

## Vpliv nezavednih motivov na stil vodenja

*Eva Boštjančič\**

*Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana*

**Povzetek:** Že v prejšnjem stoletju je McClelland (1975) začel z raziskovanjem odnosa med nezavednimi motivi in vodjevim vedenjem. V pričujoči raziskavi nas je zanimalo, kako vpliva vodjeva notranja motivacija na njegovo vedenje oz. stil vodenja. Po načelu priložnostnega vzorčenja je bilo v raziskavo vključenih 59 vodij, zaposlenih v slovenskih in mednarodnih podjetjih, ki imajo sedež v Sloveniji. Z njimi smo opravili enourni usmerjeni intervju ter najmanj devet njihovih direktno podrejenih prosili za izpolnitev dveh vprašalnikov, ki se nanašajo na vedenje vodje. Za analizo intervjujev smo uporabili Winterjev sistem vrednotenja motivov moči, druženja in dosežkov ter moralne odgovornosti. Metoda vrednotenja se je izkazala za nizko zanesljivo. Na osnovi faktorске analize smo oblikovali pet prepoznavnih stilov: vodenje, temelječe na vrednotah, direktivno vodenje, sodelovalno vodenje, storilnostno naravnano vodenje in podporno vodenje. Analiza nezavednih motivov je pokazala, da pri podjetnikih prevladujeta motiv dosežkov in motiv moči, medtem ko pri direktorjih pogosteje (33 %) opazimo prisotnost motivacijskega profila vodenja (visoko izražena moralna odgovornost ter visoko izražen motiv moči, ki je višji od motiva po druženju). Napovedani vpliv nezavednih motivov na vodjevo vedenje pa je manjši od pričakovanega.

**Ključne besede:** stili vodenja, vodje, motivi, nezavedno

## Influence of non-conscious motives to leadership behaviour

**Abstract:** In the past century McClelland (1975) began exploring non-conscious motives and their influence on leader's behaviour. We investigated how leader's intrinsic motivation influences his leadership behaviour, both with managers and entrepreneurs. Our randomized sample included 59 executives employed in Slovenian and international companies with headquarters in Slovenia. We conducted a one hour long structured interview with each individual and asked at least nine of their subordinates to fill in two different questionnaires based on the executive's behaviour under study. Winter's motive scoring system for coding power, affiliation and achievement motives and expressions of responsibility was used to analyse the interviews. The evaluation method proved not to be sufficiently reliable. Factor analysis showed five different styles of leadership: value based leadership, directive leadership, participative leadership, productivity oriented leadership and supportive leadership. Achievement and power motivation are prevailing in entrepreneurs, whereas in managers the leader motivational profile is more often (33%) noticed (high power motivation, high concern for the moral exercise of power, and power motivation greater than affiliative motivation). The prediction of influence of unconscious motives presents a smaller part than expected.

**Key words:** leadership styles, leaders, motives, unconscious

CC = 3640

---

\*Naslov / Adress: asist. dr. Eva Boštjančič, Univerza v Ljubljani Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, p. p. 580, SI-1001 Ljubljana, Slovenija, e-mail: eva.bostjancic@ff.uni-lj.si

## Vodenje

Organizacijsko vodenje je sposobnost vplivanja, motiviranja in spodbujanja drugih, da prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, ki ji pripadajo (House idr., 1998). To je sodobna teorija, ki nakazuje, da je vodenje na začetku 21. stoletja na prelomnici. Modrih ovratnikov skorajda ni več, govorimo o intelektualnem kapitalu. Od vodje ne pričakujemo, da bo izvajal administrativne funkcije, ampak zahtevamo odločanje ali samostojno sprejemanje odločitev. To je naloga, ki terja vodjo z veliko čustvene inteligentnosti, veliko predanosti in organizacijske senzibilnosti, ob katerem stoji skupina, s katero dela.

Vodenje lahko definiramo kot interakcijo med vodjo in drugimi zaposlenimi. Je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja ljudi k želenim ciljem. Tradicionalno pojmovanje opredeljuje vodenje kot načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih. Sodobno pojmovanje pa vodenje usmerja k spodbujanju, mentorstvu, motiviranju in kreiranju pozitivnih čustev. S spreminjanjem pomena so se spreminjale tudi definicije vodenja: vodja, ki usmerja (Hemphill in Coons, 1957, po Yukl, 1994), vodja, ki vpliva (Hollander in Julian, 1969), vodja, ki združuje individualne prispevke v kolektivno uspešnost (Bernard, 1983), vodja začetja procese razvojnih sprememb (Schein, 1992, po Yukl, 1994), vodenje kot upoštevanje zadovoljevanja človekovih potreb (Glasser, 1995), vodja, ki osvešča latentne vrednote podrejenih ali vpliva nanje tako, da ponotranjijo nove vrednote (House, 1996). Pregled navedenih definicij kaže, da je vodenje učinkovito, če vodja zna vzbuditi pri podrejenih zaupanje in z njimi zgraditi takšen odnos, da bodo svojo energijo in znanje prispevali k skupinskemu rezultatom. Sočasno mora voditi, usmerjati in uporabljati posebna znanja skupine, ki bodo pripeljala k izpolnjevanju skupinske vizije ali naloge.

## Nezavedni motivi v teorijah vodenja

Teorije vodenja prednostno obravnavajo vodjevo vedenje. Prav motivi, za razliko od drugih osebnostnih lastnosti (npr. kognicije, prepričanja, značaja), najmočnejše vplivajo na postavljanje ciljev in na vedenje, ki je usmerjeno k ciljem. Zavedni motivi veljajo za manj stabilne, saj nanje vpliva situacija; z njimi želimo nekaj imeti, dobiti ali narediti. Drugo vrsto tvorijo nezavedni motivi, katere je proučeval že Freud. Zanimivo je, da so te motive obravnavale že prve teorije vodenja, oblikovane v štiridesetih in petdesetih letih prejšnjega stoletja, ki so se ukvarjale z iskanjem ene ali več ključnih lastnosti oz. dimenzij, skupnih vsem uspešnim vodjem (Stogdill, 1948) in raziskovale lastnosti, kot so ambicioznost, dominantnost, samozaupanje, socialna spretnost, inteligentnost, ki pa se ne povezujejo pomembno z uspešnostjo vodenja (Mann, 1959). Kasneje so House, Shane in Herold (1996) opazili, da imajo individualne dispozicije določeno stabilnost, vendar ne doživljenjsko. Tako je McClellandova teorija storilnostne motivacije, razvita v že omenjenem obdobju, veliko prispevala k razumevanju vodenja (House idr., 1991; House, Delbecq in Taris,

1997). Storilnostna motivacija je definirana kot posameznikova nezavedna skrb za doseganje odličnosti in dovršenosti (McClelland, Atkinson, Clark in Lowell, 1976). Storilnostno motivirani posamezniki si sami postavljajo cilje, prevzemajo osebno odgovornost za njihovo doseganje, pri čemer so zelo vztrajni in pripravljeni na zmerno tveganje; ves čas aktivno zbirajo in uporabljajo podatke za povratne informacije o lastnem delu. Iz omenjene teorije je McClelland (1975) izpeljal teoretični konstrukt, imenovan motivacijski profil vodenja. Povod zanj je bila ugotovitev, da na vodjevo vedenje vplivajo tudi medosebni odnosi, motivacija po moči ter motiv moralne odgovornosti (oz. inhibicija moči; McClelland in Boyatzis, 1982). Predstavil je štiri nezavedne in generične motive, ki vplivajo na vodjevo učinkovitost. Motivacijski profil uspešnega vodja tako sestavlja visoko izraženi motiv po moči, zmerno izraženi motiv po dosežkih, nižje izraženi motiv druženja ter tudi visoka moralna odgovornost, zaradi prisotnosti katere posameznik svojo moč nadzoruje in usmerja v družbeno sprejemljiva ravnanja. Čeprav McClelland (1987) ugotavlja, da storilnostna motivacija vpliva na uspešno podjetništvo, so raziskovalci spoznali, da visoka storilnostna motivacija ne napoveduje velikih dosežkov pri direktorjih velikih organizacij, ki osebno ne smejo in ne morejo biti popolnoma vključeni v vsakdanje delo, saj morajo znati delegirati avtoriteto in odgovornost. House, Spangler in Woycke (1991) so v raziskovanju osebnosti in karizme ameriških predsednikov ugotovil, da je stopnja storilnostne motivacije predsednikov obratno sorazmerna z velikostjo njihove učinkovitosti pri vodenju države.

### **Winterjev točkovalni sistem za merjenje motivov v tekočem besedilu**

Ker nezavedne motive uvrščamo med nezavedne procese, jih je razmeroma težko meriti. Druga ovira je nedostopnost znanih, uglednih in vplivnih ljudi (politikov, direktorjev, medijskih osebnosti), ki raziskovalce prav zaradi nje privlačijo. V ta namen so raziskovalci izdelali nedirektivne metode merjenja osebnosti, kot dodatek h klasičnim metodam in tehnikam, in katerih prednosti so: uporabnost 'na daljavo', možnost izvajanja časovno ponovljivih meritev in meritev različnih lastnosti osebnosti. Tako je Winter (1991a, 1991b) izdelal sistem, ki je hkrati zanesljiv in enostaven za točkovanje motivov, tako v zgodbah pri testih tematske apersepcije, kot v kateremkoli drugem tekočem besedilu, ki mora biti vsaj delno imaginativno ali aspiracijsko. Uporaben je tudi, če opisuje osebne izjave o dejanjih, željah ali ciljih. V tekočem besedilu točkujejo motivacijske podobe ali predstave. To so dejanja (pretekla, sedanja, prihodnja, hipotetična), želje, skrbi ali katera druga stanja, ki jih govornik (pisatelj, oseba v zgodbah v TAT, neosebna bitja ali posebljena abstrakcija) pripisuje sebi, drugi osebi, skupini ali ustanovi (vključujoč kolege ali tekmece) ali ljudem na splošno (Winter, 1991a, 1991b). Po tej definiciji Winter meri motive storilnosti, moči, druženja in odgovornosti. Na podlagi številnih raziskav (Atkinson, 1958, po Winter, 1991a) Winter sklepa, da je zanesljivost točkovalnega sistema vsaj enaka kot pri originalnem sistemu za točkovanje zgodb v TAT. Kadar ga uporabimo za tekoče

besedilo, je njegova zanesljivost celo večja od drugih znanih točkvalnih sistemov (Winter, 1991a).

Za lažjo prepoznavnost motivov v besedilu Winter (1992, 1993) navaja različne primere, v katerih lahko prepoznamo motiv po dosežkih, druženju in moči ter potrebo po odgovornosti:

- *Motiv dosežkov* ali potrebo po odličnosti opisujejo pridevniki, ki pozitivno vrednotijo dejanja ali cilje, ki so opisani tako, da sugerirajo pozitivno vrednotenje, opis zmage ali uspešnega tekmovanja z drugimi, dokler sta v luči odličnosti in ne agresije ali moči, tudi napake, slabo delo ali drugo pomanjkanje odličnosti, kjer je prisotna žalost, negativna občutja ali skrb, da bi bili boljši, ter enkratni dosežki ter vsako dejanje ali cilj, ki je nepričakovan, nov in sugerira implicitni standard odličnosti;
- *Motiv druženja* ali potreba po druženju, kot ustvarjanje, vzdrževanje ali obnavljanje prijateljstva ali prijateljskih odnosov med ljudmi, skupinami, narodi. V odnosu mora vedno biti prisotna toplota, prijateljska atmosfera. Pri druženju gre za predvsem za izražanje pozitivnih, prijateljskih, intimnih občutkov do druge osebe, naroda, skupine;
- *Motiv moči* ali potreba po moči, ko ima oseba, skupina, ustanova, država vpliv, nadzor nad drugo osebo, skupino, ustanovo, državo ali na svet. Primeri so lahko močna, silna dejanja, ki neposredno vplivajo na druge, npr. napad, užalitev, grožnje, prevare, prednost, zahteve, kontrola ali nadzor, poskusi vplivanja, prepričevanja, prepiranja, nudenje pomoči, nasvetov ali podpore, ne da bilo direktno naprošeno, narediti vtis na druge ali na svet z omenjanjem slave, prestiža, ugleda...
- *Odgovornost* ali potreba po socialni odgovornosti se kaže v petih oblikah: a) *moralno in legalno vedenje* zajema dejanja, ljudi ali stvari, opisane v smislu abstraktnega standarda ali principov, ki vključujejo legalnost, moralnost ali določeno vrlino obnašanja; b) *notranja obveza* je nekaj, kar naredimo zaradi notranje ali neosebne obveze, in ne kot odgovor na dejanje druge osebe. To so lahko pravila, naročila, navodila ali odgovornost, če so neosebne narave; c) *skrb za druge* pomeni, da nekdo pomaga drugemu ali je simpatetično zaskrbljen za drugo osebo; d) *skrb za posledice* zajemajo notranjo skrb (strah, vznemirjenost) o morebitnih negativnih posledicah lastnih dejanj; e) *samoocenjevanje*, ko oseba kritično ocenjuje lastne lastnosti (moralnost, samo-kontrolo, dober občutek).

Naše hipoteze so se nanašale na odnos med nezavednimi motivi in vedenjem vodje, oz. s prevladujočim stilom vodenja. Predvidevali smo naslednje:

- Obstaja pozitiven odnos med vodjevo nagnjenostjo k moralni odgovornosti in njegovim vodenjem, (a) temelječim na vrednotah, (b) s pomočjo podpore in nagrade in (c) ocenjevalnim vodenjem;

- Odnos med motivom moči in štirimi stili vodenja je pozitivnejši pri tistih, ki imajo izraženo visoko moralno odgovornost;
- Obstaja negativen odnos med vodjevim motivom druženja in štirimi stili vodjevega vedenja;
- Odnos med vodjevim motivacijskim profilom vodenja in vodenjem, (a) temelječim na vrednotah, (b) s pomočjo podpore in nagrade in (c) ocenjevalnim vodenjem je pozitivnejši pri vodjih v podjetniških organizacijah kot onih v nepodjetniških organizacijah.

## Metoda

### Udeleženci

V raziskavi smo imeli dve skupini udeležencev. Osnovni vzorec so sestavljali vodje – direktorji in podjetniki, pomožnega pa menedžerji in drugi zaposleni, ki so vodjem iz prve skupine direktno podrejeni.

V intervjujih je sodelovalo 59 vodij, 47 moških in 12 žensk. Med njimi je bilo 59,3 % direktorjev, ki niso lastniki podjetja, katerega vodijo, ter 40,7 % direktorjev podjetnikov, ki so hkrati tudi ustanovitelji. Njihova starost je bila v povprečju med 41 in 50 let. Glede na panogo, v kateri podjetja delujejo, največ vodij izhaja iz trgovine ( $n = 14$ ), sledi 8 podjetij, ki pokrivajo državno-javne, skupne in osebne storitve, 6 vodij deluje v podjetjih, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom, in 6 s proizvodnjo strojev in naprav.

Spolna struktura je bila bolj reprezentativna pri drugi skupini, pri podrejenih ( $N = 565$ ), med katerimi je bilo 46 % žensk in 54 % moških. Njihova povprečna starost je bila dobrih 39 let ( $SD = 5,48$ ). V povprečju so imeli 15 let formalnega šolanja, kar pomeni dokončano vsaj višjo stopnjo izobrazbe. Ker gre za ljudi, ki so direktorju direktno podrejeni, je bilo med njimi največ takih, ki so se ukvarjali s prodajo in trženjem (23 %). Pokrivali so tudi splošno področje, predvsem koordinacijo aktivnosti, spodbujanje, načrtovanje in svetovanje (11 %), 19 % udeležencev pa je v podjetjih delovalo tudi na finančnem področju (združili smo računovodstvo in finance).

### Pripomočki

Za pridobivanje podatkov smo uporabili napol strukturirani intervju, v celoti povzet iz raziskave Housa idr. (1997) in iz tretje faze raziskave GLOBE. Vseboval je 12 osnovnih ter 5–8 dodatnih, neobveznih vprašanj odprtega tipa (primera: Ali bi lahko na kratko opisali svojo kariero? Prosim, opišite svojo menedžersko filozofijo.).

Drugi del raziskave je vključeval izpolnjevanje vprašalnikov. Izpolnjevale so jih osebe, ki so intervjuvanim vodjem direktno podrejene in so z njimi v vsakodnevem stiku. House in sodelavci (1997) so oblikovali dva vprašalnika (C ima 85 postavk in

D s 86 postavkami), ki se med seboj dopolnjujeta in sta sestavljena iz 30 podlestv, opisov vodstvenih vedenj, ki so bile oblikovane na podlagi preteklih raziskav (Bass in Avoilo; 1993, House, 1996; House in Shamir, 1993).

## Postopek

Intervjuje, ki so trajali od 45 do 60 minut, smo v posameznih organizacijah izvajali individualno. Sogovornika smo pred začetkom prosili za dovoljenje za snemanje pogovora. Po končanem pogovoru smo intervju prepisali in nato prepise vrednotili z Winterjevim (1992, 1993) točkovanim sistemom za merjenje nezavednih motivov in odgovornosti. Čeprav so bili intervjuji različno dolgi, lahko govorimo o povprečni dolžini zapisa, ki je znašala 2279 besed (maksimalno 6018 besed). Skladno z navodili smo vrednotili motiv dosežkov, motiv moči in motiv druženja ter nagnjenost k odgovornosti, ki se je v stavkih pojavljala kot moralno in legalno vedenje, notranja obveza, skrb za druge, skrb za posledice in kot samoocenjevanje. Seštevek posameznih motivov je izražen kot vrednost pojavljanja motiva na 1000 besed. Ko smo dobili vrednosti za posamezne motive, smo izračunali motivacijski profil vodje, za katerega velja, da je prisoten, ko so izpolnjeni vsi trije pogoji:

- motiv moči je večji od mediane vseh motivov moči,
- motiv moči je večji od motivov druženja,
- nagnjenost k odgovornosti je večja od mediane vseh vrednosti nagnjenosti k odgovornosti.

Vsak intervju sta kodirali dve osebi, avtorica pričujočega dela ter študent, ki je predhodno opravil krajše izobraževanje o kodiranju nezavednih motivov po Winterjevi metodi.

V drugem delu raziskave so vodje razdelili vprašalnike svojim devetim podrejenim. Odziv je bil zelo dober, saj smo dobili vrnjenih 72,4 % vseh vprašalnikov.

## Rezultati

### Motivi, odgovornost in motivacijski profil vodje

Pri razdelitvi vodij, glede na izražene vrednosti posameznih motivov, smo kot mero centralne tendence uporabili mediano. Izkazala se je za uporabno mero pri delitvi skupine na dva enaka dela.

Tabela 1. Vrednosti mediane za vsakega od merjenih motivov in odgovornosti ( $N = 57$ )

	<i>Me</i>
Motiv moči	6,12
Motiv druženja	2,79
Motiv dosežkov	8,18
Moralna odgovornost	3,46
Moralno in legalno vedenje	0,59
Notranja obveza	1,11
Skrb za druge	0,00
Skrb za posledice	0,00
Samoocenjevanje	0,82

Na osnovi median smo vodjem določili tudi motivacijski profil vodje, ki se je pojavil tako pri podjetnikih kot pri direktorjih; pri prvih je prisoten v 25 % primerov, pri drugih v 33 %. Zanimivo je, da med podjetniki ni nobene ženske, ki bi imela izražen motivacijski profil, med direktoricami sta dve.

Nato smo se lotili ugotavljanja razlik med aritmetičnimi sredinami motivov glede na vrsto vodje. Kot smo opisali že pri vzorcu, smo ves čas analize ločili med seboj podjetnike, torej osebe, ki so same ustanovile podjetje in ga zdaj vodijo (v nadaljevanju: podjetnik), in direktorje kot vodje podjetij in organizacij, katerih lastnik je nekdo drug (v nadaljevanju: direktor).

Tabela 2. Osnovne statistike motivov in odgovornosti glede na vrsto vodje

	Direktor		Podjetnik	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Motiv moči	5,95	2,41	6,41	3,80
Motiv druženja	3,49	2,62	2,88	1,72
Motiv dosežkov	7,04	2,33	9,17	3,54
Odgovornost (skupaj)	4,07	2,26	3,55	2,26
Moralno in legalno vedenje	1,03	0,97	9,70	0,73
Notranja obveza	1,30	1,23	1,10	1,39
Skrb za druge	0,38	0,49	0,39	0,48
Skrb za posledice	0,27	0,40	0,32	0,39
Samoocenjevanje	1,09	1,00	1,04	0,85

Primerjava v izraženosti motivov glede na vrsto vodje je razliko pokazala le pri motivu dosežkov. *T*-test razlik med aritmetičnimi sredinami opazovanih motivov je pokazal, da je pri podjetnikih le-ta višji;  $t(54) = 2,68$ ;  $p < ,01$ . Rezultat govori o tem,

da podjetniki pogosteje izražajo motiv dosežkov, kar se kaže tudi v njihovih dejanjih kot potreba po iskanju novih idej, tržnih niš, ne nazadnje tudi po obstanku podjetja. V prvi vrsti ne stremijo k slavi in ugledu, njihov cilj je uspeti in biti najboljši.

Sledilo je vprašanje o zanesljivosti merjenja, oz. prepoznavanja motivov in odgovornosti pri posameznem vodji. Uporabili smo formulo, ki jo predlaga tudi Winter (1992, 1993):

$$\text{zanesljivost} = \frac{2 \times \text{število ujemanj točkovanja prisotnosti motivov med strokovnjakom in študentom}}{\text{strokovnjakovo število prepoznanih motivov} + \text{študentovo število prepoznanih motivov}}$$

Povprečna zanesljivost pri prepoznavanju motivov je bila v našem primeru 0,40, pri prepoznavanju odgovornosti pa 0,37. Če si postavimo mil kriterij (zanesljivost je večja od 0,50), bi lahko v nadaljnjo analizo vključili le enajst intervjujev o merjenju nezavednih motivov ter šestnajst intervjujev o merjenju odgovornosti. Maksimalna zanesljivost merjenja je znašala 0,80, kar je še vedno nižje od 0,85, kot je predlagal Winter (1992, 1993) za uspešno ocenjevanje motivov in odgovornosti v tekočem besedilu. Glede na dosedanje ugotovitve smo se odločili, da bomo za nadaljnje analize uporabili le rezultate strokovnjaka, merjenja študentov pa za enkrat zanemarili. Rezultati so torej pokazali, da je raven skladnosti nizka, tako za posameznega vodjo kot za povprečje. Tako smo prišli do ugotovitve, da je bil vpliv slučajnih dejavnikov razmeroma velik in da je uporabljena metoda zahtevna ter hkrati ob pomanjkanju ustrezne vaje in prakse tudi nezanesljiva.

Pearsonov korelacijski koeficient kaže povezanost med motivoma dosežkov in druženja ( $r = 0,28$ ;  $p < ,05$ ), kar govori o zvezi med potrebo po prijetnih, toplih medosebnih odnosih in druženju ter izraža željo po odličnosti in visokih ciljih. Pomembna je tudi povezava med motivom moči ter moralnim in legalnim vedenjem ( $r = 0,35$ ;  $p < ,05$ ). To pomeni, da je moralno, legalno obnašanje vodij tem izraziteje, čim večja je težnja po moči in obratno. Vse druge korelacije v povezavi z odgovornostjo so pričakovane, saj gre za nadredni pojem in hkrati vsoto preostalih petih, ki so vključeni.

## Vodjevo vedenje

Za analizo vedenja vodje smo uporabili 85 postavk iz vprašalnika C in 86 postavk iz vprašalnika D (House idr., 1997). O vsakem vodju, ki je predstavljal enoto proučevanja, smo imeli več vrst podatkov, zato je prvi korak predstavljalo združevanje podatkov. Ker so vprašalnik izpolnjevali različni ocenjevalci, smo rezultate hkrati obravnavali kot neodvisne vzorce. Skladnost ocenjevanja med ocenjevalci pa smo preverjali na ravni posamezne postavke. Za mero povezanosti smo uporabili koeficient



$\eta^2$ , ki ga uporabljamo kot mero ujemanja za neodvisne vzorce. Ugotovili smo, da je povprečno ujemanje med ocenjevalci pri vprašalniku C 0,48 in pri vprašalniku D 0,58.

V nadaljevanju smo se usmerili k iskanju odgovorov na zastavljene hipoteze. Tako smo morali število opisov vodjevih vedenj zmanjšati, kar smo dosegli s postopkom faktorске analize, z metodo glavnih komponent in varimax<sup>1</sup> rotacijo, pri čemer število faktorjev ni bilo omejeno.

Pri vprašalniku C smo lahko izločili 21 komponent, katerih lastna vrednost je večja od 1,0 in ki so skupaj pojasnili 85,4 % celotne variance. Največ postavk je bilo združenih v prvi komponenti, ki je po rotaciji pojasnjevala 21,01 % variance. Druga komponenta je po rotaciji pojasnjevala 8,1 %, tretja 7,6 % variance, ostale pa manjši odstotek. Po pregledu sestavljenosti posameznih komponent smo se odločili, da bomo za nadaljnje analize in preverjanje hipotez uporabili tri največje, ki so tako skupaj pojasnjevale 36,8 % variance. Zaradi vsebine postavk, ki sestavljajo posamezno komponento, smo jih poimenovali: *vodenje, temelječe na vrednotah* ( $\alpha = 0,97$ ), *direktivno vodenje* ( $\alpha = 0,64$ ) in *sodelovalno vodenje* ( $\alpha = 0,69$ ). Pri iskanju pojmov smo se oprli na Housovo teorijo pot-cilj (House, 1971), v kateri navaja štiri vzorce obnašanja vodij. Prva komponenta, ki opisuje vodenje, temelječe na vrednotah, pa tipično opisuje vodenje, ki je značilno za njegovo najnovejšo teorijo.

Vodenje, ki je po Housu (1996) značilno za *vodenje, temelječe na vrednotah*, vključuje artikulacijo vizije o boljši prihodnosti. Prav o tem govorijo postavke, ki opisujejo uspešno predvidevanje prihodnjih potreb in dogodkov, načrtovanje in delovanje na podlagi prihodnjih ciljev, jasno izražanje vizije. Njegovo odločnost in vztrajnost opisujejo naslednje postavke, katerim je nadredna dimenzija *vizionarski*: 1 – logično razmišlja, 2 – ima dobro intuicijo, vpogled, 3 – se odloča hitro in odločno. *Vodjeva integriteta* ter postavke povezane s to dimenzijo (1 – zna biti dober prijatelj s podrejenimi, 2 – skrbi za dobrobit skupine, 3 – ima posluš za druge, rad pomaga in pokaže sočutje), ki so hkrati nasičene s komponento *vodenja, temelječega na vrednotah*, ustrezno opisujejo celostno vodjevo izražanje. Postavke, ki smo jih vzeli iz dimenzije *human*, se nanašajo tudi na pozitivno vrednotenje podrejenih in skupine. *Vodjeva karizmatičnost* (1 – vliva pogum, samozaupanje ali upanje z nasveti in zagotovili, 2 – drugim vliva samozavest tako, da jim zaupa, 3 – povečuje moralo podrejenih z dajanjem spodbud, z nagradami in zaupanjem ter vedenjem) bi lahko po Housu razložili tudi kot vodjev vpliv na oblikovanje vedenja, vzorcev in okvirov v skladu z vrednotami skupinske vizije. Druge postavke vključujejo še vodjevo pravičnost, diplomatsko vodenje, usmerjenost k skupini, storilnostno naravnost, dobre komunikacijske sposobnosti ipd.

Komponenta *direktivno vodenje* premore kar štiri postavke, ki opisujejo avtokratičnost (1 – nagnjen je k dominiranju nad drugimi, 2 – ukazovalno pove

<sup>1</sup>Varimax rotacija nam omogoča, da so nasičenosti spremenljivk s posamezno komponento bodisi čim višje bodisi čim nižje. Cilj Varimaxa je torej preprosta interpretacija komponent (Sočan, 2004).

podrejenim, kaj morajo delati, 3 – odločitve sprejema na diktatorski način, 4 – svoje vrednote in mnenja vsiljuje drugim). Nato sledijo še postavke, ki se nanašajo na zavedanje statusnih razlik, škodoželjnost, samozaščitno vedenje, zaupanje v podrejene.

Komponenta *sodelovalno vodenje* opisuje način vodenja, pri katerem vodja do določene mere dopušča podrejenim, da so udeleženi pri odločanju. Podrejene vodi, jih motivira, jim daje smernice za delo, še vedno pa pušča maneverski prostor, v katerem se podrejeni razmeroma svobodno gibljejo.

Z analizo glavnih komponent na 86 postavkah vprašalnika D smo lahko izločili 18 faktorjev, ki so skupaj pojasnili 83,7 % celotne variance. Za nadaljnje analize smo izločili le dve komponenti, ki z visoko zanesljivostjo merita *podporno vodenje* ( $\alpha = 0,95$ ) in *storilnostno naravnano vodenje* ( $\alpha = 0,96$ ). Po rotaciji je prva komponenta pojasnjevala 22,3 %, druga pa 17,0 % variance.

Vodja, ki uporablja *podporni stil vodenja*, je usmerjen in naklonjen podrejenim. Kaže skrb in zanimanje za njihove potrebe. Opisujejo ga postavke, ki izhajajo iz naslednjih dimenzij vodjevega vedenja: *ima integriteto* (5 postavk), *deli moč* (4 postavke), *zaupa podrejenim* (3 postavke). Vključene so tudi postavke, ki se nanašajo na *pravičnost*, *obzirnost*, *pojasnjevanje vlog*, *timsko usmerjenost* in podobno.

*Storilnostno naravnano vodenje* je jasno usmerjeno k cilju in rezultatom, zato se pri tej komponenti dopolnjujejo dimenzije *spodbujevalen* (1 – podrejene izziva, da razmišljajo o problemih na nov način, 2 – spodbuja posameznike, da iščejo izboljšave pri svojem delu), *storilnostno naravnano* (1 – zahteva le najboljše dosežke, 2 – pri sebi in podrejenih si prizadeva dosegati odličnost), *ima samozavest* (1 – prizadeva si dosegati težke cilje, 2 – prepričan je v svoje ideale, vrednote in prepričanje, 3 – trdno je prepričan v pravilnost svojih dejanj ipd.), *direktiven* (1 – podrejenim postavlja cilje), *odločen* (1 – ima močno voljo, je odločen, trden, vztrajen).

Tako smo dobili pet komponent, izmed katerih vsaka posebej opisuje določen tip vodenja. Ne gre več zgolj za vrsto vedenja, temveč za skupek lastnosti, ki se odražajo v petih različnih stilih vodenja. Tako bomo v nadaljevanju za dobljene komponente uporabljali dva izraza: vrste ali stili vodenja. Ker se hipoteze nanašajo na odnos med vodjevimi motivi, odgovornostjo in stili vodenja, korelacije med njimi prikazuje Tabela 3.

Korelacijski odnos med *vodenjem*, *temelječim na vrednotah*, ter *moralnim in legalnim vodenjem*, kot obliko nagnjenosti k odgovornosti, je negativen ( $r = -0,40$ ;  $p < 0,01$ ), kar ni v skladu s pričakovanji. Predvidevali smo, da moralno odgovorni vodje pogosteje uporabljajo stil vodenja, ki temelji na vrednotah, in pogosteje nudijo pomoč. Povezanost med vodenjem in odgovornostjo je pri vseh stilih vodenja nepomembna. *Motiv moči*, ki ga lahko opišemo kot nadzor nad drugo osebo, se statistično pomembno, vendar zmerno povezuje z *direktivnim stilom vodenja* ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ). Pričakovali smo tudi pozitivno povezanost med direktivnim vodenjem in nagnjenostjo k odgovornosti, vendar do pomembnih korelacij ni prišlo.

Tabela 3. Korelacije med motivi, odgovornostjo in stili vodenja

	Vodenje, temelječe na vrednotah	Direktivno vodenje	Sodelovalno vodenje	Podporno vodenje	Storilnostno naravnano vodenje
Motiv moči	-,017	,312*	-,063	,151	,287*
Motiv druženja	-,060	-,175	,026	-,061	,231
Motiv dosežkov	,073	-,224	,083	-,183	,457**
Vodjev motivacijski profil	-,122	,200	-,099	,093	,064
Moralno in legalno vedenje	-,404**	,065	,023	,014	,013
Notranja obveza	,038	-,175	,022	-,088	,049
Skrb za druge	-,094	,127	-,172	-,293*	-,011
Skrb za posledice	-,095	-,013	,178	,118	,097
Samoocenjevanje	-,095	-,011	-,096	,270*	-,113
Odgovornost (skupaj)	-,231	-,047	-,029	,033	-,002

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Preverjanja hipoteze o odnosu med potrebo po moči, moralno odgovornostjo ter različnimi stili vodenja smo se lotili z regresijsko analizo in Chowovim (1960) testom za ugotavljanje razlik v regresijskih parametrih med skupinami. Pred izvedbo regresijskega postopka smo še dihotomizirali spremenljivko *moralna odgovornost* glede na njeno srednjo vrednost. V tabeli 4 navajamo rezultate le za direktivno vodenje, saj je le pri njem prišlo do statistično pomembnega odnosa. Koeficienti beta kažejo na statistično pomemben odnos med vsemi obravnavanimi spremenljivkami in prediktorjem. Pri vključitvi drugega bloka spremenljivk se povečata pomembnost vpliva motiva moči ( $\beta = 1,53$ ) in statistična pomembnost multiple korelacije.

Tabela 4. Vpliv motiva moči in moralne odgovornosti na direktivno vodenje (model hierarhične regresijske analize)

Model	1	2
1 Motiv moči	0,31*	1,53**
2 Moralna odgovornost		1,17**
Motiv moči x Moralna odgovornost		-2,35**
$R^2$	0,10	0,22
$F$	5,27*	4,50**

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

S tem se je hipoteza o vplivu motiva moči na obravnavani direktivni stil vodenja potrdila, saj izraža statistično pomembno spremembo odnosa ob vključitvi moralne odgovornosti. Na druge stile vodenja motiv moči nima pomembnega vpliva.

*Podporno vodenje*, katerega najpomembnejša značilnost je predvsem skrb za druge ter nudenje pomoči, se povezuje s *samoocenjevanjem* ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,05$ ). Za samoocenjevanje je značilna predvsem kritična ocena lastnih značilnosti. Majhna vrednost negativne korelacije med *skrbjo za druge* in *podpornim vodenjem* ne potrjuje navedenega opisa te vrste vodenja ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,05$ ).

Kot kaže tabela 3, motiv po druženju ni povezan z nobeno vrsto vodenja. Predvidevali smo negativno povezanost med omenjenim motivom in štirimi tipi vodjevega vedenja, vendar do nje ni prišlo. Razmišljali smo predvsem v smeri, da v primerjavi z drugimi oblikami vodjevega vedenja tisto, ki je najbolj avtorsko, usmerjajoče in enosmerno, najredkeje ali celo v negativni obliki odraža vodjev interes do podrejenih. Sklepamo, da vodjev motiv po druženju ne vpliva na njegovo vedenje in s tem posledično na njegov stil vodenja zaposlenih.

Pri vodenju, ki je usmerjeno k rezultatom in ga najpogosteje imenujemo *storilnostno naravnano vodenje*, vodje razmeroma pogosto izražajo *motiv dosežkov* ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,01$ ) in redkeje *motiv moči* ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,05$ ).

Na koncu smo skušali najti še odgovor na vprašanje, ki se pojavlja v naslovu tega članka. Ker opazujemo pet različnih stilov vodenja, smo izvedli hierarhično regresijsko analizo in v model postopno vključili štiri bloke spremenljivk:

1. nezavedne potrebe (motiv dosežkov, motiv moči, motiv druženja),
2. moralno in legalno vedenje ter interakcijo spremenljivk (motiv moči x moralno in legalno vedenje),
3. motivacijski profil vodenja (MPV) in interakcijo (MPV x podjetništvo),
4. interakcijo (potreba po dosežkih × podjetništvo).

V nadaljevanju sledi pregled posameznih stilov vodenja ter vplivi posameznih skupin spremenljivk. Navajamo koeficiente beta, katerih velika vrednost govori o visoki ravni napovedne moči, majhna vrednost pa obratno. Zaradi majhnih medsebojnih korelacij je uporabljeni računalniški program SPSS določene spremenljivke izpustil. Na koncu smo dobili le tri zaporedne postopke. Na koncu posamezne tabele navajamo tudi koeficient determinacije ( $R^2$ ), ki kaže odstotek pojasnjene variance kriterija, ter  $F$  in njegovo pomembnost, ki izraža statistično pomembnost multiple korelacije.

Najprej smo ugotavljali prispevek različnih spremenljivk na stil vodenja, temelječ na vrednotah. Kot je razvidno iz tabele 5, je le multipla korelacija spremenljivk drugega postopka statistično pomembna.

Za napovedovanje direktivnega stila vodenja (tabela 6) sta najpomembnejši neodvisni spremenljivki dva nezavedna motiva. To sta potrebi po moči in dosežkih, kjer je slednja z odvisno spremenljivko povezana negativno ( $\beta = -0,27$ ).

Tabela 5. Vpliv neodvisnih spremenljivk raziskave na vodenje, temelječe na vrednotah (model hierarhične regresijske analize)

Model	1	2	3
1 Motiv moči	-0,03	0,25	0,22
Motiv druženja	-0,09	-0,11	-0,15
Motiv dosežkov	0,10	0,12	0,16
2 Moralno in legalno vodenje		-0,04	0,00
Motiv moči × Moralno in legalno vodenje		-0,50	-0,67
3 Motivacijski profil vodenja (MPV)			-0,06
MPV × Podjetništvo			-0,13
$R^2$	0,01	0,21	0,24
$F$	0,22	2,55*	2,05

\* $p < 0,05$ 

Tabela 6. Vpliv neodvisnih spremenljivk raziskave na direktivno vodenje (model hierarhične regresijske analize)

Model	1	2	3
1 Motiv moči	0,38**	0,31	0,30
Motiv druženja	-0,12	-0,12	-0,14
Motiv dosežkov	-0,27*	-0,29*	-0,27
2 Moralno in legalno vodenje		-0,31	-0,29
Motiv moči × Moralno in legalno vodenje		0,30	0,23
3 Motivacijski profil vodenja (MPV)			-0,07
MPV × Podjetništvo			-0,06
$R^2$	0,20	0,21	0,21
$F$	4,06**	2,50*	1,77

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Sodelovalnega in podpornega stila vodenja ni statistično pomembno napovedoval nobeden od uporabljenih prediktorjev.

Zanimiv in hkrati tudi jasno razumljiv je močan vpliv ( $\beta = 0,39$ ) potrebe po dosežkih na storilnostno naravnano vodenje (tabela 7), katerega vpliv se v nadaljnjih postopkih še povečuje. V zadnjem pa se napovedni moči storilnostno naravnane stila vodenja pridruži še nezavedni motiv moči ( $\beta = 0,40$ ).

Tabela 7. Vpliv neodvisnih spremenljivk raziskave na storilnostno naravnano vodenje (model hierarhične regresijske analize)

Model	1	2	3
1 Motiv moči	0,20	0,33	0,40*
Motiv druženja	0,11	0,11	0,10
Motiv dosežkov	0,39**	0,41**	0,44**
2 Moralno in legalno vodenje		0,25	0,20
Motiv moči × Moralno in legalno vodenje		-0,39	-0,24
3 Motivacijski profil vodenja			0,24
MPV × Podjetništvo			-0,07
$R^2$	0,26	0,28	0,30
$F$	5,94**	3,75**	0,29*

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Kot lahko vidimo iz opravljene analize, igrajo pri napovedovanju različnih stilov vodenja pomembno vlogo le trije osnovni motivi oziroma potrebe, medtem ko razne izpeljanke in tip posameznikove organizacije, niso bili vključeni v noben obravnavani primer.

## Razprava

### Winterjev točkovalni sistem

Čeprav po letnici nastanka razmeroma staro, za avtorico dela pa morda najbolj zanimivo področje, je bilo analiziranje in proučevanje nezavednih motivov. Vrednostne hierarhije ne narekuje samo kakovostni vidik, torej vrste motivov, temveč tudi količinski, torej njihova jakost (Musek, 1982) oziroma gostota pojavljanja pri vsakem posamezniku. Poleg tega moramo pri zaznavi različnih vodjevih motivov upoštevati tudi motivacijski pluralizem (Musek, prav tam), to je hkratno pojavljanje večjega števila motivov in naravnano pri posameznikih, ki ustvarjajo takšno situacijo. Prav takšen pluralizem se kaže tudi v McClellandovem motivacijskem profilu vodenja, s katerim lahko napovedujemo dolgoročno uspešnost posameznika na vodstvenem ali vodilnem položaju.

Prvi korak pri analizi rezultatov raziskave je bila uporaba Winterjevega točkovalnega sistema. Gre za kvalitativno raziskovanje, ki vedno bolj pridobiva na pomenu. Kot kažejo rezultati o zanesljivosti merjenja, gre vsekakor za metodo, ki jo je vredno nadalje raziskovati in s primerno predpripravo (treningom) pogosteje uporabljati. Lahko bi jo uporabili v podobnih situacijah, bodisi v politične namene, pri kadrovske selekciji ali v pogajalskih procesih. Rezultati, ki jih dobimo, so jasni, lahko za interpretacijo in uporabni. Ena izmed ovir za uporabo te metode je daljši

uvajalni del, ko se raziskovalec navaja, vadi in umerja za uporabo Winterjeve nedirektivne metode za merjenje nezavednih motivov. Še eno pomanjkljivost velja navesti. Implicitna prepričanja o izbrani intervjuvani osebi lahko vplivajo na iskanje nezavednih motivov v tekočem besedilu. Ocenjevalka je pri podrobnejši analizi opazila, da pri vrednotenju nastopijo težave z ločevanjem vsebine od jezikovne strukture, oziroma razločevanje tega, kar je intervjuvanec povedal, od načina, kako je to izrazil. Opozoriti velja tudi na problem prenosa omenjene metode iz angleško govorečega prostora v slovenskega. V angleščini so povedi razmeroma kratke, povezav z ločili (vejicami, podpičji, vezaji) skorajda ne uporabljajo, medtem ko za slovenski jezik velja ravno nasprotno. Osnovno pravilo pri točkovanju po Winterjevi metodi je, da je treba določen motiv oceniti samo enkrat, če se pojavi v dveh zaporednih povedih. Ker so naše povedi ponavadi večstavčne, je tudi pojavnost posameznih motivov morda redkejša kot pri angleško govoreči populaciji. Zaradi tega se nismo lotili nobenih medkulturnih primerjav, saj so jezikovne in tudi druge razlike prevelike.

## Nezavedni motivi

Ali se je prisotnost posameznega motiva razlikovala med podjetniki in direktorji? Le motiv dosežkov je bil pri podjetnikih zaznan pogosteje. Pravo nasprotje so direktorji, ki vodijo podjetja ali organizacije, niso pa njihovi lastniki. Raziskovalki je najbolj ostal v spominu pogovor z enim izmed njih (vodja 6), kjer so lastniki njegovega podjetja tujci: »Kar oni (lastniki podjetja) cenijo oziroma spoštujejo, je nekakšen vztrajnostni kontinuum. Odkloni niti v plus niti v minus niso zaželeni. Zanimivo je, da tudi v plus niso.« Takšnega načina razmišljanja ne najdeš pri nobenem podjetniku. Omenjeni rezultat se tudi ujema z McClellandovo storilnostno teorijo vodenja. Pri obeh skupinah se najredkeje pojavlja motiv druženja, ki tudi v vseh drugih raziskavah, narejenih na vzorcu vodij, zaseda zadnje mesto. V primerjavi z drugima dvema motivoma je motiv druženja veliko manj izrazit in se pri nas približuje Mischelovi razlagi (1973), ki ugotavlja, da je v večjih podjetjih prisotnih več jasno določenih pravil (vedenjske norme in pričakovanja). V takih 'močnih' situacijah obstaja po njegovem manj možnosti, da bodo zaposleni izražali svoje osebne težnje, kot je v našem primeru izražanje potreb po druženju. Podoben koncept zagovarja tudi House (House in Aditya, 1997), čigar izsledki se ne skladajo z rezultati naše raziskave. Meni, da je vodjev motivacijski profil bolj izrazit v situacijah, ki dopuščajo izražanje teženj, torej v šibkih situacijah, ki se pogosteje pojavljajo v manjših podjetniških organizacijah, kjer prevladujejo neformalni odnosi. V naši raziskavi pa motivacijski profil vodenja ne povezuje pomembno z nobeno od vključenih spremenljivk. Sodimo, da se v pričujoči raziskavi nakazuje ločitev med podjetniki, ki so usmerjeni k rezultatom dela (motiv dosežkov), ter direktorji, ki imajo pogosteje izražen motivacijski profil vodenja.

Podrobnejša analiza motiva moči kaže, da sta bila najvišja rezultata oziroma najpogostnejše pojavljanje tega motiva zaznana pri dveh podjetnikih, ki uspešno razvijata svoji podjetji še naprej. Glede na motiv moči vodi podjetnik, čigar osnovna ideja se je zdaj prelevila v delniško družbo, ki zaposluje prek 800 ljudi, svoja znanja in tehnologijo pa uspešno prenaša tudi na druge trge. Gre za direktorja, ki ima v javnosti velik ugled in vpliv. Znan je kot dober lobist, ima dober nadzor nad poslovanjem in odločitvami v podjetju. Ljudje v njegovem podjetju so zadovoljni, fluktuacija delovne sile je zanemarljiva. Opis je bil narejen zgolj na osnovi njegove podobe v javnosti in osebnega opazovanja avtorice raziskave in se dobro ujema z ugotovitvami raziskav, ki so ugotavljale povezanost med motivom moči in uspešnostjo vodenja (Winter, 1973). Podjetniška žilica omenjenega podjetnika (vodja 16) odseva tudi v njegovem načinu razmišljanja: »En pregovor se mi je zarisal v možgane. Star je 200 let. Enkrat sem ga prebral in si ga za večno zapomnil. Voltaire je rekel: *Uspeh je otrok drznosti*. Gonilo nas je prepričanje, da je treba preskakovati. ...Vizija je bila že to, kar sem izrekel. Če takšno miselnost prenesem na drugo zadevo in jo združim z drugimi izreki, dobim novo definicijo. Ob spočetju je bila naša storitev 'nedolžna' v Sloveniji. Definicija *nedolžnosti pa je pomanjkanje priložnosti*. Priložnost je obstajala, le načel je še ni nihče. *Zgrabiti priložnost pa je drznost*. In vse to skupaj je bila naša vizija. Če zdaj pogledam nazaj, kakšne stvari smo načrtovali, sem zmeraj mislil, da sem bil futurist, ampak zdaj vem, da sem bil podrealist.«

## Motivacijski profil vodenja

Prej omenjeno dopolnjevanje nezavednih motivov se oblikuje lahko tudi kot motivacijski profil vodenja (McClelland, 1975). Kriterij, ki uvršča vodje med tiste, ki izpolnjujejo pogoje za motivacijski profil vodenja, v pričujoči raziskavi izpolnjuje 24 % podjetnikov in 31 % direktorjev. Tu lahko potegnemo vzporednico s teoretično določeno mejo motivacijskega profila vodenja (McClelland, 1987). Vodje velikih podjetij in organizacij imajo pogosteje izražen motivacijski profil, ki opisuje močnega vodjo. Poleg močno izražene potrebe po moči McClelland predpostavlja tudi veliko nagnjenost k odgovornosti. Da sta obe vrsti motivacije povezani, potrjuje tudi pozitiven in zmeren korelacijski odnos med motivom moči ter moralnim in legalnim vedenjem ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,05$ ). Na kratko bomo izluščili nekaj informacij med prepisi intervjujev, ki se skladajo z ugotovljenimi povezavami. Vodja 27 je lastnik in direktor podjetja, ki jasno poudarja povezanost med uspehom podjetja in pomembnostjo ljudi zanj: »Absolutno se zavedam, da firma ni velika, iztržimo za dobri dve milijardi prometa, imamo približno 50 zaposlenih. Brez kakovostne ekipe, ki gre z mano, jaz ne morem narediti ničesar. To je glavni ključ do uspeha.« In dodaja še: »K meni pridejo, ko naletijo na problem. Če ga znam razrešiti, si pridobim zaupanje, avtoriteto, ugled in potem bodo šli za mano.«

Direktorica uspešnega slovenskega podjetja (vodja 59), meni, da je njena vrlina v pripravljenosti poslušati in svetovati. Po njenih besedah to pomeni delovati



v pozitivnem okolju, ustvarjati pozitivno klimo, predvsem zadovoljne zaposlene, ki so s pozitivno energijo pripravljeni več prispevati v podjetju. Rezultati njenega dela se odražajo tudi v številkah in prepoznavnosti izdelkov tega podjetja na tujem. Tudi visoka moralna odgovornost predstavlja enega od pogojev za uspešno vodenje. »Poštenje. In tisto, kar rečem, drži. Raje grem v svoj minus, kot da bi svojo besedo pojedel. Znam preceniti stvari, kaj bi bilo dobro in kaj slabo,« pravi uspešen slovenski podjetnik (vodja 22), ki že več let zapored vodi slovensko hitrorastoče podjetja.

Motiv moči sta House in Aditya (1997) definirala kot nezavedno skrb za pridobivanje in ohranjanje statusa ter vplivanja na druge. Omenjena povezava nakazuje, da vodje uživajo pri vplivanju na ljudi in dogodke, vedno iščejo avtoritarne pozicije, ne da bi upoštevali moralnost, legalnost in druge vrline lastnega vedenja. Nepričakovana zmerna povezanost med motivom druženja in motivom dosežkov kaže, da se pri vodjih medsebojno dopolnjujeta. Namreč, ko vodje stremijo k rezultatom dela in novostim, izražajo tudi podporo sodelavcem in skrbijo za dobre medosebne odnose v organizaciji. Ugotovitev se povezuje tudi z Horowitzovo (1961) definicijo motiva dosežkov, pri kateri vodja rad prevzema osebno odgovornost za lastne rezultate dela in nasprotuje delegiranju odgovornosti in avtoritete.

Močno izražen motiv po druženju je treba iskati raje pri drugih poklicih kot pri vodjih v gospodarskih družbah in drugih organizacijah. Čeprav je House s sodelavci (1997), v podobni raziskavi, kot je pričujoča, ugotovil zmeren, a statistično pomemben negativen odnos med motivacijo po druženju in vodenjem, ki temelji na vrednotah, pa v naši raziskavi pomemben vpliv omenjenega nezavednega motiva ni prisoten pri nobenem obravnavanem stilu vodenja.

Kakšne so razlike, glede na prisotnost motivacijskega profila vodenja, med podjetniki in direktorji, nepodjetniki? Kot kažejo rezultati naše raziskave razlik med vrstami organizacije ni. House in sodelavci (1997) poročajo nasprotno, da se motivacijski profil vodenja pogosteje pojavlja pri direktorjih kot pri podjetnikih.

## **Stili vodenja**

Teorija, temelječa na vrednotah, se naslanja na več teorij. Vanjo so poleg neokarizmatičnih teorij zajete še druge psihološkega izvora: teorija vodenja pot–cilj (House, 1971), Festingerjeva teorija disonance, teorija situacijske moči (Mischel, 1973) in McClellandova teorija nezavedne motivacije (McClelland, 1987), na kateri temelji tudi teorija motivacijskega profila vodje (McClelland in Boyatzis, 1982). Med drugim vključuje tudi pojem socialne odgovornosti oziroma nagnjenost vodje k odgovornosti. Do sedaj opravljene raziskave niso ugotovile povezanosti med odgovornostjo ter motivoma druženja in dosežkov. Tega odnosa ni bilo zaznati niti pri sodelujočih direktorjih niti podjetnikih.

Vodjevo vedenje smo definirali s petimi stili, ki smo jih oblikovali iz 171 postavk (v 2 vprašalnikih), ki so opisovale vodjevo vedenja. Stile smo povzeli iz Housove teorije pot–cilj (House, 1971), ki edina v sklopu klasičnih teorij vodenja

že upošteva vrednote in notranjo motivacijo podrejenih ter hkrati pomeni vezni člen v razvijanju novejših, neokarizmatičnih teorij vodenja. Prirejene stile sestavlja najmanj sedem postavk, njihova notranja zanesljivost pa je visoka in primerna za nadaljnjo uporabo.

V nadaljevanju analize smo si zastavili vprašanje o razlikah med stili vodenja pri podjetniki in direktorji. Izhajali smo iz domneve, da se bo stil vodenja razlikoval med tistimi, ki vodijo svoje lastno podjetje, ter vodji, ki so v podjetju zaposleni. Analiza variance ni pokazala statistično pomembnih razlik med obema omenjenima skupinama. Naredili smo še eno primerjavo. Bolj kot izjemo smo uporabili trideset vodjevih dimenzij vedenj, na osnovi katerih so bili pozneje s faktorsko analizo oblikovani vodstveni stili. Vendar tudi v tem primeru analiza variance ni pokazala pomembnih odstopanj. Izjema je le dimenzija samozaščitniški, ki vključuje postavke za zaščito lastnih interesov, vodjevo individualno usmerjenost, hitro vzpostavitev samoobrambe, vodjevo tekmovalnost znotraj vodstvene skupine. Ta lastnost ali nagnjenost je v naši raziskavi značilnejša za direktorje in manj za podjetnike. Predvidevamo, da ocenjena situacija nastaja in izhaja predvsem iz delovnega okolja, ki posameznika (vodjo) sili v takšno vedenje. Večina direktorjev nosi veliko odgovornost ter za napake in slabe odločitve odgovarja nadzornemu svetu in (ali) lastnikom. Zato si takšni direktorji skušajo zavarovati hrbet in svoj ugled. Na drugi strani so podjetniki, ki sami nosijo posledice lastnih dejanj. Samozaščitniške poteze jih ob takšnih dogodkih ne rešujejo, saj se morajo znati na mestu samem spoprijeti z nastalim stanjem. V njihovem interesu je, da so informacije dostopne vsem zaposlenim, saj je podjetnikov uspeh (dobiček) odvisen od dela celotne skupine.

Poskusimo različne delitve in razlikovanja pustiti ob strani ter se usmeriti na iskanje lastnosti, ki so skupne vsem obravnavanim vodjem. Že pred nekaj leti je avtorica pričujočega dela (Boštjančič, 2001) v raziskavi ugotovila, da na uspešnost menedžerjev pozitivno vplivajo tri dimenzije osebnosti: aktivnost (energično in dinamično vedenje, nagnjenost h govorjenju in entuziazem), odprtost za kulturo (želja po informiranosti, zanimanje za branje in nabiranje znanja) in odprtost za izkušnje (pozitiven odnos do novosti, sposobnost upoštevanja več vidikov, pozitiven odnos do drugačnih vrednot, življenjskih stilov, običajev, kultur). V raziskavi GLOBE (House idr., 1998) pa se je učinkoviti vodja pokazal za univerzalnega po dveh dimenzijah. Takšna oseba deluje združevalno, je iskrena, odkrita in vredna zaupanja, deluje karizmatično, kar se pri njenem delu kaže kot sposobnost predvidevanja prihodnjih dogodkov, odlikujejo jo učinkovito načrtovanje, pozitivnost in dinamičnost; lahko ji pripišemo, da uspešno gradi, spodbuja in usklajuje skupinsko delo. Te lastnosti so avtorji dobili z raziskavo, ki je vzporedno potekala v 62 državah sveta (House, Hanges, Javidan, Dorfman in Gupta, 2004). Pri tem poudarjajo, da ne smemo pozabiti na kulturno specifične lastnosti posamezne države. Na eni strani lahko iščemo skupne točke vodenja, na drugi pa prihajajo v ospredje narodnostne razlike, ki se odražajo tudi v načinu vodenja. Ko smo vse tri omenjene univerzalne lastnosti zasledovali v naši raziskavi, smo ugotovili, da se pravzaprav nahajajo v štirih različnih stilih

vodenja (izjema je le direktivno vodenje), najizraziteje pa pri storilnostno naravnem vodstvenem stilu. Le-ta vključuje karizmatičnost, vizionarstvo, intelektualno stimulacijo zaposlenih, usmerjanje, pojasnjevanje vlog v skupini.

Vrnimo se še k nagnjenosti vodje k odgovornosti, ki nas spremlja od vsega začetka. Visoka stopnja odgovornosti se izraža kot skrb za sprejemanje moralnih standardov in skrb za druge, zato naj bi glede na pretekle raziskave pomembno vplivala na stil vodenja. V našem primeru je bilo zaznati majhen, pozitiven odnos med vodjevim samoocenjevanjem (faktor moralne odgovornosti) in podpornim stilom vodenja ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,05$ ) ter negativen odnos med izražanjem skrbi za druge in podpornim stilom vodenja. Prva povezava kaže na to, da imajo podporni vodje stroga merila do lastnih dejanj. Razmeroma pogosto kritično ocenjujejo lastno moralnost, občutek odgovornosti in nadzirajo svoja dejanja. Druga povezanost je nepričakovana in ne govori v prid Housovemu opisu podpornega stila vodenja (House idr., 1997). V našem vzorcu so zaposleni opazili, da se pri vodjih kažeta hkrati dva obraza. Na eni strani nudijo pomoč in upoštevajo svoje zaposlene, na drugi pa je moralna odgovornost za zaposlene na zelo nizki ravni.

## **Zaključek in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Opisana raziskava in njene ugotovitve imajo uporabno vrednost za učinkovito prakso in razvoj vodenja v organizacijah in podjetjih v Sloveniji in širšem prostoru. Prvič, raziskava je vključila v analizo le slovenske vodje, zato kulturno specifična vedenja in vrednote, ki smo jih zaznali, kažejo, katera vodjeva vedenja so v našem okolju pogostejša in kako se povezujejo z vodjevim nezavednimi motivi.

Tudi vodenje, temelječe na vrednotah, dosega ugodne rezultate. Podjetje z jasno izraženimi vrednotami privlači ljudi, ki imajo podoben vrednotni sistem. Tako postanejo lažje motivirani za delo v takšnem podjetju in njihova organizacijska pripadnost je večja. Organizacijska pripadnost pa ne sloni zgolj na altruistični želji po dobrem za podjetje, temveč na motivu, ki poudarja prednosti organizacije za posameznika. Vrednote tako ostajajo ena od najpomembnejših struktur vsake organizacije. Opravljajo dve nalogi. Prva je, da usmerjajo in vodijo motivacijo (posameznikovo, skupinsko, vodjevo), in druga, da oblikujejo standard za vrednotenje vseh dejanj in rezultatov. V organizacijah, kjer so vrednote ustrezno zasidrane, ni potrebno jasno in natančno opredeljevati postopkov. Pravzaprav so zaposleni razmeroma svobodni pri odločanju v okviru veljavnih organizacijskih vrednot. Danes lahko vrednotam pripišemo še tretjo nalogo. V podjetjih, ki jih prevzemajo, se združujejo ali zmanjšujejo število zaposlenih, omogočajo osvojene vrednote posameznikom večjo odpornost proti stresnim situacijam in boljše funkcioniranje v nestabilnih pogojih dela, saj organizacijske vrednote ostajajo nespremenjene in ohranjajo stabilnost ter usmerjajo odločitve posameznikov.

Tekom raziskave so se odpirala nova vprašanja, katerim bi bilo dobro posvetiti raziskovalne aktivnosti v prihodnosti:

- Poglobljeno proučevanje moralnega vedenja vodje.
- Stabilnost nezavednih motivov.
- Kako slog jezikovnega izražanja vpliva na zanesljivost merjenja nezavednih motivov in odgovornosti po Winterjevem sistemu?
- Zanimivo bo zasledovati vpliv vzgoje, staršev in zgodnjega otroštva na različne stile vodenja.
- Opredeliti je potrebno odnos med različnimi vrstami vodenja in ekonomsko uspešnostjo organizacije.

## Literatura

- Bass, B. M. in Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. V M. Chemmers in R. Ayman (ur.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (str. 49-88). New York: Academic Press..In
- Bernard, C. I. (1983). *The function of executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Boštjančič, E. (2001). *Osebnostne značilnosti uspešnih managerjev [Personal Characteristics of Successful managers]*. Neobjavljeno magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Chow, G. (1960). Tests of Equality Between Sets of Coefficients in Two Linear Regressions. *Econometric*, 28, 591–605.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za menedžerje [The Control Theory for Managers]*. Radovljica: Top Regionalni izobraževalni center.
- Hollander, E. P. in Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387–397.
- Horowitz, R. A. (1961). *Achievement Correlates and the Executive Role*. Neobjavljena diplomska naloga. Boston: Harvard University, Department of Social Relations.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.
- House, R. J., Spangler, D. in Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364–396.
- House, R. J. in Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership. V M. Chemmers in R. Ayman (ur.), *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions* (str. 81-107). New York: Academic Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The leadership Quarterly*, 7, 323–352.
- House, R. J., Shane, S. in Herold, D. (1996). Rumors of the death of dispositional theory and research in Organizational Behavior are greatly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21, 203–224.

- House, R. J. in Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23, 409–473.
- House, R. J., Delbecq, A. L. in Taris, T. (1997). *Value based leadership: A theory and an empirical test*. Delovni material, Reginald H. Jones Center for strategic Management, Wharton School of Management.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. in Gupta, V. (1998). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. V W. Mobley (ur.), *Advances in Global Leadership*. JAI Press.
- House, R., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. in Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage Publications.
- Mann, F. (1959). Structures humaines de l'entreprise: Compte rendu et analyse d'une experience./ Human structures in a firm: A case study. *Hommes et Techniques*, 15, 192–200.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. in Lowell, E. L. (1976). *The achievement motive*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. in Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252–283.
- Musek, J. (1982). *Osebnost [Personality]*. Ljubljana: Univerzum.
- Sočan, G. (2004). *Postopki klasične testne teorije [Techniques of the classical test theory]*. Ljubljana: Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Winter, D. G. (1973). The need for power. V D. C. McClelland in R. S. Steele (ur.) *Human motivation: A book of readings* (str. 279–286). New Jersey: General Learning Press.
- Winter, D. G. (1991a). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *Leadership Quarterly*, 2, 67–80.
- Winter, D. G. (1991b). Measuring personality at a distance: Development and validation of an integrated system for scoring motives in running text. V A. J. Stewart, J. M. Healy, Jr., in D. J. Ozer (ur.), *Perspectives in personality: Approaches to understanding lives* (str. 59–89). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Winter, D. G. (1992). Scoring system for responsibility. V C. P. Smith (ur.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (str. 506–511). Cambridge: Cambridge University Press.
- Winter, D. G. (1993). *Manual for scoring motive imagery in running text*. Neobjavljeno gradivo. Department of Psychology: University of Michigan.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.