Posner 2007, 41). Vodje morajo stati za tem, kar govorijo.

Avtorica Holbeche (2005, 403) navaja rezultate anketirancev raziskave Roffey Park, ki so odgovarjali na vprašanje, kaj vpliva na pomanjkanje zaupanja pri delu. Med faktorje nezaupanja spadajo nejasna vizija, pomanjkanje komunikacije, nasilno in neprofesionalno

¹ Raziskava, ki je trajala več kot dvajset let je vsebovala vprašalnik »Karakteristike občudovanih vodij«. Iskala sta karakteristike vodje, ki so podrejenim pomembne (Kouzes in Posner 2007, 28-29).

obnašanje, pomanjkanje iskrenosti, neizpolnjene obljube, politično obnašanje, slabo delovanje menedžmenta in vodstva. Menedžerji in še posebej vodje morajo delati na tem, da gradijo zaupanje v organizaciji. Ljudje si želijo bolj odprt stil vodenja, ki temelji na kredibilnosti.

Kredibilnost oziroma integriteta je torej temelj vodenja. Ta vpliva na vedenje podrejenih do vodje. Kadar podrejeni verjamejo v vodjo, da je ta zaupanja vreden, se bodo počutili bolj pripadne organizaciji in bodo strmeli k uresničevanju vizije in zadanih ciljev. Kadar pa kredibilnost vodje ni prisotna, podrejeni ne čutijo spoštovanja in zaupanja do vodje in s tem posledično do organizacije, glavni motiv za delo pa postane denar in ne uresničevanje svojih potreb in potreb organizacije.

1.9 VODENJE V RAZLIČNIH KULTURAH

Z vedno večjo globalizacijo in širjenjem organizacij preko mej svoje narodnosti moramo pogledati tudi vodenje v različnih kulturah. V zadnjem dvajsetih letih se je zelo povečalo zanimanje za medkulturno vodenje. Poznavanje različnih kultur in njihovih vrednot postaja za vodje vedno bolj pomembno, kajti vodja, ki je s svojim stilom vodenja uspešen v domačem okolju, lahko v tujem naleti na neuspeh in nespoštovanje. »Globalizacija je ustvarila potrebo po razumevanju kako kulturne razlike vplivajo na vodenje. Prav tako je globalizacija ustvarila potrebo vodij, da so kompetentni v medkulturnem zavedanju in dejavnosti« (Northouse 2007, 301-302).

Vodja mora razumeti, kako ga ljudje vidijo in interpretirajo njegova dejanja v različnih kulturah. Zato je pomembno, da vodje prav tako upoštevajo druge spremenljivke, kot so vera, zgodovina, jezik, politično ozadje, subkulture, itd. (Yukl 2002, 414).

»V svetu, ki postaja vedno bolj globalen, je zanimanje za druge kulture večje, kot je bilo včasih, potreba po razumevanju drugih kultur in poslovanju ženeta poslovno izobrazbo in predstavljata izziv za vodenje, razvoj človeških virov v poslovanju in industriji« (Javidan in Dastmalchian 2009, 43-44).

»Za razumevanje kultur drugih držav, da bodo brez predsodkov v poslovanju z ljudmi iz različnih kultur morajo vodje imeti možnost in pogled, da naredijo primerjavo med svojo kulturo in drugimi kulturami« (Javidan in Dastmalchian 2009, 44).

»Bistvo globalnega vodenja je sposobnost vplivanja na ljudi, ki so drugačni kot vodja in prihajajo iz drugega kulturnega ozadja. Za uspeh morajo globalni vodje imeni globalno miselnost, visoko toleranco do dvoumnosti, pokazati mora kulturno prilagodljivost in fleksibilnost« (Javidan in drugi 2006, 85).

Eden prvih, ki je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja raziskoval medkulturne razlike v vodenju je bil Hofstede. Predstavil je »paradigmo dimenzij, ki kaže, da so lahko kulturne razlike med modernimi državami jasno merljive in urejene v samostojno skupino dimenzij, ki predstavljajo različne odgovore na splošne probleme v družbi« (Hofstede 2006, 883). Na ta način je pridobil naslednje štiri dimenzije kulture:

- porazdelitev moči (navezuje se na problem neenakosti),
- izogibanje negotovosti (navezuje se na problem spoprijemanja z neznanim),
- individualizem/kolektivizem (navezuje se na problem medosebnih vezi),
- moškost/ženskost (navezuje se na čustvene ženske in moške vloge) (Hofstede 2006, 883).

Kasneje je dodal še peto dimenzijo, in sicer dolgoročno/kratkoročno usmerjenost. Od teh petih dimenzij, ki prevladujejo v določeni kulturi, je odvisno, kakšno organizacijsko strukturo in stil vodenja bo imela določena organizacija.

Ena pomembnih raziskav, ki se je ukvarjala z vodenjem v različnih kulturah, je raziskava GLOBE², ki se osredotoča na raziskovanje kompleksnih vplivov kulture na vodenje in posledično na organizacijsko učinkovitost (Javidan 2006, 68). Namen študije GLOBE je »raziskati kulturne vrednote in običaje v različnih državah in identificirati njihov vpliv na organizacijske prakse in značilnosti vodenja« (House in drugi 2002, 3). Raziskovalci so

² Globe – Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness. Raziskava ima svoje začetke v letu 1990 z glavnim raziskovalcem Robertom Housem. V raziskavo je vključenih več kot 170 raziskovalcev in je zajemala 17000 menedžerjev iz 62 držav (Javidan in drugi 2006).

izhajali iz petih dimenzij Hofsteda in jih razširili³. Identificirali so šest globalnih stilov vodenja in jih povezali z desetimi kulturnimi skupinami držav⁴. Pogledali bomo nekatere zanimive izsledke raziskave. Za Germansko Evropo je značilna visoka usmerjenost v učinkovitost, izogibanje negotovosti, usmerjenost v prihodnost in odločnost, na drugi strani pa ta skupina ne poudarja institucionalnega kolektivismu, kolektivismu znotraj skupine, enakosti med spoloma in človečnosti. Nordijska Evropa daje poudarek izogibanju negotovosti, usmerjenosti v prihodnost, institucionalnemu kolektivismu in enakosti med spoloma. Za to skupino držav ni značilen kolektivism znotraj skupine, usmerjenost v učinkovitost, odločnost in porazdelitev moči. Latinsko Evropo zaznamuje šibka praksa usmerjenosti v učinkovitost, institucionalni kolektivism in človečnost, kar zaznamuje avtonomnost te družbe. Značilnosti Latinske Amerike so visoka porazdelitev moči in nizka usmerjenost v učinkovitost, izogibanje negotovosti, usmerjenost v prihodnost in institucionalni kolektivism. Življenje sprejmejo takšno kakršno je, negotovost pa kot dejstvo. Anglo skupina je usmerjena v prihodnost, bolj cenijo enakost med spoloma, kolektivism znotraj skupine kot institucionalni kolektivism, manj naklonjeni pa so tudi izogibanju negotovosti. Južna Azija, Latinska Amerika in Arabske kulture visoko cenijo skupne cilje, usmerjenost v prihodnost in strukture osnovane na pravilih (Gupta in drugi 2002, 14). Od vseh teh kulturnih dimenzij, ki so značilne za posamezne

³ Kulturne dimenzije, ki so jih v raziskavi GLOBE uporabili so: izogibanje negotovosti, porazdelitev moči, kolektivism 1 – institucionalni kolektivism, kolektivism 2 – kolektivism znotraj skupine, enakost med spoloma, odločnosti, usmerjenost v prihodnost, usmerjenost v učinkovitost, človečnost.

⁴ Kulturne skupine držav: *Anglo skupina* (Kanada, ZDA, Avstralija, Irska, Anglija, Južna Afrika – belo prebivalstvo, Nova Zelandija), *Latinska Evropa* (Izrael, Italija, Švica – francosko govoreči, Španija, Portugalska, Francija), *Germanska Evropa* (Avstrija, Nizozemska, Švica, Nemčija – vzhod, Nemčija – zahod), *Nordijska Evropa* (Danska, Švedska, Finska), *Vzhodna Evropa* (Grčija, Madžarska, Albanija, Slovenija, Poljska, Rusija, Gruzija, Kazahstan), *Arabske kulture* (Turčija, Kuvajt, Egipt, Maroko, Katar), *Konfucijska Azija* (Singapur, Hong Kong, Tajvan, Kitajska, Južna Koreja, Japonska), *Južna Azija* (Filipini, Indonezija, Malezija, Indija, Tajska, Iran), *Latinska Amerika* (Ekvador, El Salvador, Kolumbija, Bolivija, Brazilija, Gvatemala, Argentina, Kosta Rika, Venezuela, Mehika), *Podsaharska Afrika* (Zimbabve, Namibija, Zambija, Nigerija, Južna Afrika – črno prebivalstvo) (Gupta in drugi 2002, 13).

skupine držav, je odvisen stil oziroma model vodenja, in sicer ali bo vodenje karizmatično, timsko, participativno, avtonomno, samovarovalno ali humano.

Večina literature, ki zajema medkulturno vodenje, se osredotoča predvsem na razlike med različnimi kulturami. Splošna predpostavka je, da se bodo vodje, ki delujejo v različnih državah, soočili s korenitimi izzivi in potrebami. Študija GLOBE je prav tako identificirala univerzalne značilnosti vodij, ki so označene kot pozitivne, in sicer odkritost, motiviranost in dinamičnost so tri lastnosti, ki jih cenijo vse države, vključene v GLOBE študijo. Neučinkovit in nezaželen vodja pa je samotar, egocentrik, brezobziren in razdražljiv (Javidan in drugi 2006, 74-75). »Identificiranje univerzalno zaželenih in nezaželenih značilnosti vodenja je ključni korak k učinkovitemu medkulturnemu vodenju. Vodjem pokaže, da čeprav obstajajo razlike med državami, najdemo tudi podobnosti. Te podobnosti dajejo določeno stopnjo udobja in pomiritve in so lahko uporabljene kot temelj za nadgradnjo« (Javidan in drugi 2006, 75). GLOBE študija ponuja zanimive in koristne informacije, kako kultura vpliva na proces vodenja, kakšen stil vodenja je primeren in učinkovit v določeni kulturi.

1.10 VODENJE V NEGOTOVIH ČASIH

Organizacije so se v zadnjih nekaj desetletjih drastično spremenile, pred petdesetimi leti je bilo vodenje organizacij preprosto. Organizacij je bilo manj, kar je pomenilo manj konkurence, delovna sila je bila manj raznolika. S časom se je moralo mnogo organizacij preoblikovati, če so želele preživeti v okolju s tekmeci. Turbulentni časi so prinesli nenehne spremembe in negotovost v okolje organizacij. Današnji čas zahteva od organizacij, da se le-te čim hitreje prilagodijo razmeram v okolju. Vodja v organizaciji je tisti, ki se mora na te spremembe pravilo odzvati, zato so pojmi vodenje, negotovost in prevzemanje tveganja tesno povezani med seboj. »Ni nujno, da bo tveganje imelo za posledico uspeh, ker ne moremo popolnoma nadzorovati rezultatov dogajanja, vodje ne morejo zagotoviti določenih rezultatov. Vseeno pa je potrebno, da sprejmemo tveganje kot izziv vodenja« (Blank 1995, 18). Neustrezno vodenje prinese neuspeh organizacije. »Vodenje se prepleta v različnih odnosih. Vodje morajo predvidevati spremembe in se na njih odzvati, v delujočem kontekstu, ki ga ženejo tehnologija, globalizacija tekmecev in trgov in sprememba delovne sile« (Burke in Cooper 2004, 10). »Vodje niso več niti samo glavni vir informacij niti vir vseh dobrih idej.

Svoj vpliv si zagotovijo z oblikovanjem interpretacij določenih informacij in z vodenjem razprav v uporabno smer« (Clampitt in DeKoch 2001, 32).

»Vodje morajo biti iniciativni in usmerjeni v prihodnost. Poleg tega se vodenje ne navezuje samo na poslovne aktivnosti, ampak tudi na to, kako posamezniki obvladajo svoje življenje in ravnotežje med seboj, družino, službo, zdravjem in družbenimi aktivnostmi« (Burke in Cooper 2004, 11).

Predvsem v teh negotovih časih se vodje vedno bolj spopadajo s stresnimi situacijami. Vse izkušnje in porazi, ki jih doživljajo vodje so zelo stresni. Željo po odličnosti vedno spremlja stres, ampak kadar da posameznik vse od sebe, stres nikoli ni dovolj hiter (Kouzes in Posner 2007). Stres lahko na ljudi vpliva na dva načina, in sicer ljudje se lahko z njim spopadejo, ga vzamejo kot izziv in pod njim delujejo še bolj učinkovito, lahko pa pripelje do bolezni človeka. Vodje se stresnim situacijam, ki jih prinašajo spremembe in negotovost ne morejo izogniti, veliko pa lahko pripomorejo k tem, da se z njimi spopadejo. »S pozitivnim pogledom lahko spremenimo stresne situacije v obvladljive in zelene situacije prej kot z nazadovanjem, ignoriranjem in izogibanjem problemov in situacij« (Kouzes in Posner 2007, 208).

Ker tekmovalnost ne obstaja več samo na lokalni ravni, kot je bilo to včasih, ampak tudi na globalni ravni, je prav tako pomembna vloga vodje, kako predstavlja organizacije navzven globalnemu svetu. Vodja vpliva na to, kakšno sliko si bodo ljudje ustvarili o organizaciji in je eden glavnih dejavnikov pri oblikovanju ugleda organizacije v okolju, v katerem deluje. Pomembno je torej predvsem to, da vodje uspešno spopadejo s stresnimi situacijami, zaznajo spremembe, se nanje odzovejo in so pripravljeni prevzeti določeno tveganje.

1.11 VODJA PRIHODNOSTI

V tem poglavju si bomo pogledali, kakšen naj bi bil vodja v prihodnosti. »Vloga vodje je, da oblikuje kreativno okolje, s katerim se lahko ljudje poistovetijo in se ne zanašajo toliko na informacije, ampak na izmenjavo določenih pomenov in predanost le-tem« (Holbeche 2005, 404). Vodenje se je skozi čas spreminjalo, kajti spreminjale so se razmere na samem trgu, na katerem organizacije delujejo. Kot smo povedali že v prejšnjih poglavjih, pa bo za vodje pomembno, da bodo v tem negotovem času pripravljeni prevzeti določeno tveganje in se

spopasti s spremembami, da bodo usmerjeni v prihodnost. Vse to zahteva od vodij, da se znajo uspešno spopasti s stresom njihovih vlog.

Prav tako je pomembna čustvena inteligentnost vodij in poznavanje samih sebe in drugih. Če je včasih prevladovalo mnenje, da delo in čustva ne sodita skupaj in da je potrebna pri delu predvsem razumskost, lahko s pravilnim poznavanjem in odzivom na lastna čustva in zaposlenih vodje dosežejo večjo pripadnost, zaupanje in predanost. S tem pa se poveča produktivnost, inovacije in dosežki zaposlenih (Cooper 1997, 31).

Avtorja Zohar in Marshall (2000, 241) sta mnenja, da bo vodja z visoko duhovno inteligenco sledil »uslužnostnemu vodenju, ki ustvarja nove vizije in poraja nove možnosti«. Vodja navdihuje boljšo vizijo in vrednost drugim in razume, da je celota lahko boljša od posameznih delov in vseskozi spremlja dosežke ne samo končni rezultat. Takšen vodja se ne boji vprašati in priznati, če česa ne ve.

Vodja je tisti, ki podrejenim pomaga najti smisel in cilje, da dosežejo večji pomen v delu in se poistovetijo z vrednotami organizacije. Predvsem mislimo na vlogo vodja, kot duhovnega voditelja. »Dobri vodje morajo biti sposobni oblikovati skupen občutek namena in smeri, ki vključuje ljudi in vključuje njihovo energijo in domišljijo« (Holbeche 2005, 408).

2 KOMPETENCE

Vedno več organizacij uporablja modele kompetenc za to, da bi izboljšali individualno in organizacijsko produktivnost. Organizacije so začele z raziskovanjem kompetentnosti z namenom, da identificirajo spretnosti, katere so zahtevane za opravljanje določene funkcije v organizaciji. S pomočjo kompetenc lahko organizacije optimizirajo delovanje organizacije na več načinov: izberejo prave ljudi za prave funkcije, vrednotijo posameznikove zmožnosti za nove funkcije in identificirajo potrebo posameznika po določenem usposabljanju (Robotham in Jubb 1996). Strateški in konkurenčni uspeh zahtevata, da ima organizacija določen model kompetenc in da razporeja in izkorišča te kompetence učinkovito (Thompson in Richardson 1996, 5).

2.1 OPREDELITEV KOMPETENC

Pri opredelitvi in definiranju pojma kompetenc naletimo na toliko različnih opredelitev, kolikor je avtorjev, ki so se začeli ukvarjati s tem pojmom.

Klemp (v Boyatzis 1982, 21) je kompetence definiral kot »osnovne (dane) karakteristike posameznika, ki vodijo do uspešnega in boljšega delovanja na delovnem mestu«. Iz Klempove definicije je izhajal tudi Boyatzis (1982, 21), ki je karakteristike posameznika razširil in jih razume kot »motive, lastnosti, sposobnosti, stališča samopodobe ali družbene vloge, različna znanja, ki jih posameznik uporablja«. Te karakteristike posameznika, imenovane torej kompetence, so povezane z uspešnim delovanjem na delovnem mestu.

Uspešno delovanje na delovnem mestu je »pridobitev specifičnih rezultatov, ki jih zahteva delo preko specifičnih delovanj, medtem ko ostajamo usklajeni s politiko, procedurami in zahtevami organizacijskega okolja« (Boyatzis 1982, 12).

»Kompetence so sposobnosti, znanja, vedenja in stališča, potrebna, da uspešno opravljamo določeno vlogo... Kompetence se osredotočajo, kako je delo ali vloga opravljena s prepoznavanjem vedenj, ki prispevajo k uspešnemu delovanju« (Brophy in Kiely 2002, 167-168).

Wynne in Stringer (v Brophy in Kiely 2002, 166) enostavno definirata kompetence kot »stvari kakšni morajo biti ljudje, kaj morajo znati in narediti, da dosežejo rezultate potrebne pri delu«.

New (1996) je mnenja, da ne glede na to kakšno definicijo kompetenc vzamemo, je vsem skupno to, da so kompetence nekaj, kar lahko opazujemo in kar vodi do določenega opravljenega dela, kako torej opravimo naše delo.

V nadaljevanju si bomo pogledali sestavine kompetenc. Te je obravnaval Boyatzis (1982), prav tako pa je kompetence razdelil tudi Kohont (2005, 35-36). Kot že sama definicija kompetenc po Boyatzisu pove, so le-te sestavljene iz več karakteristik posameznika. Definicija zajema naslednje karakteristike posameznika, in sicer motive, lastnosti, sposobnosti, stališča samopodobe, družbene vloge, različna znanja. Pri *motivih ali motivaciji* gre za usmerjena dejanja, da bi dosegli določen cilj. Motivacija zajema spodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih in duševnih dejavnosti. Na podlagi motivov v naših mislih oblikujemo naše vedenje. *Lastnosti posameznika* so značilnosti, po katerih se posamezniki med seboj razlikujemo, te značilnosti tvorijo osebnost posameznika. *Sposobnosti* so tiste lastnosti, ki poleg znanja, motiviranosti in osebnostnih potez določajo oziroma vplivajo na dosežke in uspešnost pri različnih nalogah. Iz sposobnosti se lahko razvijejo tudi zmožnosti, ki so kombinacija sposobnosti, znanja in motivacije. Ob uspešni uporabi zmožnosti v določeni situaciji govorimo o kompetencah. Sestavina kompetenc je tudi *samopodoba* ali predstava in pojmi, ki jih oblikujemo o sebi, kako se sami doživljamo. Od tega je tudi odvisno naše vedenje. Poleg samopodobe so pomembne tudi *družbene vloge in vrednote*, ki pomenijo določeno predstavo o tem, kaj je v določenih okoljih spremenljivo. Vrednote usmerjajo in vodijo izbiro ravnanja v določeni situaciji. Seveda ne smemo pozabiti tudi na *znanja*, ki jih posameznik uporablja. Gre za informacijo, opredeljeno z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednotami. Ločimo med tihim in eksplicitnim znanjem.

Uspešno vedenje, ki bo vplivalo na uspešno delovanje na delovnem mestu torej ni odvisno samo od posameznikovih kompetenc. Učinkovitost na delovnem mestu se bo pojavila, ko bodo usklajene tri komponente, in sicer posameznikove kompetence, zahteve dela in organizacijsko okolje (Boyatzis 1982, 13). »O kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednost posameznika postavimo v okvir

socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo ali opravlja določeno nalogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika« (Kohont 2005, 34).

2.2 KOMPETENCE PO DIMENZIJAH

Kompetence ločimo po dimenzijah, ki nam povedo, kakšne kompetence ima posameznik. Razlikovanje kompetenc po dimenzijah je pomembno predvsem za področje upravljanja človeških virov. Kohont (2005, 41-42) loči naslednje dimenzije kompetenc:

- pričakovane kompetence
- dejanske in potencialne kompetence
- opisne in stopnjevalne (razlikovalne) kompetence

Kot že samo ime pove, so *pričakovane kompetence* tiste, ki jih od posameznika, za uspešno delovanje in izpolnjevanje vlog, pričakuje družba ali organizacija. *Dejanske kompetence* pa tiste kompetence, ki jih posameznik že ima. Z njimi lahko uspešno deluje znotraj družbe ali določene organizacije. *Potencialne kompetence* pa so kompetence, ki jih posameznik še lahko razvije. Dejanske kompetence posameznika so merljive, razvoj potencialnih pa lahko na podlagi dejanskih napovemo. *Opisne kompetence* izhajajo iz opisov kompetenc oziroma kompetenčnih modelov, ki jih organizacije izdelajo, da imajo sliko o določeni kompetenci, ki predstavlja vrednost in standarde opravljanja dela v organizaciji. Organizacija na podlagi kompetenčnih modelov prikaže kompetence, ki določajo uspešnost posameznikov pri opravljanju nalog. S tem nastanejo *stopnjevalne kompetence* ali, povedano drugače, opisne ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Na ta način dobita tako organizacija kot tudi posameznik povratno informacijo o kompetentnosti posameznika.

2.3 VRSTE KOMPETENC

Poleg dimenzij kompetenc je potrebno povedati tudi nekaj o vrstah kompetenc. Te lahko opazujemo na ravni posameznika in na ravni organizacije. Kompetence lahko razvrščamo na več načinov:

- ključne ali generične kompetence
- delovno specifične kompetence

- organizacijsko specifične kompetence
- menedžerske kompetence

KLJUČNE ALI GENERIČNE KOMPETENCE

Ključne kompetence so »kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in prispevajo k uspešnemu življenju in dobremu delovanju družbe« (DeSeCo 2002, 9). Predstavljajo torej splošno znanje, motive, lastnosti, samopodobo, sposobnosti, ki so nujne za opravljanje določenega dela, niso pa vzročno povezane z boljšim oziroma superiornim delovanjem na delovnem mestu (Boyatzis 1982, 23). To so torej kompetence posameznika, ki pripomorejo k temu, da posameznik uspešno opravlja svoje delo, so načini kako posameznik deluje z ostalimi zaposlenimi v določeni organizaciji. Generične ali ključne kompetence veljajo za osnovne pogoje na kateremkoli delovnem mestu, za boljše delovanje na delovnem mestu pa morajo biti razvite specifične kompetence. Ključne kompetence lahko gledamo na ravni posameznika in ravni organizacije. Na ravni organizacije razlikujemo med generičnimi in ključnimi kompetencami. Prve predstavljajo osnovni pogoj za obstoj, druge pa pomenijo določeno prednost, ki jo ima organizacija pred drugimi.

DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Delovno specifične kompetence so tiste aktivnosti v določeni vlogi ali poziciji, ki so povezane z učinkovitim delom. To so atributi, ki so potrebni, da je določeno delo uspešno opravljeno (New 1996, 46). Za razliko od generičnih kompetenc so te specifične za posamezna delovna mesta. S pomočjo specifičnih kompetenc lahko rešujemo specifične probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu. Delovno specifične kompetence se navezujejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi.

ORGANIZACIJSKO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Organizacijsko specifične kompetence so »načini, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja, da lahko deluje znotraj kulture določene organizacije ne glede na funkcijo, ki jo opravlja« (New 1996, 47). Lahko jih opazujemo na ravni posameznika in na ravni organizacij. Za slednje pomenijo razlikovanje določene organizacije od ostalih. Vsaka organizacija ima svojo kulturo in svoje organizacijsko specifične kompetence, ki so lahko dobro uporabljene v

eni organizaciji, v drugi pa ne, zato se te kompetence, če gledamo z vidika posameznika, navezujejo na njegovo uspešnost v organizaciji.

MENEDŽERSKE KOMPETENCE

Začetnik koncepta menedžerskih kompetenc je bil Boyatzis. Od takrat se tem vrstam kompetenc posveča veliko pozornosti, zato jih je potrebno omeniti kot svojo vrsto kompetenc. Menedžerske kompetence so torej »zmožnosti menedžerjev, da vplivajo na organizacijsko zgradbo kompetenc z usklajenim razporejanjem svojih menedžerskih virov, znanja in zmožnosti po načinih, ki pomagajo organizaciji osvojiti njene kratkoročne in dolgoročne cilje« (Van den Bosch in van Wijk 2003, 172). Pri menedžerskih kompetencah gre za načine, kako posameznik sodeluje z ostalimi v organizaciji. Prištevamo jih med ključne kompetence, ker so ključni pogoji za opravljanje dela (New 1996). Za uspešnost menedžerjev je potrebno upoštevati njihov nabor kompetenc v določeni vlogi. Določen posameznik bo uspešnejši od drugega, ker bodo njegove kompetence primernejše za določeno vlogo.

2.4 RAZVOJ KOMPETENC

Če smo v prejšnjem poglavju podrobneje opredeliti in razvrstili kompetence, bomo v tem poglavju pogledali njihov razvoj in glavna dva pristopa k kompetencam, ki sta se razvila.

Koncept kompetenc je začel pridobivati na pomenu od sedemdesetih let dvajsetega stoletja. Kot začetnika pristopa kompetenc prištevamo McClellanda, ki je v svojem delu »Testing for competence rather than for intelligence« predstavil kompetence, kot tiste, ki so kritične za uspešnost organizacij (Boyatzis 2009). Kritiziral je tradicionalne teste inteligence in predlagal premik od testiranja inteligence posameznikov do merjenja kompetenc.

V literaturi se omenjata dva različna pristopa k kompetencam in sicer, ameriški in britanski pristop. Ameriški pristop, katerega najbolj znan predstavnik je Boyatzis (1982) je razumel kompetence kot lastnosti posameznika, ki razlikujejo izredne dosežke od povprečnih. Kompetence so torej tiste, ki omogočajo, da lahko posamezniki opravljajo določene naloge in so razumljene kot vedenja posameznikov. Britanski pristop pa je obravnaval kompetence kot nek minimalni standard, ki ga mora imeti posameznik za opravljanje določene naloge.

Britanski pristop se je bolj osredotočil na opis nalog, ravnanja, ki bi ga naj posameznik pokazal (Mitchelmore in Rowley 2010).

Oba pristopa sta razvila svoje definicije kompetenc in kompetentnosti. Tisti, ki razumejo kompetence kot lastnosti, ki vodijo k superiornim oziroma izrednim dosežkom, so zavzeli ameriški pristop in izhajali iz tega, kako izboljšati delovanje posameznikov. Tisti, ki pa kompetence razumejo kot standarde, pa se ukvarjajo s tem kako standardizirati spretnosti, dvigniti standarde ali določiti minimalne standarde učinkovitosti.

2.5 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV, KI TEMELJI NA KOMPETENCAH

Upravljanje človeških virov je kot funkcija v organizaciji pridobivala na pomenu in je postala ena glavnih funkcij v organizaciji. Z vedno večjim pomenom kompetenc, pa je prišlo tudi do spremembe funkcije upravljanja človeških virov, ki je pred tem predvsem temeljila na delovnih mestih in nalogah do upravljanja človeških virov, katerega temelj so kompetence. Pred tem se je večina organizacij osredotočila na delovna mesta, njihove zahteve in na podlagi tega iskala ustreznega posameznika za to delovno mesto.

»Alternativa k organiziranju, ki temelji na nalogah, je organiziranje sistemov, v katerih bodo sposobnosti posameznikov v središču in bodo pripomogle k lažšanju razvoja organizacijskih zmognosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost« (Lawler 1993, 6). Upravljanje človeških virov, ki temelji na kompetencah, si torej prizadeva najti ujemanje med posameznikovimi kompetencami in organizacijskimi sposobnostmi.

Kompetence so torej postale temelj konkurenčne prednosti organizacije. K temu so predvsem pripomogle nenehne spremembe v okolju organizacij, ki zahtevajo hitre odzive. Spremenila se je narava dela in je zato najboljše, da optimiziramo učinkovitost organizacije, če se osredotočimo na posameznike in njihove kompetence ter tekmujejo na podlagi kompetenc. Konkurenčnost je postala globalna in zahteva od organizacij še hitrejši odziv na spremembe. Konkurenčnost organizacije je torej odvisna od tega, kako bodo znali uporabiti kompetence in znanja posameznikov v organizaciji, se učiti in prilagajati. Posledično se spreminja tudi struktura organizacij, stabilnost delovnih mest pa je vedno manjša, zato morajo biti

posamezniki, če želijo ostati v organizaciji, sposobni spremeniti se in prilagoditi novim zahtevam dela (Lawler 1993).

Upravljanje človeških virov, ki temelji na kompetencah ima torej naslednje značilnosti:

- osredotoča se na posameznike in na to, kako je delo uspešno opravljeno,
- išče kompetence, ki bodo zagotavljale dolgotrajno organizacijsko prednost,
- določa posameznikove kompetence, ki so potrebne za določeno zbirko delovnih mest,
- vključuje v svoje modele vedenjske lastnosti in ne samo tehnološke spretnosti,
- omogoča predhodno ocenjevanje posameznika in aktiviranje potencialnih spretnosti in vedenjskih lastnosti zahtevam in potrebam, kot pa ocenjevanje učinkovitosti po opravljeni določni nalogi (Soderquist in drugi 2010, 328).

Koncept kompetenc je v ospredju funkcije upravljanja človeških virov. Podrejene so mu aktivnosti funkcije, kot so izbiranje kadrov, ocenjevanje, razvoj kadrov,... Vsaka organizacija izoblikuje svoj nabor organizacijskih kompetenc, ki sovpadajo s kulturo organizacije, strategijo, vizijo in vrednotami. Glavni namen upravljanja človeških virov, ki temelji na kompetencah je povečanje učinkovitosti organizacije, ki vodi do večje konkurenčne prednosti. »Kritične za razvoj in ohranitev učinkovitosti organizacije so sposobnosti posameznih zaposlenih in kako te sposobnosti prilagajati, da bodo podpirale določeno organizacijsko kompetenco in strateško usmerjenost« (Lawler 1993, 17).

»Procesi upravljanja človeških virov se morajo bolj osredotočati na fleksibilen in dinamičen razvoj kompetenc zaposlenih kot pa na predhodno postavljene kvalifikacije, ki se navezujejo na naloge, kot je bilo to tradicionalno v navadi« (Soderquist in drugi 2010, 326). Za takšno upravljanje človeških virov se mora celotna funkcija v obstoječih organizacijah spremeniti, kar zahteva velik korak in odpor tistih, katerim ustreza tradicionalen opis del.

2.6 KOMPETNCE VODIJ

Veliko avtorjev, ki so se ukvarjali z vodenjem, je želelo raziskati, kakšen stil vodenja je najboljši, katere so tiste sposobnosti, ki bi jih naj dobri vodje imeli. Katere so tiste kompetence, ki so pomembne za uspešno vodenje? V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj izsledkov raziskav, ki so se ukvarjale s kompetencami vodij.

Kot prvo raziskavo je potrebno navesti že zgoraj omenjenega avtorja Boyatzisa (1982), ki velja za utemeljitelja pojma kompetenc. Iz njegove raziskave⁵, ki jo je predstavil v knjigi »The competent manager«, so izhajali številni drugi avtorji, ki so se odločili za raziskavo samega pojma kompetenc in njihovo aplikacijo. Namen raziskave je bil ugotoviti, katere so tiste lastnosti menedžerjev, ki vodijo do učinkovitosti na delovnem mestu. Analizirane kompetence je razdelil v pet skupin. Ena od teh skupin se je imenovala skupina vodenja, ki je v kompetenčnem modelu vsebovala štiri kompetence, in sicer samozavest (odločnost in navzočnost), uporabo verbalne prezentacije (uspešno komuniciranje), pojmovanje (pojmovanje in interpretiranje informacij, kreativnost) in logično razmišljanje, ki pa se je izkazalo za temeljno kompetenco. Te kompetence so pomembne za srednje in vodstvene menedžerje.

Avtorici O'Brien in Robertson (2009) sta analizirali kompetence vodij, ki bodo potrebne za uspeh v prihodnosti. Avtorici sta namreč mnenja, da spremembe v okolju, v katerem deluje organizacija, vplivajo tudi na spremembe samih kompetenc, ki so pomembne pri vodenju. Tako kompetence, ki so včasih veljale za pomembne, ne bodo več pripomogle k uspehu organizacij. Raziskava je zajemala tri faze. V prvi fazi sta avtorici analizirali trende, ki vplivajo na prihodnost poslovanja. Trije največji gonilniki sprememb so globalizacija, tehnologija in demografija. Z globalizacijo se je razvila globalna tekmovalnost, ki sega preko meja določenih držav. Tehnologija je omogočila celotnemu svetu, da so lahko vsi ljudje v stiku, na tem področju prihaja vedno znova do novih izboljšav. Na področju demografije postaja delovna sila vedno bolj raznolika, talent je tista lastnost, ki bo prinašala prednost pri zaposlovanju.

⁵ V raziskavi je sodelovalo preko 2000 menedžerjev, ki so zasedali 41 različnih menedžerskih pozicij, v 12 različnih organizacijah (Boyatzis 1982, 229). Avtor je analiziral 21 kompetenc, ki jih je zadelil v pet skupin.

Druga faza je zajemala analizo medsebojnega vpliva zgoraj naštetih trendov. Na podlagi prvih dveh faz je tretja faza zajemala identifikacijo glavnih kompetenc vodij, ki so potrebne v nastajajočem poslovnem okolju. Te kompetence so naslednje:

- avtentičnost (vodje so zvesti samim sebi, znajo prevzeti odgovornost za svoja ravnanja in čustva, so iskreni),
- agilnost (vodje so fleksibilni in samoiniciativni, se znajo odzvati na spremembe in negotovost),
- vzdržljivost (vodje se znajo spopasti z negativnimi in stresnimi situacijami),
- daljnovidnost (vodje so sposobni izoblikovati vizijo prihodnosti, predvidevati določene situacije, tako priložnosti kot grožnje),
- nadzorovanje sebe (vodje morajo biti sposobni nadzirati svoja čustva, misli in refleksije, kar vodi do razvoja in motivacije samih sebe in drugih),
- globalizem (sposobnost dela in razmišljanja tako na lokalni kot na globalni ravni),
- intuicija (vodje uporabljajo svoje tacitno oz. skrito znanje, brez logične obrazložitve),
- prisotnost (sposobnost vodij, da pridobijo pozornost drugih in so osredotočeni na trenutek),
- kreativnost (vodje gledajo na situacijo iz več perspektiv, znajo izoblikovati edinstvene pristope in rešitve) (O'Brien in Robertson 2009, 374-376).

Na podlagi identificiranih kompetenc je izoblikoval vprašalnik⁶. Raziskava je pokazala, da so tako zdajšnji kot tudi prihajajoči vodje slabo pripravljeni na razmere v prihodnosti. Mlajši anketiranci oz. vodje so imeli nižje vrednosti pri kompetencah, kot so nadzorovanje sebe oz. samokontrola, prisotnost, avtentičnost, starejši vodje pa pri kompetencah, kot so vzdržljivost, kreativnost in globalizem. Avtorici sta mnenja, da morajo vodje ne glede na starost razviti in izboljšati zgoraj navedene kompetence, kajti uspešni bodo tisti, ki se bodo prilagodili spremembam v okolju. Zato je potrebno razviti kompetence vodij, kar pa zahteva več pozornosti in časa predvsem kadrovskih menedžerjev. Ti bodo morali pomagati

⁶ Vprašalnik je vseboval 75 točk. Najprej je bila narejena pilotska študija na 18 vodjih. Kasneje je v anketi sodelovalo 150 anketirancev. Anketiranci so bili razporejeni v tri skupine glede na starost. Tako je pribl. tretjina anketirancev bila starih med 20 in 30 let, druga tretjina od 30 do 40 let, tretja tretjina pa od 40 do 65 let.

organizacijam, da se pripravijo na prihodnost, predstavijo in uvedejo nove kompetence vodij in biti pozorni na različne generacije znotraj organizacij.

S tem, da so v 21. stoletju potrebne drugačne vodstvene sposobnosti, se strinja tudi Marquardt (2000). Avtor je analiziral sedem ključnih sposobnosti oz. atributov za uspešno vodenje, in sicer naslednje:

- sistemski mislec (sposobnost vodij, da vidijo povezave med problemi in trendi kot celoto, pomagajo ljudem razumeti trende, vplive internih in eksternih faktorjev v prihodnosti,...),
- agent sprememb (sposobnost vodij, da vidijo in se spopadejo s spremembami, da lahko organizacije preživijo),
- inovator, pripravljen tvegati (sposobnost vodij, da so pripravljeni tvegati in s tem razvijati kreativnost in nove ideje v organizacij),
- služabnik in oskrbnik (sposobnost vodij, da služijo drugim, jim pomagajo in motivirajo, kar vzbuja vzdušje skupnosti in deljene pravice odločanja),
- večglasen koordinator (sposobnost koordiniranja in upravljanja več stvari naenkrat),
- učitelj, mentor, trener in učenec (sposobnost vodij, da se vedno znova učijo, spodbujajo učenje in prenašajo svoje znanje naprej na podrejene),
- graditelj vizij (sposobnost izoblikovati vizijo podjetja in spodbujati ter motivirati zaposlene) (Marquardt 2000, 234-238).

Dahlgaard in drugi (v Edgeman 1998, 191) so s pomočjo raziskave, v kateri je sodelovalo več kot 200 direktorjev in 1150 njihovih podrejenih, identificirali glavne vrednote in kompetence vodij. Glavne vrednote so vzajemno spoštovanje, zanesljivost, tolerantnost, radovednost in pogumnost. Ključne kompetence vodij za uspešno poslovanje pa so:

- sposobnost zagotoviti konstruktivno povratno informacijo in ravnati kot trener,
- sposobnost »voditi od spredaj«, kar pomeni upravljati, prisluhniti in opraviti delo.
- komunikacijske sposobnosti vključno z motivacijskimi sposobnosti,
- sposobnost strateške vizije s celotno sliko in samozavest (Dahlgaard in drugi v Edgeman 1988, 191).

Welter in Egmon (2006) sta se v knjigi *The prepared mind of a leader*, osredotočila na osem spretnosti, ki jih vodje potrebujejo pri procesu vodenja:

- sposobnost opazovanja (obdelava podatkov iz okolja in njihovega vključevanja v organizacijo, da dobijo ti podatki pomen),
- sposobnost logičnega sklepanja (mehanizem, ki nam pomaga priti do zaključkov, katere lahko podkrepimo z logičnimi dokazi),
- sposobnost domišljanja (sposobnost predstavljanja prihodnosti z vsemi priložnostmi in grožnjami),
- sposobnost izzivanja (sposobnost vodij, da dvomijo v jasne, predvidljive odgovore in na ta način vidijo drugačne stvari, ki lahko vodijo k izboljšanju),
- sposobnost odločanja (sposobnost sprejemanja odločitev in sporočanja teh odločitev dalje ostalim deležnikom),
- sposobnost učenja (sposobnost vodje, da vedno znova nadgrajuje svoje znanje, da lahko spremeni svoj miselnost in kulturo),
- sposobnost omogočanja (sposobnost pomagati drugim, da s podanim znanjem, priložnostmi in sredstvi izkusijo in vidijo stvari na drugačen način),
- sposobnost refleksije (sposobnost gledanja nazaj na pretekle odločitve, naprej v prihodnost in v notranjost, da najdemo ravnovesje med notranjim in zunanjim svetom, ki ga oblikujemo).

Kompetence vodij oz. menedžerjev sta raziskovala tudi Whetten in Cameron (2010, 30-31). Zanimalo ju je, katere so tiste kompetence, ki so potrebne za uspeh menedžerjev/vodij. Intervjuvala sta 402 menedžerja in z analizo identificirala 60 menedžerskih kompetenc, ki pa zajemajo tako menedžersko področje kot tudi področje vodenja. Najpogosteje so se pojavljale naslednje kompetence, na podlagi katerih sta sklepala o uspešnosti menedžerjev:

- verbalna komunikacija (zajema tudi poslušanje),
- upravljanje časa in stresa,
- odločanje,
- prepoznavanje, opredeljevanje in reševanje problemov,
- motivacija in vpliv na druge,
- delegiranje,
- postavljanje ciljev in oblikovanje vizije,

- samozavedanje,
- oblikovanje timov,
- upravljanje konfliktov.

Raziskave menedžerskih kompetenc so se lotili tudi Abraham in drugi (2001), katere je zanimalo, ali sploh lahko identificiramo menedžerske kompetence in do kakšne mere jih organizacije uporabljajo. V sami raziskavi je sodelovalo 2700 organizacij. Najprej so odpravili pilotno študijo s študenti, ki so prav tako zaposleni na menedžerskih položajih. Identificirali so 23 kompetenc, katere so vključili v nadaljnjo raziskavo, ali lahko res teh 23 kompetenc posplošimo za vse menedžerje večine organizacij. Kot kritičnih za delo menedžerja je bilo navedenih šest kompetenc. Te kompetence so:

- vodstvene sposobnosti,
- osredotočenost na stranke,
- ciljna usmerjenost,
- reševanje problemov,
- komunikacijske sposobnosti,
- timsko delo.

Kot najpomembnejša kompetenca menedžerja so se izkazale vodstvene sposobnosti, kar nakazuje na to, da morajo imeti dobri menedžerji tudi dobre vodstvene sposobnosti.

V Sloveniji se je z lastnostmi vodij ukvarjal Mayer (2004, 185-187). Na podlagi dolgoletne študije, v kateri je sodelovalo 212 mladih strokovnjakov iz 12 večjih uspešnih slovenskih organizacij, kjer so bili izbrani za najobetavnejše ljudi, je identificiral naslednje lastnosti oziroma kompetence:

- motiviranje (navduševanje za delo, ustvarjanje dobrega vzdušja, nagrajevanje uspešnosti),
- poštenost (ravnanje po vesti, težnja po dobrem, pravičnost, spoštovanje dogovora, iskrenost),
- organiziranje (učinkovita izraba in koordinacija virov za optimalno doseganje delovnih ciljev),

- poslušanje (zagotavljanje svobode izražanja, upoštevanje problemov, stališč, zamisli sodelavcev),
- odgovornost (skrb za rezultate dela, lastno ravnanje, ravnanje sodelavcev in sankcioniranje),
- odločnost (pogumno, tvegano, hitro odločanje, samozavestno, jasno izražanje volje, mnenja),
- energija (aktivnost, samoiniciativnost, vztrajanje do izpolnitve nalog, dominantnost, karizma),
- razgledanost (preraščanje ozke strokovnosti, večdisciplinarno znanje, svetovljanstvo),
- samokritičnost (poznavanje sebe, priznavanje svojih pomanjkljivosti in napak, osebna merila),
- izrazna moč (lahkotnost izražanja, zanimivost, razumljivost, prepričljivost, vplivnost),
- moderiranje (spodbujanje dvoma in kritike v debati, obvladovanje časa in čustev, strpnost),
- ustvarjalnost (izvirnost, domišljija, duhovitost, nekonformnost, uresničitev novih zamisli),
- sposobnost (hitrost in ustreznost razumevanja, sklepanja, uspešnost pri reševanju problemov),
- duhovitost (ustvarjalno izražanje, usmerjanje k pozitivnemu, k humorju, iz krize k priložnosti).

Najvišje so se uvrstile lastnosti oziroma kompetence motiviranja sodelavcev, poštenost in sposobnost organiziranja.

Karakteristike slovenskih menedžerjev oziroma vodij so predstavili tudi Cimerman in drugi (2003, 30). Opredelili so 15 najpomembnejših kompetenc menedžerjev, ki zajemajo tudi vodenje in jih razvrstili v 4 skupine:

- strateške kompetence (vizionarstvo, ciljna usmerjenost, strateška usmerjenost, odločanje)
- organizacijske kompetence (organiziranost, delegiranje, upravljanje s kadri)
- operativne vodstvene kompetence (komunikacijske sposobnosti, sposobnost motiviranja, pogajanje, vodenje tima)

- osebne kompetence (etičnost, karizmatičnost, odprtost nadzorov).

Kot petnajsto kompetenco so navedli obvladovanje sprememb, ki predstavlja sinergijo vseh navedenih kompetenc. Operativno vodstvene kompetence so navedene v tretji skupini in kot najpomembnejše so se identificirane komunikacijske sposobnosti, sposobnost motiviranja, pogajanje in pa vodenje tima.

Kot je razvidno iz raziskav, obstajajo določene lastnosti in kompetence, ki so pomembne za vodenje, da so vodje pri svojem delu uspešni. V empiričnem delu naloge bomo preverili našo hipotezo, da obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo vodje od tistih, ki ne vodijo na podlagi raziskave Hegesco.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 NAMEN RAZISKAVE IN DOMNEVE

Kot smo obravnavali v teoretičnem delu, postajajo kompetence vodij zelo raziskan pojem (Boyatzis 1982; O'Brien in Robertson 2009; Whetten in Cameron 2010). Kompetence bi predstavljale tisto konkurenčno prednost, na podlagi katere bi naj organizacije med seboj tekmovali. V empiričnem delu naloge bomo s pomočjo raziskav Reflex⁷ in Hegesco⁸ preverili zastavljene hipoteze:

H1: Obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo vodje od vodenih.

Skozi teoretični del magistrske naloge smo videli, da je vodenje kompleksen »proces vplivanja na druge, da razumejo in se strinjajo s tem, kar mora biti narejeno, kako bo učinkovito narejeno, in proces lajšanja posameznikovih in skupinskih naporov za doseganje skupnih ciljev« (Yukl 2004, 7). Zato se od vodij zahtevajo določene sposobnosti, kot so oblikovanje vizije in strategije, komuniciranje te vizije in strategije zaposlenim in motiviranje zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev.

H2: Vodja mora imeti dobro razvite sposobnosti motiviranja.

Kot smo povedali že v teoretičnem delu, je motiviranje tesno povezano z vodenjem. Gre za sposobnost vodij, da bodo vodeni naredili to, kar želijo in bodo obenem čutili, da je to dobra

⁷ Reflex – Research into Employment and professional FLEXibility. Projekt je zajemal 16 držav (Avstrija, Belgija, Češka, Španija, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Nizozemska, Norveška, Švica, Velika Britanija, Portugalska, Švedska in Japonska). V raziskavo je bilo vključenih več kot 70000 diplomantov pet let po koncu študija (Reflex 2011).

⁸Hegesco – Higher Education as a Generator of Strategic Competences. Projekt Hegesco je naslednik projekta Reflex, zajemal je 5 držav (Slovenija, Litva, Poljska, Madžarska in Turčija) in je združljiv z rezultati projekta Reflex (Hegesco 2011).

ideja ali celo njihova lastna ideja (Lewis 2010, 141). Motiviranje je konstantna in pomembna naloga vodij, ki jih morajo le-ti posvečati veliko pozornosti, da bodo vodeni opravili zahtevane naloge in dosegli cilje, hkrati pa se počutili kot del organizacije.

H3: Vodja mora imeti dobro razvite komunikacijske sposobnosti.

Dobre komunikacijske sposobnosti so bistvene za vodje, da v vodenih vzbudijo zaupanje, podporo in odprtost. Pomembnost kompetence komuniciranja se pri vodjih kaže predvsem v problematičnih situacijah, dajanju povratnih informacij, negativnih interakcijah itd. Uspešen vodja bo v takšnih situacijah ravnal tako, da bo spodbujal medosebni pozitiven odnos s podporno komunikacijo (Whetten in Cameron 2010, 286). Dobra komunikacijska sposobnost, ki se kaže v jasnosti izražanja, da vodeni vedo, kaj vodja od njih pričakuje in kaj želi povedati, sposobnosti dajanja povratnih informacij, poslušanju, pogajanju, grajenju pozitivnega medosebnega odnosa, ima učinek na učinkovitost, zadovoljstvo in uspešnost celotne organizacije.

H4: Vodja se mora uspešno spopasti s stresnimi situacijami.

Vodenje je v današnjem času ena izmed najbolj stresnih delovnih funkcij, zato je spopadanje s stresnimi situacijami pomembna kompetenca vodij. Rezultati stresa imajo negativne posledice na zaposlene in delo, prav tako pa se kažejo tudi v obnašanju vodij, kot na primer poslušanju, sprejemanju ustreznih odločitev, učinkovitem reševanju problemov, motiviranju itd. (Whetton in Cameron 2010, 135).

V analizo bom zajela tri države, in sicer Slovenijo, Nemčijo in Veliko Britanijo. Poleg Slovenije sem si izbrala Nemčijo in Veliko Britanijo zato, ker imata ti državi tako različno zgodovinsko kot tudi kulturno ozadje. Tako velja Nemčija za manj individualistično kot Velika Britanija, pomembnejše je dolgotrajno kooperativno sodelovanje med lastniki, vodji in zaposlenimi, prav tako imajo jasno določene vloge in pravila. Vodje v Veliki Britaniji ne iščejo dolgotrajne zaposlitve, odnosi pa so bolj neosebni in formalni (v Reihlen 2001). Nekatere kompetence, ki so torej cenjene v eni kulturi, lahko v drugi veljajo kot nepomembne.

Osnovni cilj je ugotoviti, ali obstajajo določene kompetence, ki ločijo vodje od vodenih in katere so tiste kompetence, ki so pomembne za vodenje.

3.2 OPIS RAZISKAVE REFLEX IN HEGESCO

3.2.1 Reflex

Raziskava Reflex (Research into Employment and professional FLEXibility) je obsežna raziskava, ki je bila izvedena v šestnajstih državah (Avstrija, Belgija, Češka, Španija, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Nizozemska, Norveška, Švica, Velika Britanija, Portugalska, Švedska in Japonska). Osredotoča se na zahteve sodobne družbe znanja, ki jih ta postavlja na diplomante, in stopnjo do katere višja izobrazba pripravi diplomate s kompetencami, da izpolnijo te potrebe (Allen in Van der Velden 2007, ix).

V raziskavo je bilo vključenih okoli 70000 diplomantov, ki so zaključili visokošolski, univerzitetni, magistrski ali specialistični študij. Iz vsake države se je vzel vzorec diplomantov, ki so svojo izobrazbo zaključili v letu 1999/2000. Zbiranje podatkov pa je potekalo pet let po koncu študija, torej v letu 2005. Odzivnost na vprašalnik se je zelo razlikovala med državami, zato v analizo ni bilo vključenih več kot 2000 vprašalnikov za vsako državo.

3.2.2 Hegesco

Raziskava Hegesco (Higher Education as a Generator of Strategic Competences) temelji na raziskavi Reflex. Izvedena je bila dve do tri leta kasneje kot raziskava Reflex. Prav tako je osnovno vprašanje raziskave prispevek sistema višje izobrazbe k razvoju kompetenc. Hegesco je zajemal pet držav: Slovenijo, Litvo, Poljsko, Madžarsko in Turčijo, v njej je sodelovalo več kot 30000 diplomantov. Raziskava je bila izvedena leta 2008 med diplomanti, ki so svojo izobrazbo končali v letu 2002/2003, pet let po zaključku izobrazbe. Enako kot pri raziskavi Reflex je analiza pri Hegescu vsebovala približno 2000 vprašalnikov (Hegesco 2009). Rezultati raziskave Hegesco, ki so združljivi z raziskavo Reflex, skupaj tvorijo rezultate, ki so primerljivi med več kot dvajsetimi državami.

3.3 OPIS VPRAŠALNIKA

Kot smo že povedali, sta raziskavi Reflex in Hegesco med seboj združljivi, tako da vprašalnika med seboj sovpadata in sta primerljiva. Vprašalnika sta razdeljena na več delov in zajemata vprašanja, ki se nanašajo na zaključen študijski program, druge izobraževalne in z njimi povezane izkušnje, prehod iz študija na delo, prvo zaposlitev po zaključku študija, zaposlitveno zgodovino in sedanjo situacijo, trenutno zaposlitev, delovno organizacijo, kompetence, evalvacijo študijskega programa, vrednote in orientacije in družbeno-biografske podatke.

Za preverjanje zastavljenih hipotez sta za nas relevantni dve vprašanji. Povezavo vodje – vodeni merimo z vprašanjem G15 v raziskavi Hegesco in Reflex: Ali vi neposredno ali posredno vodite sodelavce? Kompetence se merijo z vprašanjem H1: Kako ocenjujete vašo dejansko raven posamezne kompetence? Pri kompetencah so anketiranci svojo raven posamezne kompetence izrazili na 7 stopenjski lestvici, kjer je 1 pomenilo Zelo nizka, 7 pa Zelo visoka. Z vprašanjem so se preverjale naslednje kompetence:

- *Strokovnost in praksa na svojem področju* (se navezuje tako na teoretično in praktično znanje in zmožnost uporabe teorije in prakse),
- *Znanje na drugih področjih,*
- *Analitično mišljenje* (zmožnost posplošitve konkretnega problema k abstraktnim idejam in iskanje rešitev),
- *Sposobnost hitrega osvajanja novega znanj,*
- *Sposobnost učinkovitega pogajanja* (zmožnost pogajanja, za doseganje organizacijskih ciljev),
- *Sposobnost učinkovitega dela pod stresom,*
- *Pripravljenost zgrabiti priložnosti,*
- *Sposobnost koordinacije aktivnosti,*
- *Sposobnost učinkovite uporabe časa,*
- *Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi,*
- *Sposobnost motiviranja drugih* (prepoznavanje zmožnosti posameznikov in ustvariti situacije, kjer lahko te zmožnosti uporabijo in nadgrajujejo),

- *Sposobnost jasnega izražanja* (zmožnost komuniciranja kompleksnih informacij, idej posameznikov, da je sporočilo popolnoma razumljeno),
- *Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete* (zmožnost pritegniti pozornost drugih, da naredijo to kar jim rečete, bolj na osnovi osebne avtoritete kot samo moči),
- Sposobnost dela z računalnikom in internetom,
- Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (zmožnost inovativnosti, iskanje inovativnih rešitev),
- Pripravljenost »premljevanja lastnih idej in idej drugih (iskanje dokazov in prevzemanje kritičnega stališča do stvari, vendar ne v smislu negativne naravnosti in nekritičnega kritiziranja),
- Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim,
- Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov,
- Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku (Reflex glossary master questionnaire 2004).

Vprašalnik Hegesco je poleg zgoraj navedenih kompetenc vseboval še kompetence, ki se navezujejo na medkulturno poznavanje, kajti raziskati so želeli tudi to področje. Medkulturno poznavanje so zajemale naslednje tri kompetence: profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...), poznavanje medkulturnih razlik, sposobnost dela z ljudmi iz drugih okolij. Teh kompetenc zaradi primerjave med državami v analizo nismo vključili.

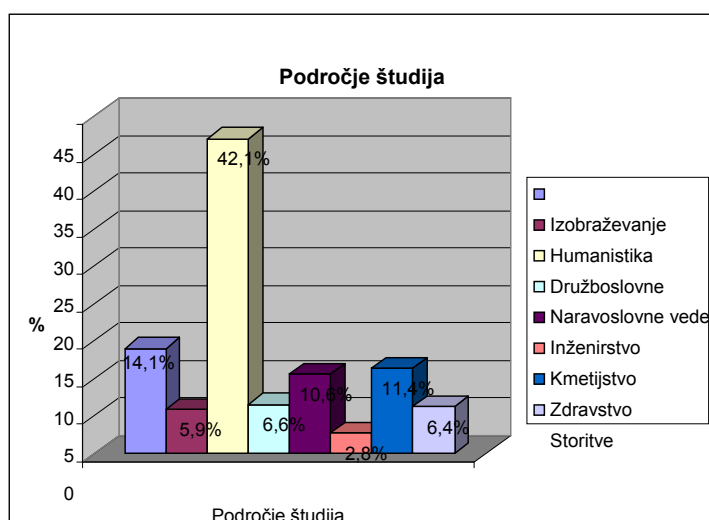
3.4 OPIS VZORCA

3.4.1 Slovenija

V Sloveniji je bilo v raziskavo vključenih 6000 slovenskih diplomantov. Odzivnost na vprašalnik je bila 50-odstotna, vrnjenih vprašalnikov za nadaljnjo obdelavo je bilo 2923.

V raziskavi so sodelovali diplomanti s področja izobraževanja, humanistike, družbenih ved, naravoslovnih ved, inženirstva, kmetijstva, zdravstva in storitev.

Graf 3.1: Struktura vzorca po področju študija - Slovenija



Iz zgornjega grafa je razvidno, da je največ sodelujočih v raziskavi Hegesco, kar 42,1% obiskovalo študij s področja družboslovnih ved (družbene vede, poslovne vede, pravo in ekonomija,...). 14,1 odstotkov anketirancev je zaključilo program s področja izobraževanja, sledijo jim diplomanti smeri zdravstva in inženirstva z nekaj več kot 10 odstotki, 6,6 odstotka anketirancev je zaključilo študij naravoslovnih ved, 6,4 anketirancev pa študij s področja storitev, kot so turizem, promet, šport itd. S področja humanistike je v raziskavi Hegesco sodelovalo 5,9 odstotkov diplomantov, najmanj diplomantov sodelujočih v raziskavi pa je zaključilo kmetijsko smer študija (2,9%).

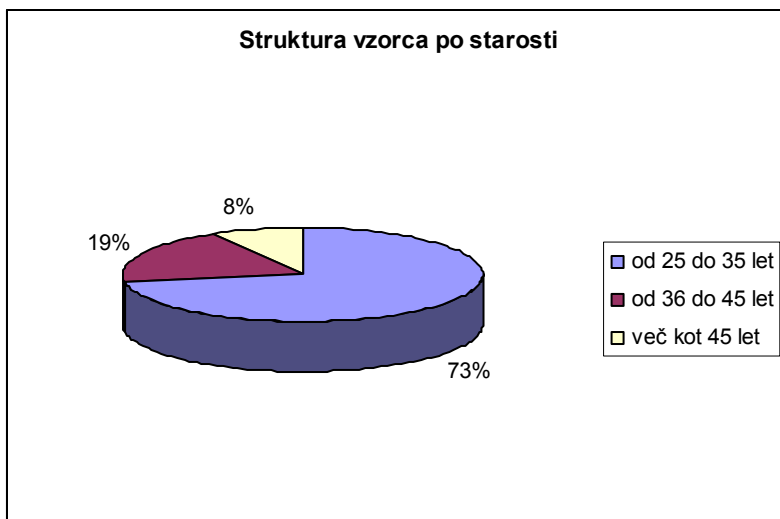
V nadaljevanju si bomo pogledali strukturo vzorca glede na spol.

Graf 3.2: Struktura vzorca po spolu - Slovenija



Med anketiranimi je bilo več žensk kot moških. V raziskavi je sodelovalo 1964 žensk, kar predstavlja 67 odstotkov in 951 moških oziroma 33 odstotkov.

Graf 3.3: Struktura vzorca po starosti - Slovenija

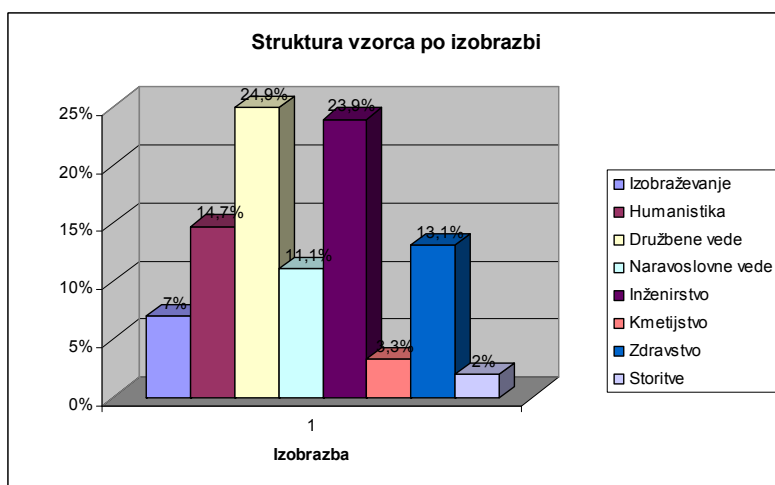


Iz zgornjega grafa je razvidno, da je največ anketirancev starih od 25 do 35 let (72,2%). Sledijo anketiranci, stari od 36 do 45 let (19,4%), 8,4 odstotka anketirancev pa je starih več kot 45 let. V povprečju so anketiranci stari 34,17 let.

3.4.2 Nemčija

V Nemčiji je bila odzivnost vprašalnika Reflex 36%, vrnjenih je bilo 1700 vprašalnikov.

Graf 3.4: Struktura vzorca po izobrazbi – Nemčija



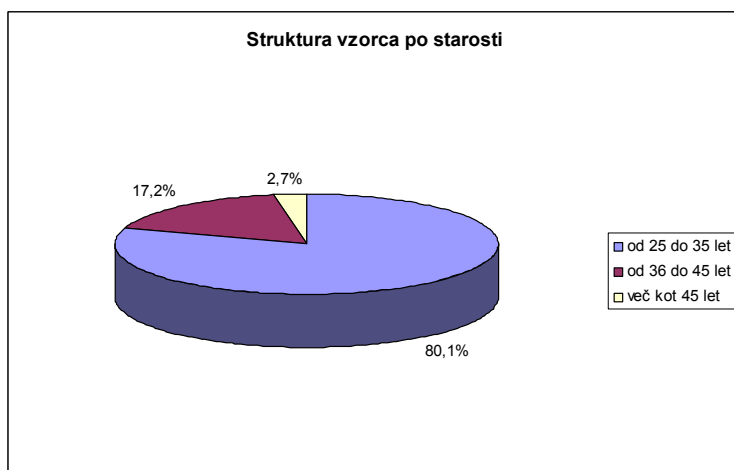
Največ sodelujočih v raziskavi Reflex v Nemčiji je končalo izobrazbo smeri družbenih ved (24,9%) in inženirstva (23,9%). Sledijo anketiranci, ki so obiskovali področje študija humanistike (14,7%), zdravstva (13,1%) in naravoslovnih ved (11,1%). 7 odstotkov anketirancev ima izobrazbo s področja izobraževanja, 3,3 odstotka iz kmetijstva in 2 odstotka anketirancev iz področja storitev.

Graf 3.5: Struktura vzorca po spolu - Nemčija



Lahko rečemo, da glede na spol v Nemčiji ni bilo razlik med anketiranci. 824 anketirancev se je opredelilo za moške (50,1%), 821 pa za ženske (49,9%).

Graf 3.6: Struktura vzorca po starosti - Nemčija

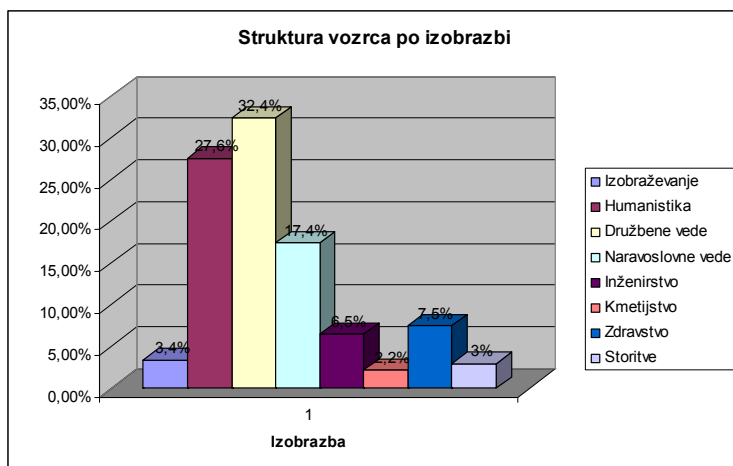


Večina anketirancev je bilo starih med 25 in 35 let (80,1%). 17,2 odstotka anketirancev je starih med 36 in 45 let, 2,7 odstotka pa več kot 45 let.

3.4.3 Velika Britanija

V Veliki Britaniji je bila najmanjša odzivnost izmed teh treh držav na vprašalnik, in sicer 23%. V analizo je bilo vključenih 1578 vprašalnikov.

Graf 3.7: Struktura vzorca po izobrazbi – Velika Britanija



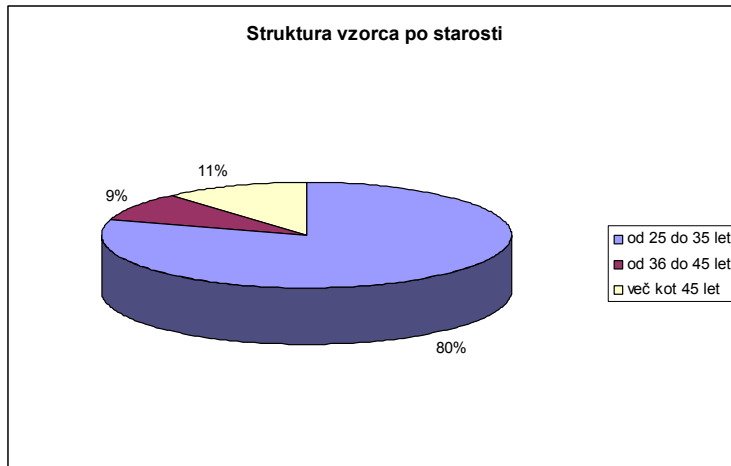
Enako kot pri Sloveniji in Nemčiji je prav tako največ anketirancev končalo področje študija družboslovnih ved in sicer 32,4 odstotka. Sledijo diplomanti področja humanistike (27,6%) in naravoslovnih ved (17,4%). Diplomantov s področja zdravstva je bilo 7,5 odstotka, inženirstva 6,5 odstotka, sledijo diplomanti področja izobraževanja (3,4%), storitev (3%) in kmetijstva (2,2%).

Graf 3.8: Struktura vzorca po spolu – Velika Britanija



V Veliki Britaniji je bilo več anketirancev ženskega spola in sicer 61,3 odstotka, moških pa 38,7 odstotka.

Graf 3.9: Struktura vzorca po starosti – Velika Britanija



Tudi v Veliki Britaniji je bilo največ anketiranih starih med 25 in 35 let (80%), sledijo anketiranci, stari več kot 45 let (11%) in anketiranci med 36 in 45 let (9%).

3.5 REZULTATI DISKRIMINANTNE ANALIZE

Hipoteze bomo preverili s diskriminantno analizo, kjer sta skupini vodje in vodeni, spremenljivke pa so kompetence.

»Z diskriminantno analizo poiščemo tako linearno kombinacijo merjenih spremenljivk, da bo maksimalno ločila vnaprej določene skupine in da bo napaka pri uvrščanju enot v skupine najmanjša« (Ferligoj 2010). Z diskriminantno analizo bi radi ugotovili, katere so tiste kompetence, ki najbolj razlikujejo vodje od vodenih. V nadaljevanju bomo pogledali rezultate diskriminantne analize za vsako državo posebej.

3.5.1 Slovenija

V spodnji tabeli 3.1 so prikazane povprečne vrednosti spremenljivk vodij in vodenih.

Tabela 3.1: Analiza variance - Slovenija

Spremenljivka	Vodijo n= 938 Povprečje (Stand. odklon)	Ne vodijo n= 1607 Povprečje (Stand. odklon)	F- statistika
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,76 (1,008)	5,50 (1,153)	33,57***
Znanje na drugih področjih	4,98 (1,081)	4,77 (1,138)	22,07***
Analitično mišljenje	5,48 (1,150)	5,17 (1,241)	39,71***
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	5,93 (0,946)	5,73 (1,024)	22,41***
Sposobnost učinkovitega pogajanja	5,06 (1,383)	4,43 (1,511)	111,58***
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,59 (1,213)	5,15 (1,390)	67,18***
Pripravljenost zgrabiti priložnost	5,40 (1,322)	5,02 (1,406)	44,57***
Sposobnost koordinacije aktivnosti	5,95 (1,002)	5,56 (1,176)	75,02***
Sposobnost učinkovite uporabe časa	5,70 (1,106)	5,58 (1,150)	6,11**
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,94 (0,929)	5,75 (1,071)	20,77***
Sposobnost motiviranja ljudi	5,61 (1,092)	5,18 (1,332)	69,02***
Sposobnost jasnega izražanja	5,73 (1,083)	5,60 (1,184)	7,80***
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	5,37 (1,186)	5,01 (1,370)	43,69***
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,13 (1,054)	6,02 (1,103)	6,29**
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,78 (1,016)	5,49 (1,147)	41,75***
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	5,80 (1,034)	5,55 (1,154)	30,45***
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	5,44 (1,197)	5,08 (1,375)	44,68***
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,73 (1,174)	5,52 (1,290)	16,37***

Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	5,08 (1,540)	4,95 (1,610)	4,03**
LEGENDA:			
*** p < 0,01			
** p < 0,05			
* p < 0,1			

Iz tabele 3.1 je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike za vse od naštetih kompetenc. Pokazalo se je, da so največje razlike med aritmetičnimi sredinami vodij in vodenih pri kompetencah sposobnost učinkovitega pogajanja, sposobnost koordinacije aktivnosti, sposobnost motiviranja ljudi in sposobnost uspešnega dela pod stresom. Prav tako so vse aritmetične sredine vodij višje od aritmetičnih sredin vodenih.

Tabela 3.2: Wilksova lambda - Slovenija

Preizkus diskriminantnih spremenljivk	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	SP	Sig.
1	,924	201,410	19	,000

Rezultati kažejo, da diskriminantna spremenljivka statistično značilno ločuje vodje od vodenih ($\chi^2 = 201,41$, $p=0,000$). Wilksova lambda kaže delež nepojasnjene variance, tako je delež pojasnjene variance majhen (1-0,924).

Tabela 3.3: Standardizirane strukturne uteži - Slovenija

Spremenljivka	Standardizirane strukturne uteži
Sposobnost učinkovitega pogajanja	,728
Sposobnost koordinacije aktivnosti	,597
Sposobnost motiviranja ljudi	,573
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	,565
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	,461
Pripravljenost zgrabiti priložnost	,460
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	,456

Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	,445
Analitično mišljenje	,434
Strokovnost in praksa na svojem področju	,393
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	,380
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	,326
Znanje na drugih področjih	,324
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	,314
Sposobnost pisanja poročil, zabelezk in dokumentov	,279
Sposobnost jasnega izražanja	,192
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	,173
Sposobnost učinkovite uporabe časa	,170
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	,138

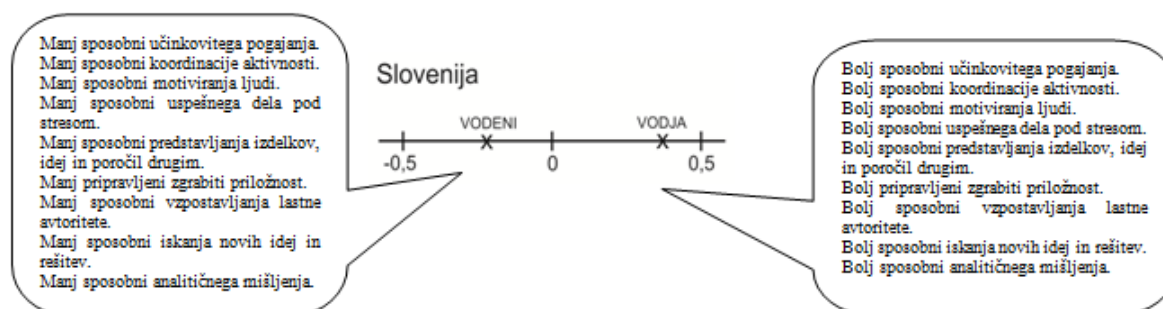
Strukturne uteži so Pearsonovi koeficienti korelacije med spremenljivkami in diskriminantno spremenljivko. Tabela 3.3 kaže, da so vse te diskriminantne uteži pozitivne. Najmočnejše posamezne strukturne uteži so pri naslednjih kompetencah:

- sposobnost učinkovitega pogajanja,
- sposobnost koordinacije aktivnosti,
- sposobnost motiviranja ljudi,
- sposobnost uspešnega dela pod stresom,
- sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim,
- sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete,
- sposobnost iskanja novih idej in rešitev,
- analitično mišljenje.

Tabela 3.4: Centroida vodij – vodenih Slovenija

Ali neposredno ali posredno vodite sodelavce?	Funkcija
	1
Vodja	,376
Vodeni	-,220

Slika 3.1: Centroida vodij – vodenih Slovenija



3.5.2 Nemčija

Najprej si bomo pogledali povprečno vrednost spremenljivk za vodje in vodene.

Tabela 3.5: Analiza variance – Nemčija

Spremenljivka	Vodijo N= 368		Ne vodijo N=1050		F-statistika
	Povprečje	(Stand. odklon)	Povprečje	(Stand. odklon)	
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,89	(0,809)	5,75	(0,867)	6,96***
Znanje na drugih področjih	4,86	(1,128)	4,64	(1,179)	9,17***
Analitično mišljenje	5,86	(1,006)	5,57	(1,175)	17,18***
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	6,03	(0,928)	5,92	(0,971)	3,46*
Sposobnost učinkovitega pogajanja	5,20	(1,260)	4,73	(1,477)	30,02***
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	6,11	(0,853)	5,83	(1,048)	20,06***
Pripravljenost zgrabiti priložnost	5,55	(1,024)	5,31	(1,108)	13,73***

Sposobnost koordinacije aktivnosti	6,06 (0,857)	5,82 (1,051)	15,80***
Sposobnost učinkovite uporabe časa	5,60 (1,026)	5,50 (1,173)	2,03
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,86 (0,861)	5,89 (0,959)	0,26
Sposobnost motiviranja ljudi	5,51 (1,044)	5,09 (1,264)	31,58***
Sposobnost jasnega izražanja	5,74 (0,967)	5,40 (1,099)	27,89***
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	5,26 (1,096)	4,80 (1,352)	34,88***
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,12 (1,067)	6,01 (1,118)	2,39
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,77 (1,007)	5,55 (0,999)	13,29***
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	5,75 (0,972)	5,54 (1,067)	11,63***
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	5,36 (1,275)	5,23 (1,343)	2,41
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,66 (1,163)	5,64 (1,168)	0,14
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	4,41 (1,812)	4,64 (1,841)	4,13**
LEGENDA: *** p < 0,01 ** p < 0,05 * p < 0,1			

Iz tabele 3.5 je razvidno, da obstajajo največje razlike med aritmetičnimi sredinami vodij in vodenimi pri kompetencah sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost motiviranja ljudi, sposobnost učinkovitega pogajanja, sposobnost jasnega izražanja in sposobnost uspešnega dela pod stresom. Vidimo lahko, da niso vse spremenljivke statistično značilne (sposobnost učinkovite uporabe časa, sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi, sposobnost dela z računalnikom in internetom, sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim, sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov).

Tabela 3.6: Wilksova lambda - Nemčija

Preizkus diskriminantnih spremenljivk	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	SP	Sig.
1	,925	109,68	19	,000

Rezultati kažejo, da diskriminantna spremenljivka statistično značilno ločuje vodje od vodenih ($\chi^2 = 109,68$, $p=0,000$). Delež pojasnjene variance je pri Nemčiji prav tako majhen (1-0,925).

Tabela 3.7: Standardizirane strukturne uteži - Nemčija

Spremenljivka	Standardizirane strukturne uteži
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	0,551
Sposobnost motiviranja ljudi	0,524
Sposobnost učinkovitega pogajanja	0,511
Sposobnost jasnega izražanja	0,493
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	0,418
Analitično mišljenje	0,387
Sposobnost koordinacije aktivnosti	0,371
Pripravljenost zgrabiti priložnost	0,346
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	0,340
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	0,318
Znanje na drugih področjih	0,283
Strokovnost in praksa na svojem področju	0,246
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	-0,190
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	0,174
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	0,145
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	0,144

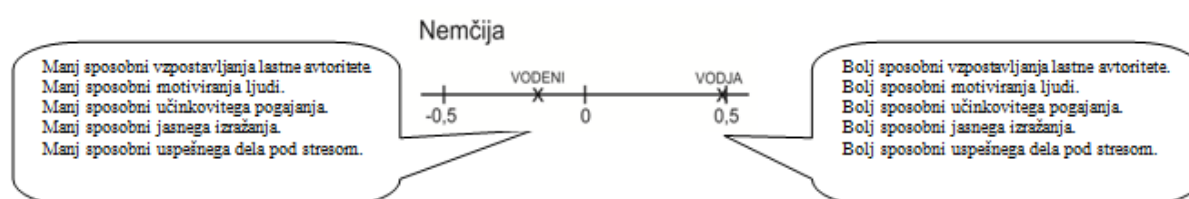
Sposobnost učinkovite uporabe časa	0,133
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	-0,048
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	0,035

Kot je razvidno iz tabele 3.7 so največje vrednosti strukturnih uteži in s tem kompetence pomembne pri vodenju v Nemčiji sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost motiviranja ljudi, sposobnost učinkovitega pogajanja, sposobnost jasnega izražanja, sposobnost uspešnega dela pod stresom. Najmočnejši strukturna utež je pri kompetenci sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete.

Tabela 3.8: Centroida vodij – vodenih Nemčija

Ali neposredno ali posredno vodite sodelavce?	Funkcija
	1
Vodja	,481
Vodeni	-,168

Slika 3.2: Centroida vodij – vodenih Nemčija



3.5.3 Velika Britanija

Tabela 3.9 prikazuje, kakšne so povprečne vrednosti spremenljivk vodij in vodenih v Veliki Britaniji.

Tabela 3.9: Analiza variance – Velika Britanija

Spremenljivka	Vodijo N= 615		Ne vodijo N=663		F-statistika
	Povprečje odklon)	(Stand. odklon)	Povprečje odklon)	(Stand. odklon)	
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,31	(0,996)	5,11	(1,069)	11,59***
Znanje na drugih področjih	4,41	(1,189)	4,27	(1,240)	4,21**
Analitično mišljenje	5,40	(1,105)	5,22	(1,246)	6,78***
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	5,65	(1,034)	5,60	(1,005)	0,77
Sposobnost učinkovitega pogajanja	5,06	(1,411)	4,71	(1,441)	18,48***
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,96	(0,967)	5,63	(1,054)	33,60***
Pripravljenost zgrabiti priložnost	5,19	(1,239)	4,87	(1,269)	20,32***
Sposobnost koordinacije aktivnosti	5,88	(1,048)	5,62	(1,105)	18,94***
Sposobnost učinkovite uporabe časa	5,70	(1,178)	5,64	(1,116)	0,909
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	6,03	(0,927)	5,89	(0,964)	6,60***
Sposobnost motiviranja ljudi	5,33	(1,126)	4,81	(1,253)	60,98***
Sposobnost jasnega izražanja	5,73	(1,083)	5,53	(1,117)	11,28***
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	5,14	(1,299)	4,63	(1,435)	44,82***
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,03	(1,082)	5,99	(1,109)	0,605
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,46	(1,166)	5,19	(1,153)	17,29***
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	5,65	(1,052)	5,42	(1,141)	14,11***
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in	4,98	(1,472)	4,71	(1,552)	10,38***

poročil drugim			
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,70 (1,170)	5,52 (1,188)	8,13***
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	2,32 (1,836)	2,70 (2,011)	11,95***
LEGENDA: *** p < 0,01 ** p < 0,05 * p < 0,1			

Tabela 3.9 kaže, da so statistično značilne spremenljivke vse razen kompetence sposobnost hitrega osvajanja novega znanja. Največje razlike med aritmetičnimi sredinami vodij in vodenih pa so pri kompetencah sposobnost motiviranja ljudi, sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost uspešnega dela pod stresom, pripravljenost zgrabiti priložnost, sposobnost koordinacije aktivnosti, sposobnost učinkovitega pogajanja in sposobnost iskanja novih idej in rešitev. Pokazalo se je, da so aritmetične sredine kompetenc vodij višje od tistih, ki ne vodijo, razen pri kompetenci sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku.

Tabela 3.10: Wilksova lambda - VB

Preizkus diskriminantnih spremenljivk	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	SP	Sig.
1	,911	118,73	19	,000

Rezultati kažejo, da diskriminantna spremenljivka statistično značilno ločuje vodje od vodenih ($\chi^2 = 118,73$, $p=0,000$). Delež pojasnjene variance znaša le 9%.

Tabela 3.11: Standardizirane strukturne uteži - VB

Spremenljivka	Standardizirane strukturne uteži
Sposobnost motiviranja ljudi	0,697
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	0,598
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	0,518
Pripravljenost zgrabiti priložnost	0,402
Sposobnost koordinacije aktivnosti	0,389
Sposobnost učinkovitega pogajanja	0,384

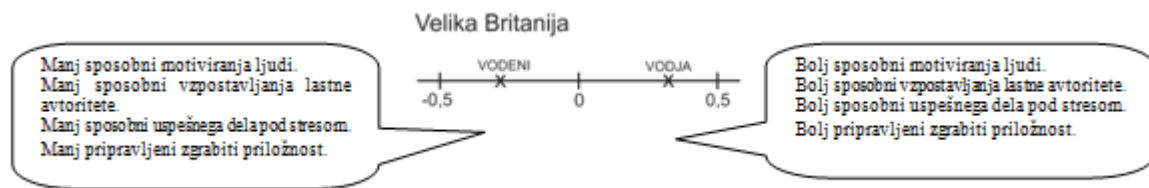
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	0,371
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	0,335
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	-0,309
Strokovnost in praksa na svojem področju	0,304
Sposobnost jasnega izražanja	0,300
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	0,288
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	0,255
Analitično mišljenje	0,233
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	0,229
Znanje na drugih področjih	0,183
Sposobnost učinkovite uporabe časa	0,085
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	0,078
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	0,069

Diskriminantna analiza za Veliko Britanijo je pokazala, da so največje standardizirane strukturne uteži pri kompetencah sposobnost motiviranja ljudi, sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost uspešnega dela pod stresom in pripravljenost zgrabiti priložnost. Najmočnejše diskriminantne uteži sta pri kompetencah sposobnost motiviranja ljudi in sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete.

Tabela 3.12: Centroida vodij – vodenih

Ali neposredno ali posredno vodite sodelavce?	Funkcija
	1
Vodja	,325
Vodeni	-,302

Slika 3.3: Centroida vodij - vodenih VB



3.6 UGOTOVITVE

Rezultati diskriminantne analize vprašalnika Reflex za Nemčijo so pokazali, da so v Nemčiji najpomembnejše kompetence vodij sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost motiviranja ljudi, sposobnost učinkovitega pogajanja, sposobnost jasnega izražanja in sposobnost uspešnega dela pod stresom. Z jasnim poudarkom na kvaliteti, tehnologiji in tehnoloških inovacijah, so nemške organizacije v nekaj desetletjih dosegle izjemno internacionalno pozicijo (Reihlen 2001). Kot vsaka kultura ima tudi nemška poslovna kultura svoje določene značilnosti. Nemci verjamejo v besedo *Ordnung* (red), kjer ima vse svojo mesto, je vse preračunano za maksimalno učinkovitost. *Ordnung* oziroma red je dosegljiv s primernimi pravili, predpisi in procedurami (Lewis 2010, 111). Tako imajo zaposleni radi jasen opis del, kaj se od njih pričakuje in manj vmešavanja v njihovo delo. Organizacije v Nemčiji so zelo hierarhično strukturirane, osredotočene so na dolgoročno planiranje. Točnost je pomembna vrednota Nemcev, prav tako pa gledajo na zaposlitev dolgoročno, kar pomeni, da neradi menjavajo svoja delovna mesta. Komunikacija v poslovnem svetu je formalna, resna in usmerjena v naloge. Vlada vsesplošno spoštovanje avtoritete in predpisov. Nemci so naklonjeni odločnemu vodenju, vodje v Nemčiji so spoštovani na podlagi svojega tehničnega oziroma profesionalnega znanja. Na splošno velja močna identifikacija z organizacijo in stroko (Marx 1999, 79-82). Vodje motivirajo zaposlene s tem, da pokažejo solidarnost z vodenimi v upoštevanju procedur. Sami delajo nadure, spoštujejo pravila, čeprav vsesplošno pričakujejo takojšnje poslušanje in zagovarjajo pošteno igro. (Lewis 2010, 111).

Ko začnemo prebirati o nemškem poslovnem svetu in njihovi kulturi, lažje razumemo, zakaj so zgoraj omenjene kompetence pomembne za vodje v Nemčiji. Sposobnost vzpostavlja

lastne avtoritete, ki je v vprašalniku mišljena kot sposobnost vodij, pridobijo pozornost drugih in da ti naredijo to, kar se od njih pričakuje, vendar na podlagi osebne avtoritete in ne samo moči, ki jo imajo nad vodenimi, se je izkazala kot pomembna, kajti vodeni v Nemčiji pričakujejo jasna navodila, kaj se od njih pričakuje in s tem manj vmešavanja v delo. Vodja je tisti, ki mora najti pravo ravnovesje med vsemi nosilci interesov. Osebna avtoriteta je tista, s pomočjo katere vodje pripomorejo, da vsi, ki so vključeni v organizacijski proces, opravijo pričakovane naloge. Pri tem se morajo počutiti sposobne in vplivne. V Nemčiji je to še posebej prisotno, kajti za državo sta značilna močan socialen dialog med menedžmentom in svetom delavcev in kolektivna pogajanja, kar vpliva na manjšo fleksibilnost organizacij. Zelo močno je prisotna participacija. »Nemci pozdravljajo jasna navodila: vedo, kje morajo biti in kaj se od njih pričakuje. Radi imajo, da se jim določene stvari rečejo dvakrat, trikrat, štirikrat« (Lewis 2010, 111). Iz tega lahko prav tako sklepamo o pomembnosti kompetence sposobnosti jasnega izražanja vodij. Sposobnost motiviranja, ki je z vodenjem tesno povezana, je ena izmed pomembnih kompetenc vodij v Nemčiji. Kot smo že povedali, je v Nemčiji močno prisotna participacija med različnimi nosilci interesov, zato je za vodje pomembna kompetenca sposobnost učinkovitega pogajanja, ki je prisotna predvsem v pogajanjih z drugimi socialnimi partnerji. Sposobnost uspešnega dela pod stresom pa se je prav tako pokazala kot pomembna kompetenca vodij v Nemčiji.

Če ima Nemčija zelo dobro izoblikovan sistem izobraževanja s poudarkom na praktičnem usposabljanju, velja izobraževalni sistem v Veliki Britaniji kot nezadosten in je velikokrat kritiziran. Kvalitetno izobraževanje je omejeno, zato najdemo peščico dobro izobraženih na eni strani peščico in večino manj izobraženih ljudi na drugi strani. Značilnost britanske delovne sile je visoka mobilnost. Velja večja fleksibilnost in pragmatičnost, kar pomeni, da opisi del niso tako strogi kot v Nemčiji. Zaradi večje fleksibilnosti so osredotočeni bolj na kratkoročne cilje kot dolgoročne, bolj so tolerantni do nejasnosti in sprememb. Britanski vodje spadajo med tiste, ki delajo največ delovnih ur na teden, komunikacija je bolj neformalna in ne tako hierarhična v primerjavi z Nemčijo. Vodenje je usmerjeno v timsko delo (Marx 1999, 84-88). Velja večji individualizem, zaposleni ne iščejo dolgotrajne in stabilne zaposlitve v eni organizaciji, ampak pogosteje menjavajo delovna mesta. Odnos med menedžmentom/vodji in zaposlenimi je velikokrat zaznamovan z nezaupanjem in sovražnostjo, ki izhajata iz konflikta interesov med dvema razredoma (Reihlen 2001). Iz tega

lahko sklepamo o pomembnosti kompetenc sposobnost motiviranja ljudi in sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, ki sta tesno med seboj povezani. Zaradi nezaupanja in konfliktnih odnosov, ki vladajo med zaposlenimi in vodji, je za slednje zelo pomembno, da znajo zaposlene kljub vsemu motivirati za delo, da pridobijo njihovo pozornost in naredijo to, kar se od njih pričakuje. Kompetenci britanskih vodij sta tudi sposobnost uspešnega dela pod stresom in pripravljenost zgrabiti priložnost. Pomanjkanje dolgoročnega planiranja nakazuje, da je poslovni pristop bolj odziven in se večkrat pojavijo spremembe v strategiji (Marx 1999, 86). Zato se mora vodja v določenih situacijah odzvati in zgrabiti priložnost.

Diskriminantna analiza za kompetence vodij v Sloveniji je pokazala, da je za vodje značilnih več kompetenc kot pri Nemčiji in Veliki Britaniji. Še posebej visoke vrednosti so dosegle kompetence sposobnost učinkovitega pogajanja, sposobnost koordinacije aktivnosti, sposobnost motiviranja ljudi in sposobnost uspešnega dela pod stresom. Slovenija je po konceptu vodenja in statusa zelo podobna zahodno evropskim državam in lahko najdemo veliko skupnega z Nemčijo. Tako imamo radi točnost kot Nemci, vendar malo bolj toleriramo fleksibilnost, pozorno poslušamo, previdno predelamo vsa dejstva in se držimo dnevnega reda sestankov (Lewis 2010, 302-306). Za vodje v Sloveniji je pomembna kompetenca sposobnost pogajanja in koordiniranja aktivnosti, kar nakazuje na to, da morajo pri odločitvah upoštevati interese različnih deležnikov, od nosilcev organizacij do različnih socialnih partnerjev za doseganje zadanih ciljev. Kot kompetence vodij, so se izkazale tudi sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim, pripravljenost zgrabiti priložnost, vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost iskanja novih idej in rešitev in analitično mišljenje, zato lahko rečemo, da morajo biti vodje zelo samoiniciativni, odzivni in inovativni. Čeprav se je kompetenca vzpostavljanje lastne avtoritete izkazala, kot pomembna za vodenje je pri slovenskih anketirancih dosegla nižjo vrednost, kot pri nemških in britanskih anketirancih. To lahko sklepamo iz tega, da v Sloveniji vodje pridobijo samo avtoriteto s tem ko zasedejo položaj.

S pomočjo vprašalnikov Reflex in Hegesco, ki sta se osredotočala na prispevek višje izobrazbe na razvoj kompetenc, smo preverjali naslednje kompetence:

H1: Obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo vodje od vodenih.

H2: Vodja mora imeti dobro razvite sposobnosti motiviranja.

H3: Vodja mora imeti dobro razvite komunikacijske sposobnosti.

H4: Vodja se mora uspešno spopasti s stresnimi situacijami.

Rezultati empiričnega dela so pokazali, da lahko potrdimo našo prvo zastavljeno hipotezo, ki se je glasila, da obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo vodje od vodenih (H1). V primerjavo so bile vključene tri države, in sicer Slovenija, Nemčija in Velika Britanija.

Vodja mora imeti dobre sposobnosti motiviranja (H2), da lahko vodene motivira k doseganju ciljev. Diskriminantna analiza je pokazala, da ima spremenljivka sposobnost motiviranja ljudi močne standardizirane strukturne uteži pri vseh treh državah. Kot smo videli že v teoretičnem delu je motiviranje vodenih res temeljna naloga vodij, da lahko dosežejo cilje in se pri tem počutijo pripadne in vplivne.

V vprašalnikih Hegesco in Reflex ni točno določene kompetence komunikacijske sposobnosti, ampak lahko pod komunikacijske sposobnosti prištevamo sposobnost učinkovitega pogajanja, jasnega izražanja in sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, ki se kot smo že povedali, v vprašalniku navezuje na sposobnost vodij, da pridobijo pozornost drugih in da naredijo to, kar se od njih pričakuje na podlagi osebne avtoritete. Našo tretjo hipotezo, da mora imeti vodja dobre komunikacijske sposobnosti, lahko torej delno potrdimo. Kot je razvidno, se je vsaj ena od kompetenc pojavila kot pomembna za vodenje v vseh treh državah. Sposobnost učinkovitega pogajanja se je izkazala kot pomembna v Sloveniji in Nemčiji. Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete je pomembna v vseh treh državah. Zanimivo je, da je izvor pomembnosti te kompetence različen v vseh treh državah. V Nemčiji pomembnost vzpostavljanja lastne avtoritete izhaja iz tega, da vlada participacija in morajo vodje pri vodenju upoštevati več nosilcev interesov in najti določen konsenz. V Veliki Britaniji izhaja vzpostavljanje avtoritete iz konfliktnih odnosov in nezaupanja, ki vlada med zaposlenimi, zato mora vodja s pomočjo osebne avtoritete najti način, da ga bodo vodeni poslušali in naredili to, kar se od njih pričakuje, da dosežejo organizacijske cilje. V Sloveniji se je za kompetenco vodij prav tako pokazala vzpostavljanje avtoritete, vendar ne tako izrazito, kot v Nemčiji in Veliki Britaniji, kajti avtoriteto vodje v Sloveniji dobijo že s samim položajem. Pod komunikacijske sposobnosti smo uvrstili še sposobnost jasnega izražanja, ki

se je za vodje pokazala kot pomembna v Nemčiji, kjer vodeni od vodij pričakujejo jasna navodila.

Našo zadnjo domnevo oziroma hipotezo, da se mora vodja uspešno spopasti s stresnimi situacijami, lahko prav tako potrdimo, kajti kompetenca sposobnost uspešnega dela pod stresom se je v vseh treh državah pokazala kot pomembna za vodje. Le-ti morajo biti psihično močni, odzivni na spremembe, sprejemati morajo pomembne odločitve, najti konsenz med različnimi nosilci interesov itd. Za vse te situacije pa vemo, da so lahko zelo stresne in vplivajo na posameznike na različne načine, zato mora vodja delo pod stresom vzeti kot določen izziv in ga sprejeti.

SKLEP

Če v internetni iskalnik napišemo besedo leadership (slo. *vodenje*), najdemo več kot petsto štiri milijone zadetkov, kar uvršča vodenje med najbolj raziskane pojme. Kljub vsem empiričnim raziskavam samega vodenja, razlikovanja vodij od vodenih še vedno ne najdemo univerzalnega odgovora na vprašanje, kaj je tisto, kar naredi uspešnega vodjo, kako lahko vodja pripomore k uspehu organizacije.

Kompetence so postale praksa, ki se vedno bolj pogosteje uporablja pri upravljanju človeških virov. Kot smo že povedali v teoretičnem delu, so kompetence »karakteristike posameznikov, ki jih primerno in usklajeno uporabljajo, da dosežejo željeno učinkovitost. Te karakteristike vključujejo znanje, spretnosti, stališče samopodobe, motive, lastnosti, načine razmišljanja, občutenje in delovanje« (Dubois in Rothwell 2008, 16). V magistrskem delu smo se osredotočili predvsem na kompetence vodij, kajti vodje igrajo eno pomembnejših vlog v organizacijah. Katere so torej tiste kompetence, ki so pomembne pri vodenju ne glede na to, v kakšni organizaciji vodijo, koga vodijo in kakšne cilje morajo doseči.

Skozi teoretični in empirični del magistrske naloge smo spoznali, da obstajajo določene kompetence, ki so posebej pomembne za vodenje. Čeprav se te nekoliko med tremi državami vzeti v analizo razlikujejo, zaradi različnih kulturnih in zgodovinskih ozadij držav, lahko rečemo, da so si te med državami vendarle podobne in se ujemajo s teoretičnim delom naloge.

V magistrskem delu smo skozi empirični del sekundarnih podatkov raziskali pomembnost kompetenc pri vodenju. Menim, da so kompetence nasploh in same kompetence vodij vedno bolj pogosto uporabljen pojem, ki bo ostal aktualen predmet proučevanja, saj družba ne more delovati brez vodij, še posebej v času sprememb in v času kriz, ko vsi iščemo tistega vodjo, ki bo prinesel pozitivne spremembe.

LITERATURA

1. Abraham, Steven E., Lanny A. Karns, Kenneth Shaw in Manuel A. Mena. 2001. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development* 20 (10): 842-852.
2. Allen, Jim in Rolf van der Velden. 2007. *The flexible professional in the knowledge society: General results of the REFLEX project*. Dostopno prek: <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex/index.htm> (2. november 2011).
3. Bass, Bernard M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18 (3): 19-31.
4. Bassett-Jones, Nigel in Geoffrey C. Lloyd. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development* 24 (10): 929-943.
5. Bennis, Warren in Burt Nanus. 1997. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper Collins
6. Blank, Warren. 1995. *The 9 natural laws of leadership*. New York: AMACOM.
7. Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Son.
8. --- 2009. Competencies as behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development* 28 (9): 749-770.
9. Brophy, Monica in Tony Kiely. 2002. Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training* 26 (2/3/4): 165-176.
10. Burke, Ronald J. in Cary L. Cooper. 2004. Leading in turbulent times: issues and challenges V *Leading in turbulent times: managing in the new world of work*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper, 9-30. Malden; Oxford; Carlton: Blackwell.
11. Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York; Harper & Row.

12. Bryant, Scott E. 2003. The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9 (4): 32-44.
13. Cacioppe, Ron. 1998. An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal* 18 (5): 44-53.
14. Campitt, Phillip G. in Robert J. Dekoch. 2001. *Embracing uncertainty: the essence of leadership*. Armonk (N.Y.); London: M.E. Sharpe.
15. Casimir, Gian. 2001. Combinative aspects of leadership styles: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly* 12 (3): 245 – 278.
16. Chemers, Martin M. 1984. The social, organizational, and cultural context of effective leadership. V *Leadership: multidisciplinary perspectives*, ur. Barbara Kellerman, 91 – 112. New Jersey: Prentice-Hall.
17. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušan. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.
18. Cooper, Robert K. 1997. Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development* 51 (12): 31-38.
19. DeSeCo. 2002. *Definition and selection of competences (DeSeCo): Theoretical and conceptual foundations, Strategy paper*, 7. oktober. Dostopno prek: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.34116.downloadList.87902.DownloadFile.tmp/oecddesecostrategyperdeelsaedcericd20029.pdf> (7. januar 2012).
20. Dubois, David D. in William J. Rothwell. 2008. *Competency-based human resource management*. Mountain View: Davies-Black.
21. Edgeman, Rick L. 1998. Principle-centered leadership and core value deployment. *The TQM Magazine* 10 (3): 190-193.

22. EFQM, European Foundation for Quality Management. 2000. *The EFQM excellence model in action*. Dostopno prek: <http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/teaser-modelinaction-complete180609.pdf> (3. november 2011).
23. Fayol, Henri. 1916. *General and industrial management*. London: Pitman.
24. Ferligoj, Anuška. 2010. *Diskriminantna analiza*. Prosojnice s predavanj. Ljubljana: FDV.
25. Fisher, B. Aubrey in Donald G. Ellis. 1990. *Small group decision making: communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
26. Gardner, John W. 1990. *On leadership*. New York; Toronto: The Free Press.
27. Gill, Roger. 2006. *Theory and practice of leadership*. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications.
28. Gupta, Vipin, Paul J. Hanges in Peter Dorfman. 2002. Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business* 37 (1): 11-15.
29. Harms, P.D. in Marcus Crede. 2010. Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17 (1): 5-17.
30. *Hegesco*. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org/index.php> (2. november 2011).
31. Hofstede, Geert. 2006. What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies* 37 (6): 882-896.
32. Holbeche, Linda. 2005. *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
33. House, Robert, Mansour Javidan, Paul Hanges in Peter Dorfman. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37 (1): 3-10.
34. Javidan, Mansour in Ali Dastmalchian. 2009. Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 countries. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47 (1): 41-58.

35. Javidan, Mansour, Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque in Robert J. House. 2006. In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives* 20 (1): 67-90.
36. Kent, Thomas W. 2005. Leading and managing: it takes two to tango. *Management Decision* 43 (7/8): 1010-1017.
37. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29-49. Ljubljana: GV Izobraževanje.
38. Kotter, John P. 1990. *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press.
39. --- 2001. What leaders really do. *Harvard Business Review on Leadership*, 1.december. 85-96. Dostopno prek:
http://web.sau.edu/richardsrandyl/what%20leaders%20really%20do_kotter.pdf
(22.december 2011).
40. Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 2007. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
41. Lawler, Edward E. 1993. From job-based to competency-based organizations. *Center for Effective Organizations* 8 (228): 1-23.
42. Lewis, Richard D. 2010. *When cultures collide: leading across cultures: a major new edition of the global guide*. Boston; London: Nicholas Brealey International.
43. Marquardt, Michael J. 2000. Action learning and leadership. *Learning Organization* 7 (5): 233-241.
44. Marx, Elisabeth. 1999. *Breaking through culture shock: what you need to succeed in international business*. London: Nicholas Brealey.
45. Maxwell, John C. 1999. *The 21 indispensable qualities of a leader: becoming the person that people will want to follow*. Nashville (TN): Thomas Nelson.
46. Mayer, Janez. 2003. Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija* 36 (6): 368-375.

47. --- 2004. Proces vodenja. V *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, Jure Kovač, Janez Mayer, Manca Jesenko, 20-21. Kranj: Moderna organizacija.
48. McGregor, Douglas. 1967. *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
49. Mitchelmore, Siwan in Jennifer Rowley. 2010. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 16 (2): 92-111.
50. New, George E. 1996. Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44-51.
51. Northouse, Peter Guy. 2007. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
52. O'Brien, Emma in Phillipa Robertson. 2009. Future leadership competencies: from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training* 33 (4): 371-380.
53. Pedler, Mike, John Burgoyne in Tom Boydell. 2004. *A manager's guide to leadership*. London: McGraw-Hill.
54. Reihlen, Markus. 2001. Does national culture induce a style of management? *European Business Forum*, 7. junij. Dostopno prek:
http://web.archive.org/web/20010429021825/http://www.ebfonline.com/main_feat/in_depth/in_depth.asp?id=186 (4. januar 2012).
55. *Reflex*. Dostopno prek: <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex/index.htm> (2. november 2011).
56. *Reflex glossary master questionnaire*. 2004. Dostopno prek:
<http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex/index.htm> (2. november 2011).
57. Robotham, David in Richard Jubb. 1996. Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review* 9 (5): 25-29.
58. Rothwell, J. Dan. 2004. *In the company of others: an introduction to communication*. Boston: McGraw-Hill.

59. Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
60. Schneider, Judith in Romie F. Littrell. 2003. Leadership preferences of German and English managers. *Journal of Management Development* 22 (2): 130-148.
61. Shinn, George. 1986. *Leadership development*. New York: McGraw-Hill.
62. Soderquist, Klas Eric, Alexandros Papalexandris, George Ioannou in Gregory Prastacos. 2010. From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review* 39 (3): 325-346.
63. Taffinder, Paul. 1995. *The new leaders: Achieving corporate transformation through dynamic leadership*. London: Kogan Page.
64. Thompson, John in Bill Richardson. 1996. Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision* 34 (2): 5-19.
65. Van den Bosch, Frans A. J. in Raymond van Wijk. 2003. Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: a competence-based perspective. V *Knowledge management and organizational competence*, ur. Ron Sanchez, 159-176. New York: Oxford University Press.
66. Welter, Bill in Jean Egmon. 2006. *The prepared mind of a leader: eight skills leaders use to innovate, make decisions, and solve problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
67. Whetten, David Allred in Kim S. Cameron. 2010. *Developing management skills*. Boston: Pearson Education.
68. Yukl, Gary. 2002. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
69. Zaleznik, Abraham. 1990. *The managerial mystique: restoring leadership in business*. London: Harper & Row.
70. Zohar, Danah in Ian Marshall. 2000. *Duhovna inteligenca*. Tržič: Učila.

PRILOGE

PRILOGA A: PREGLEDNICE IZ PROGRAMA SPSS – SLOVENIJA

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Excluded	Valid	2545	87,1
	Missing or out-of-range group codes	177	6,1
	At least one missing discriminating variable	188	6,4
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	13	,4
	Total	378	12,9
Total		2923	100,0

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: mastery of your own field or discipline	5,76	1,008
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,98	1,080
	Own level: analytical thinking	5,48	1,150
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,93	,946
	Own level: ability to negotiate effectively	5,06	1,383
	Own level: ability to perform well under pressure	5,59	1,213
	Own level: alertness to new opportunities	5,40	1,322
	Own level: ability to coordinate activities	5,95	1,002
	Own level: ability to use time efficiently	5,70	1,106
	Own level: ability to work productively with others	5,94	,929
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,61	1,092
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,73	1,083
	Own level: ability to assert your authority	5,37	1,186
	Own level: ability to use computers and the internet	6,13	1,054
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,78	1,016
Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,80	1,034	

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: mastery of your own field or discipline	938	938,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	938	938,000
	Own level: analytical thinking	938	938,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	938	938,000
	Own level: ability to negotiate effectively	938	938,000
	Own level: ability to perform well under pressure	938	938,000
	Own level: alertness to new opportunities	938	938,000
	Own level: ability to coordinate activities	938	938,000
	Own level: ability to use time efficiently	938	938,000
	Own level: ability to work productively with others	938	938,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	938	938,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	938	938,000
	Own level: ability to assert your authority	938	938,000
	Own level: ability to use computers and the internet	938	938,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	938	938,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	938	938,000	

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,44	1,197
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,73	1,174
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	5,08	1,540
No	Own level: mastery of your own field or discipline	5,50	1,153
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,77	1,138
	Own level: analytical thinking	5,17	1,241
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,73	1,024
	Own level: ability to negotiate effectively	4,43	1,511
	Own level: ability to perform well under pressure	5,15	1,390
	Own level: alertness to new opportunities	5,02	1,406
	Own level: ability to coordinate activities	5,56	1,176
	Own level: ability to use time efficiently	5,58	1,150
	Own level: ability to work productively with others	5,75	1,071
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,18	1,332
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,60	1,184
	Own level: ability to assert your authority	5,01	1,370
	Own level: ability to use computers and the internet	6,02	1,103
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,49	1,147
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,55	1,154
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,08	1,375
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,52	1,290
Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,95	1,610	

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	938	938,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	938	938,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	938	938,000
No	Own level: mastery of your own field or discipline	1607	1607,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	1607	1607,000
	Own level: analytical thinking	1607	1607,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	1607	1607,000
	Own level: ability to negotiate effectively	1607	1607,000
	Own level: ability to perform well under pressure	1607	1607,000
	Own level: alertness to new opportunities	1607	1607,000
	Own level: ability to coordinate activities	1607	1607,000
	Own level: ability to use time efficiently	1607	1607,000
	Own level: ability to work productively with others	1607	1607,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	1607	1607,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	1607	1607,000
	Own level: ability to assert your authority	1607	1607,000
	Own level: ability to use computers and the internet	1607	1607,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	1607	1607,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	1607	1607,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	1607	1607,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	1607	1607,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	1607	1607,000

Group Statistics

Do you supervise?			
		Mean	Std. Deviation
Total	Own level: mastery of your own field or discipline	5,59	1,108
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,85	1,122
	Own level: analytical thinking	5,28	1,218
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,81	1,000
	Own level: ability to negotiate effectively	4,66	1,496
	Own level: ability to perform well under pressure	5,31	1,345
	Own level: alertness to new opportunities	5,16	1,388
	Own level: ability to coordinate activities	5,70	1,131
	Own level: ability to use time efficiently	5,63	1,135
	Own level: ability to work productively with others	5,82	1,025
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,34	1,265
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,65	1,149
	Own level: ability to assert your authority	5,14	1,316
	Own level: ability to use computers and the internet	6,06	1,086
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,59	1,110
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,64	1,118
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,21	1,323
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,60	1,252
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	5,00	1,585

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Total	Own level: mastery of your own field or discipline	2545	2545,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	2545	2545,000
	Own level: analytical thinking	2545	2545,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	2545	2545,000
	Own level: ability to negotiate effectively	2545	2545,000
	Own level: ability to perform well under pressure	2545	2545,000
	Own level: alertness to new opportunities	2545	2545,000
	Own level: ability to coordinate activities	2545	2545,000
	Own level: ability to use time efficiently	2545	2545,000
	Own level: ability to work productively with others	2545	2545,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	2545	2545,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	2545	2545,000
	Own level: ability to assert your authority	2545	2545,000
	Own level: ability to use computers and the internet	2545	2545,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	2545	2545,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	2545	2545,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	2545	2545,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	2545	2545,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	2545	2545,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: mastery of your own field or discipline	,987	32,567	1	2543	,000
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,991	22,069	1	2543	,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: analytical thinking	,985	39,709	1	2543	,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,991	22,405	1	2543	,000
Own level: ability to negotiate effectively	,958	111,576	1	2543	,000
Own level: ability to perform well under pressure	,974	67,182	1	2543	,000
Own level: alertness to new opportunities	,983	44,574	1	2543	,000
Own level: ability to coordinate activities	,971	75,017	1	2543	,000
Own level: ability to use time efficiently	,998	6,114	1	2543	,013
Own level: ability to work productively with others	,992	20,771	1	2543	,000
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,974	69,018	1	2543	,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	,997	7,795	1	2543	,005
Own level: ability to assert your authority	,983	43,693	1	2543	,000
Own level: ability to use computers and the internet	,998	6,290	1	2543	,012
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,984	41,750	1	2543	,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,988	30,454	1	2543	,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,983	44,679	1	2543	,000
Own level: ability to write reports, memos or documents	,994	16,371	1	2543	,000
Own level: ability to write and speak in a foreign language	,998	4,033	1	2543	,045

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,083 ^a	100,0	100,0	,276

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,924	201,410	19	,000

**Standardized Canonical Discriminant
Function Coefficients**

	Function
	1
Own level: mastery of your own field or discipline	,176
Own level: knowledge of other fields or disciplines	-,061
Own level: analytical thinking	,226
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	-,036
Own level: ability to negotiate effectively	,485
Own level: ability to perform well under pressure	,321
Own level: alertness to new opportunities	-,045
Own level: ability to coordinate activities	,371
Own level: ability to use time efficiently	-,351
Own level: ability to work productively with others	-,097
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,376
Own level: ability to make your meaning clear to others	-,372
Own level: ability to assert your authority	,057
Own level: ability to use computers and the internet	,008
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,062
Own level: willingness to question your own and others' ideas	-,042
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,109
Own level: ability to write reports, memos or documents	-,012
Own level: ability to write and speak in a foreign language	-,079

Structure Matrix

	Function
	1
Own level: ability to negotiate effectively	,728
Own level: ability to coordinate activities	,597
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,573
Own level: ability to perform well under pressure	,565
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,461
Own level: alertness to new opportunities	,460
Own level: ability to assert your authority	,456
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,445
Own level: analytical thinking	,434
Own level: mastery of your own field or discipline	,393
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,380
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,326
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,324
Own level: ability to work productively with others	,314
Own level: ability to write reports, memos or documents	,279
Own level: ability to make your meaning clear to others	,192
Own level: ability to use computers and the internet	,173
Own level: ability to use time efficiently	,170
Own level: ability to write and speak in a foreign language	,138

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
 Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

	Function
Do you supervise?	1
Yes, I supervise (number of) staff members	,376
No	-,220

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed	2923
Excluded	0
Missing or out-of-range group codes	
At least one missing discriminating variable	201
Used in Output	2722

Prior Probabilities for Groups

Do you supervise?	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	,369	938	938,000
No	,631	1607	1607,000
Total	1,000	2545	2545,000

Classification Results^a

			Predicted Group Membership		
			Yes, I supervise (number of) staff members	No	Total
Original	Count	Do you supervise?			
		Yes, I supervise (number of) staff members	259	679	938
		No	192	1415	1607
		Ungrouped cases	22	155	177
%		Yes, I supervise (number of) staff members	27,6	72,4	100,0
		No	11,9	88,1	100,0
		Ungrouped cases	12,4	87,6	100,0

a. 65,8% of original grouped cases correctly classified.

PRILOGA B: PREGLEDNICE IZ PROGRAMA SPSS – NEMČIJA

Frequencies

Statistics

Countrycode

N	Valid	1700
	Missing	0

Countrycode

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Germany	1700	100,0	100,0	100,0

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		1418	83,4
Excluded	Missing or out-of-range group codes	169	9,9
	At least one missing discriminating variable	76	4,5
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	37	2,2
	Total	282	16,6
Total		1700	100,0

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: mastery of your own field or discipline	5,89	,809
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,86	1,128
	Own level: analytical thinking	5,86	1,006
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	6,03	,928
	Own level: ability to negotiate effectively	5,20	1,260
	Own level: ability to perform well under pressure	6,11	,853
	Own level: alertness to new opportunities	5,55	1,024
	Own level: ability to coordinate activities	6,06	,857
	Own level: ability to use time efficiently	5,60	1,026
	Own level: ability to work productively with others	5,86	,861

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: mastery of your own field or discipline	368	368,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	368	368,000
	Own level: analytical thinking	368	368,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	368	368,000
	Own level: ability to negotiate effectively	368	368,000
	Own level: ability to perform well under pressure	368	368,000
	Own level: alertness to new opportunities	368	368,000
	Own level: ability to coordinate activities	368	368,000
	Own level: ability to use time efficiently	368	368,000
	Own level: ability to work productively with others	368	368,000

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
		Yes, I supervise (number of) staff members	
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,51	1,044
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,74	,967
	Own level: ability to assert your authority	5,26	1,096
	Own level: ability to use computers and the internet	6,12	1,067
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,77	1,007
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,75	,972
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,36	1,275
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,66	1,163
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,41	1,812

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: ability to mobilize the capacities of others	368	368,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	368	368,000
	Own level: ability to assert your authority	368	368,000
	Own level: ability to use computers and the internet	368	368,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	368	368,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	368	368,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	368	368,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	368	368,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	368	368,000

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
No	Own level: mastery of your own field or discipline	5,75	,867
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,64	1,179
	Own level: analytical thinking	5,57	1,175
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,92	,971
	Own level: ability to negotiate effectively	4,73	1,477
	Own level: ability to perform well under pressure	5,83	1,048
	Own level: alertness to new opportunities	5,31	1,108
	Own level: ability to coordinate activities	5,82	1,051
	Own level: ability to use time efficiently	5,50	1,173
	Own level: ability to work productively with others	5,89	,959
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,09	1,264
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,40	1,099
	Own level: ability to assert your authority	4,80	1,352
	Own level: ability to use computers and the internet	6,01	1,118
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,55	,999
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,54	1,067
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,23	1,343
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,64	1,168
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,64	1,841

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
No	Own level: mastery of your own field or discipline	1050	1050,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	1050	1050,000
	Own level: analytical thinking	1050	1050,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	1050	1050,000
	Own level: ability to negotiate effectively	1050	1050,000
	Own level: ability to perform well under pressure	1050	1050,000
	Own level: alertness to new opportunities	1050	1050,000
	Own level: ability to coordinate activities	1050	1050,000
	Own level: ability to use time efficiently	1050	1050,000
	Own level: ability to work productively with others	1050	1050,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	1050	1050,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	1050	1050,000
	Own level: ability to assert your authority	1050	1050,000
	Own level: ability to use computers and the internet	1050	1050,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	1050	1050,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	1050	1050,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	1050	1050,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	1050	1050,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	1050	1050,000

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
Total	Own level: mastery of your own field or discipline	5,79	,854
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,70	1,169
	Own level: analytical thinking	5,65	1,140
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,95	,960
	Own level: ability to negotiate effectively	4,85	1,439
	Own level: ability to perform well under pressure	5,90	1,008
	Own level: alertness to new opportunities	5,37	1,091
	Own level: ability to coordinate activities	5,88	1,009
	Own level: ability to use time efficiently	5,52	1,137
	Own level: ability to work productively with others	5,88	,934
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,20	1,223
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,48	1,077
	Own level: ability to assert your authority	4,92	1,306
	Own level: ability to use computers and the internet	6,04	1,106
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,61	1,006
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,59	1,047
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,26	1,326
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,64	1,166
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,58	1,836

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Total	Own level: mastery of your own field or discipline	1418	1418,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	1418	1418,000
	Own level: analytical thinking	1418	1418,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	1418	1418,000
	Own level: ability to negotiate effectively	1418	1418,000
	Own level: ability to perform well under pressure	1418	1418,000
	Own level: alertness to new opportunities	1418	1418,000
	Own level: ability to coordinate activities	1418	1418,000
	Own level: ability to use time efficiently	1418	1418,000
	Own level: ability to work productively with others	1418	1418,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	1418	1418,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	1418	1418,000
	Own level: ability to assert your authority	1418	1418,000
	Own level: ability to use computers and the internet	1418	1418,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	1418	1418,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	1418	1418,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	1418	1418,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	1418	1418,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	1418	1418,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: mastery of your own field or discipline	,995	6,963	1	1416	,008
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,994	9,173	1	1416	,003

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: analytical thinking	,988	17,180	1	1416	,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,998	3,460	1	1416	,063
Own level: ability to negotiate effectively	,979	30,019	1	1416	,000
Own level: ability to perform well under pressure	,986	20,058	1	1416	,000
Own level: alertness to new opportunities	,990	13,727	1	1416	,000
Own level: ability to coordinate activities	,989	15,802	1	1416	,000
Own level: ability to use time efficiently	,999	2,025	1	1416	,155
Own level: ability to work productively with others	1,000	,264	1	1416	,608
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,978	31,583	1	1416	,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	,981	27,890	1	1416	,000
Own level: ability to assert your authority	,976	34,877	1	1416	,000
Own level: ability to use computers and the internet	,998	2,390	1	1416	,122
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,991	13,288	1	1416	,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,992	11,632	1	1416	,001
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,998	2,407	1	1416	,121
Own level: ability to write reports, memos or documents	1,000	,144	1	1416	,704
Own level: ability to write and speak in a foreign language	,997	4,134	1	1416	,042

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,081 ^a	100,0	100,0	,274

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,925	109,679	19	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Own level: mastery of your own field or discipline	,028
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,112
Own level: analytical thinking	,340
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	-,167
Own level: ability to negotiate effectively	,260
Own level: ability to perform well under pressure	,250
Own level: alertness to new opportunities	,059
Own level: ability to coordinate activities	,125
Own level: ability to use time efficiently	-,132
Own level: ability to work productively with others	-,483
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,418
Own level: ability to make your meaning clear to others	,199
Own level: ability to assert your authority	,216
Own level: ability to use computers and the internet	,017
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,060
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,161
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	-,137
Own level: ability to write reports, memos or documents	-,141
Own level: ability to write and speak in a foreign language	-,331

Structure Matrix

	Function
	1
Own level: ability to assert your authority	,551
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,524
Own level: ability to negotiate effectively	,511
Own level: ability to make your meaning clear to others	,493
Own level: ability to perform well under pressure	,418
Own level: analytical thinking	,387
Own level: ability to coordinate activities	,371
Own level: alertness to new opportunities	,346
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,340
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,318
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,283
Own level: mastery of your own field or discipline	,246
Own level: ability to write and speak in a foreign language	-,190
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,174
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,145
Own level: ability to use computers and the internet	,144
Own level: ability to use time efficiently	,133
Own level: ability to work productively with others	-,048
Own level: ability to write reports, memos or documents	,035

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
 Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

	Function
Do you supervise?	1
Yes, I supervise (number of) staff members	,481
No	-,168

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed	1700
Excluded	
Missing or out-of-range group codes	0
At least one missing discriminating variable	113
Used in Output	1587

Prior Probabilities for Groups

Do you supervise?	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	,260	368	368,000
No	,740	1050	1050,000
Total	1,000	1418	1418,000

Classification Results^a

			Predicted Group Membership		
			Yes, I supervise (number of) staff members	No	Total
Original	Count	Do you supervise?			
		Yes, I supervise (number of) staff members	23	345	368
		No	16	1034	1050
		Ungrouped cases	3	166	169
	%	Do you supervise?			
		Yes, I supervise (number of) staff members	6,3	93,8	100,0
		No	1,5	98,5	100,0
		Ungrouped cases	1,8	98,2	100,0

a. 74,5% of original grouped cases correctly classified.

PRILOGA C: PREGLEDNICE IZ PROGRAMA SPSS – VB

Frequencies

Statistics

Countrycode

N	Valid	1578
	Missing	0

Countrycode

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid United Kingdom	1578	100,0	100,0	100,0

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Excluded	Valid	1278	81,0
	Missing or out-of-range group codes	181	11,5
	At least one missing discriminating variable	104	6,6
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	15	1,0
	Total	300	19,0
Total		1578	100,0

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: mastery of your own field or discipline	5,31	,996
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,41	1,189
	Own level: analytical thinking	5,40	1,105
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,65	1,034
	Own level: ability to negotiate effectively	5,06	1,411
	Own level: ability to perform well under pressure	5,96	,967
	Own level: alertness to new opportunities	5,19	1,239
	Own level: ability to coordinate activities	5,88	1,048
	Own level: ability to use time efficiently	5,70	1,178
	Own level: ability to work productively with others	6,03	,927

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: mastery of your own field or discipline	615	615,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	615	615,000
	Own level: analytical thinking	615	615,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	615	615,000
	Own level: ability to negotiate effectively	615	615,000
	Own level: ability to perform well under pressure	615	615,000
	Own level: alertness to new opportunities	615	615,000
	Own level: ability to coordinate activities	615	615,000
	Own level: ability to use time efficiently	615	615,000
	Own level: ability to work productively with others	615	615,000

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
		Yes, I supervise (number of) staff members	
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,33	1,126
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,73	1,083
	Own level: ability to assert your authority	5,14	1,299
	Own level: ability to use computers and the internet	6,03	1,082
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,46	1,166
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,65	1,052
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	4,98	1,472
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,70	1,170
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	2,32	1,836

Group Statistics

		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Do you supervise?			
Yes, I supervise (number of) staff members	Own level: ability to mobilize the capacities of others	615	615,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	615	615,000
	Own level: ability to assert your authority	615	615,000
	Own level: ability to use computers and the internet	615	615,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	615	615,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	615	615,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	615	615,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	615	615,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	615	615,000

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
No	Own level: mastery of your own field or discipline	5,11	1,069
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,27	1,240
	Own level: analytical thinking	5,22	1,246
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,60	1,005
	Own level: ability to negotiate effectively	4,71	1,441
	Own level: ability to perform well under pressure	5,63	1,054
	Own level: alertness to new opportunities	4,87	1,269
	Own level: ability to coordinate activities	5,62	1,105
	Own level: ability to use time efficiently	5,64	1,116
	Own level: ability to work productively with others	5,89	,964
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	4,81	1,253
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,53	1,117
	Own level: ability to assert your authority	4,63	1,435
	Own level: ability to use computers and the internet	5,99	1,109
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,19	1,153
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,42	1,141
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	4,71	1,552
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,52	1,188
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	2,70	2,011

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
No	Own level: mastery of your own field or discipline	663	663,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	663	663,000
	Own level: analytical thinking	663	663,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	663	663,000
	Own level: ability to negotiate effectively	663	663,000
	Own level: ability to perform well under pressure	663	663,000
	Own level: alertness to new opportunities	663	663,000
	Own level: ability to coordinate activities	663	663,000
	Own level: ability to use time efficiently	663	663,000
	Own level: ability to work productively with others	663	663,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	663	663,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	663	663,000
	Own level: ability to assert your authority	663	663,000
	Own level: ability to use computers and the internet	663	663,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	663	663,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	663	663,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	663	663,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	663	663,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	663	663,000

Group Statistics

Do you supervise?		Mean	Std. Deviation
Total	Own level: mastery of your own field or discipline	5,21	1,039
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,34	1,218
	Own level: analytical thinking	5,31	1,183
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,62	1,019
	Own level: ability to negotiate effectively	4,88	1,437
	Own level: ability to perform well under pressure	5,79	1,026
	Own level: alertness to new opportunities	5,02	1,264
	Own level: ability to coordinate activities	5,74	1,086
	Own level: ability to use time efficiently	5,67	1,146
	Own level: ability to work productively with others	5,96	,948
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,06	1,221
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,63	1,105
	Own level: ability to assert your authority	4,87	1,395
	Own level: ability to use computers and the internet	6,01	1,096
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,32	1,167
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,53	1,105
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	4,84	1,520
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,61	1,182
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	2,52	1,937

Group Statistics

Do you supervise?		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Total	Own level: mastery of your own field or discipline	1278	1278,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	1278	1278,000
	Own level: analytical thinking	1278	1278,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	1278	1278,000
	Own level: ability to negotiate effectively	1278	1278,000
	Own level: ability to perform well under pressure	1278	1278,000
	Own level: alertness to new opportunities	1278	1278,000
	Own level: ability to coordinate activities	1278	1278,000
	Own level: ability to use time efficiently	1278	1278,000
	Own level: ability to work productively with others	1278	1278,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	1278	1278,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	1278	1278,000
	Own level: ability to assert your authority	1278	1278,000
	Own level: ability to use computers and the internet	1278	1278,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	1278	1278,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	1278	1278,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	1278	1278,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	1278	1278,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	1278	1278,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: mastery of your own field or discipline	,991	11,592	1	1276	,001
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,997	4,214	1	1276	,040

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: analytical thinking	,995	6,780	1	1276	,009
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,999	,767	1	1276	,381
Own level: ability to negotiate effectively	,986	18,484	1	1276	,000
Own level: ability to perform well under pressure	,974	33,597	1	1276	,000
Own level: alertness to new opportunities	,984	20,316	1	1276	,000
Own level: ability to coordinate activities	,985	18,942	1	1276	,000
Own level: ability to use time efficiently	,999	,909	1	1276	,341
Own level: ability to work productively with others	,995	6,602	1	1276	,010
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,954	60,977	1	1276	,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	,991	11,280	1	1276	,001
Own level: ability to assert your authority	,966	44,823	1	1276	,000
Own level: ability to use computers and the internet	1,000	,605	1	1276	,437
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,987	17,286	1	1276	,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,989	14,107	1	1276	,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,992	10,380	1	1276	,001
Own level: ability to write reports, memos or documents	,994	8,132	1	1276	,004
Own level: ability to write and speak in a foreign language	,991	11,949	1	1276	,001

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,098 ^a	100,0	100,0	,299

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,911	118,725	19	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Own level: mastery of your own field or discipline	,116
Own level: knowledge of other fields or disciplines	-,047
Own level: analytical thinking	,085
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	-,249
Own level: ability to negotiate effectively	,003
Own level: ability to perform well under pressure	,386
Own level: alertness to new opportunities	,065
Own level: ability to coordinate activities	,190
Own level: ability to use time efficiently	-,310
Own level: ability to work productively with others	-,227
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,621
Own level: ability to make your meaning clear to others	-,130
Own level: ability to assert your authority	,344
Own level: ability to use computers and the internet	-,028
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,076
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,063
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	-,080
Own level: ability to write reports, memos or documents	,051
Own level: ability to write and speak in a foreign language	-,369

Structure Matrix

	Function
	1
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,697
Own level: ability to assert your authority	,598
Own level: ability to perform well under pressure	,518
Own level: alertness to new opportunities	,402
Own level: ability to coordinate activities	,389
Own level: ability to negotiate effectively	,384
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,371
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,335
Own level: ability to write and speak in a foreign language	-,309
Own level: mastery of your own field or discipline	,304
Own level: ability to make your meaning clear to others	,300
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,288
Own level: ability to write reports, memos or documents	,255
Own level: analytical thinking	,233
Own level: ability to work productively with others	,229
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,183
Own level: ability to use time efficiently	,085
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,078
Own level: ability to use computers and the internet	,069

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
 Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

	Function
Do you supervise?	1
Yes, I supervise (number of) staff members	,325
No	-,302

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed	1578
Excluded	0
Missing or out-of-range group codes	
At least one missing discriminating variable	119
Used in Output	1459

Prior Probabilities for Groups

Do you supervise?	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Yes, I supervise (number of) staff members	,481	615	615,000
No	,519	663	663,000
Total	1,000	1278	1278,000

Classification Results^a

			Predicted Group Membership		
			Yes, I supervise (number of) staff members	No	Total
Original	Count	Do you supervise?			
		Yes, I supervise (number of) staff members	366	249	615
		No	233	430	663
	Ungrouped cases		72	109	181
	%	Yes, I supervise (number of) staff members	59,5	40,5	100,0
		No	35,1	64,9	100,0
Ungrouped cases		39,8	60,2	100,0	

a. 62,3% of original grouped cases correctly classified.