

Milan Ambrož, Marija Ovsenik

HUMANA PARADIGMA VODENJA SPREMENB V POST-INDUSTRIJSKI ORGANIZACIJI

V vedno bolj kompleksnem in hitro spremenljivem globalnem okolju je vse manj možnosti za učinkovito individualno vodenje organizacij. Ljudje, ki delajo v teh organizacijah, so dosti bolj razgledani in ozaveščeni, kot so bili v organizacijah, ki so značilne za industrijsko dobo. Vedno višji so tudi kakovostni standardi, ki so primerljivi samo na ravni globalnega okolja. Posledica tega so organizacijske spremembe v delovanju organizacij, saj je mogoče uspešno delovati in dosegati cilje organizacije samo še v različnih oblikah timskega načina dela.

Organizacije razvijajo različne strategije, taktike in metode, katerih cilj je iztisniti iz zaposlenih čim višjo produktivnost in kakovost ob čim manjših stroških. Že od nastanka prvih teorij o vodenju je pozornost usmerjena v karizmatično vodenje, ker velja prepričanje, da so karizmatični vodje zelo učinkoviti pri vpeljevanju sprememb v organizacijo. Karizmatične vodstvene teorije poudarjajo zlasti pomen osebnosti in vedenja karizmatičnega vodje in njun vpliv na zaposlene, organizacijo in širše družbeno okolje.

Karizmatične teorije eksplicitno ne razkrivajo izvora učinkovitosti karizmatičnega vodje pri vpeljevanju sprememb v organizacijo. V naši študiji odpiramo vprašanje socialnega konstrukta karizmatičnega vodje, ki mu podrejeni sodelavci pripisujejo učinkovitost v procesu sprememb. Zaznave podrejenih sodelavcev so socialno polje možnosti in priložnosti za karizmatičnega vodjo na področju vpeljevanja sprememb v organizacijo.

UVOD

Klasična organizacija industrijske dobe ne more več slediti globalnim zahtevam po storilnosti in kakovosti, zato se vedno bolj informatizira in avto-

matizira in zmanjšuje pomen delovne vloge človeka v njej. Nastaja nova informacijska tehnokracija, ki vse procese v organizaciji podreja trenutnim ekonomskim učinkom. Delo ima samo še ekonomsko vrednost. Z razvojem informacijske tehnologije vedno bolj postaja vprašljiva tudi organizacija kot fizična struktura v času in prostoru. Oblikuje se kot simbolna tvorba, ki je osvobojena realnega sveta in njegovih omejitev in s tem univerzalno orodje za kovanje dobička kjer koli v globalnem okolju. Z naraščanjem kompleksnosti globalnega okolja se pogloblja kriza verodostojnosti vodenja in vodstvenega odločanja, ker neposreden nadzor procesov v organizaciji ni več mogoč (Ambrož 2002: 3).

Vsaka sprememba v organizaciji sproži negotovost in hkrati s tem tudi strategijo izogibanja negotovosti (gl. npr. Argyris 1994; Hirschorn, Gilmore 1992). Ljudje najpogosteje uporabijo strategijo prenosa lastnega tveganja na druge z namenom, da se znebijo občutka negotovosti (Voyer, Gould, Ford 1996). Krizne okoliščine, ki sprožajo občutek negotovosti, že v prvih organizacijskih teorijah povežejo s socialnim konstruktom karizmatičnega vodje, ki aktivno vpliva na zmanjšanje občutka negotovosti pri podrejenih sodelavcih (Weber 1947). Oseba z avtoriteto, ki jo predstavlja karizmatični vodja, ima osrednjo vlogo v procesu sprememb. Je zveza med kolektivnim sebstvom organizacije in načinom privolitve podrejenih sodelavcev v sodelovanje v kriznih okoliščinah. Sodelovanje je lahko prisilno in pogosto temelji na raznih radikalnih posegih v varnost zaposlenih. Mednje sodijo različni organizacijski koncepti, kot so *re-engineering*, *downsizing*, *outsourcing*, ki so usmerjeni v znižanje stroškov in povečevanje storilnosti, in koncepti, ki racionalizirajo poslovne procese v organizaciji, kot so *kanban*, *just in time*, *process redesign*, *CIM* (computer

integrated manufacturing), *lean management*. Za vse te koncepte je značilno, da radikalno zmanjšujejo število delovnih mest in da v spremembo ne vključujejo tistih, ki trpijo njihove posledice. Socialna izključenost krepi odpor do sprememb, kar še povečuje pritisk na racionalizacijo poslovnih procesov in na zmanjševanje delovnih mest. Družbena kriza je v takih okoliščinah neizogibna, njeno reševanje z radikalnimi posegi pa neučinkovito.

Velja empirično podprto prepričanje, da se karizmatično vodenje rodi iz družbene krize ali iz krize na ravni organizacije. Karizmatični vodje se pojavijo v okoliščinah, v katerih imajo njihovi potencialni sledniki izjemno deprivirane potrebe zaradi krize, v kateri so se znašli (gl. Weber 1968; Camic 1980, v Jacobsen, House 1999: 5). V takih okoliščinah so potencialni sledniki v stresu, imajo občutek odtujenosti, izgubljajo življenjski smisel in imajo občutek nemoči.

Vodstva organizacij v kriznih in stresnih okoliščinah pogosto posežejo po metodah, ki temeljijo na prisilni privolitvi v sodelovanje (Beauvois 2000: 126). Iz klasičnih raziskav vodenja ugotavljamo, da imajo vodje zelo instrumentalna pričakovanja glede svoje vloge pri oblikovanju delovne naloge podrejenih sodelavcev. Ker so vodje pomembni snovalci sprememb nalog zaposlenih, nanje izvajajo sistematičen pritisk, ki temelji na prisilni privolitvi v sodelovanje (Ovsenik, Ambrož 2000: 238).

Posledica prisilne privolitve je navadno nespremenjena hierarhija vrednot in ciljev, ki vpliva samo na kognitivno zaznavo kriznih okoliščin pri podrejenih sodelavcih. Vrednotni sistem podrejenih sodelavcev se ne aktivira, zato nimajo motivacije za sodelovanje v spremembah. Avtoriteta, ki je združena v vodstvu organizacije, mu daje moč za oblikovanje takega sistema vrednot, prepričanj in načinov delovanja, ki ga lahko uporabi v procesu podrejanja organizacijskim ciljem tudi, če niso v skladu s hierarhijo vrednot in ciljev podrejenih sodelavcev (Mesner-Andolšek 1995: 88). Nasprotno lahko prostovoljna podreitev v sodelovanje, ki temelji na možnosti izbire, motivira podrejene sodelavce, da aktivno sodelujejo v spremembah, ki so ne glede na možne posledice nujne za preživetje organizacije v globalnem okolju. Prostovoljna podreitev v sodelovanje sproži kognitivno redefinicijo vrednot pri podrejenih sodelavcih in tako odpre možnost za drugačno zaznavo kriznih okoliščin.

Njihove zaznave so pogoj za kognitivno redefinicijo kriznih okoliščin in za sprejemanje novih informacij, ki to redefinicijo omogočijo (Schein 1996). Zaznave pričakovanega vedenja karizmatičnega vodje, ki jih imajo zaposleni so zato osrednjega pomena za ustvarjanje okoliščin, ki ustvarijo izhod iz kriznega stanja. Če podrejeni sodelavci zaznavajo potrebo po pravi komunikaciji s karizmatičnim vodjem, je to prvi korak h kognitivni redefiniciji kriznih okoliščin. Hkrati je tudi simptom potrebe po karizmatičnem vodenju v kriznih okoliščinah, ki zaposlene postavi v odvisen odnos (Vries, Roe, Tailieu 1997).

NEOKARIZMATIČNE TEORIJE VODENJA

Webrova teorija karizmatičnega vodenja procesov sprememb je splošno sprejet koncept, ki neposredno še nikoli ni bil preskušen (gl. Fiol, Harris, House 1999: 3). Več teoretikov je razvijalo koncept karizmatičnega vodenja, ki izhaja iz Webrove teorije. Rosener navaja naslednje značilnosti participativne avtoritete, ki vsebuje karizmatične elemente vodenja: (1) podkrepitev sodelovanja zaposlenih v vseh delovnih procesih, (2) razpršitev informacij in moči na celotnem polju delovanja organizacije, (3) podkrepitev pozitivnega samovrednotenja zaposlenih s procesi internalizacije in racionalizacije, (4) motivacija zaposlenih za izpeljavo delovne naloge (Rosener 1990).

Drugo skupino pojmovanj lahko razvrstimo v interaktivne teorije vodenja (Burns 1978). Transformacijski ali karizmatični vodja lahko v neposredni interakciji vpliva na spreminjanje vrednot, stališč, prepričanj in vedenja podrejenih sodelavcev (Yukl 1994). Po drugi strani lahko karizmatični vodja vpliva na samoizraznost podrejenih, na njihovo samospoštovanje, samopodobo in samozaupanje (Shamir, House, Arthur 1993). Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter (1990) trdijo, da karizmatično vodenje vpliva na motiv podrejenih sodelavcev, da za organizacijo naredijo več, kot se od njih pričakuje. Transformacijska vodstvena teorija poudarja naslednje učinke karizmatičnega vodenja na vrednotni sistem podrejenih sodelavcev: (1) transformacijski vodja je sposoben spremeniti hierarhijo potreb, interesov, vrednot in prepričanj podrejenega sodelavca v smeri skupinske hierarhije. (2) transfor-

macijski vodja izžareva osebnostno odličnost (*charizma*), samozavest, sposobnost zagovarjanja. Bass (1985) je prepričan, da transformacijski vodja individualizira odnos do vsakega zaposlenega, igra vlogo njegovega mentorja, ga usmerja in zanj išče razvojne priložnosti. Intelktualna stimulacija usmerja podrejenega sodelavca v dinamiko presoje okoliščin, v ustvarjanje vizije in v način njene uresničitve. Odprtost v okolje, ki je posledica takega delovanja vodje, spodbuja kritično mišljenje pri podrejenih in utira pot k bolj ustvarjalnim rešitvam problemov, lastnim idejam in prepričanju v moralno pravičnost lastne vizije (*ibid.*).

Nekateri raziskovalci transformacijsko vodenje opišejo mnemonično kot individualizirano pozornost, ki predstavlja več kot samo avtoritativno kontrolo (Waldman, Bass, Yammarino 1990; Bass, Avolio 1991).

Navdihnena motivacija je naslednja dimenzija transformacijskega vodenja, ki daje zaposlenim vpogled v možnosti sodelovanja v skupnih ciljih in skupnih podjetniških aktivnostih. Cilj, ki ga zasleduje navdihnena motivacija je nasloviti tisto, kar je v ljudeh najboljšo. Navdihnena motivacija temelji na podkrepitvah zaposlenih, da internalizirajo skupne cilje, interese in vrednote (Kanungo, Mendonca 1996). Idealiziran vpliv ima močan vrednotni naboj. Vodja postavlja v ospredje univerzalno bratsko vez, ki je izhodišče humanega sodelovanja v organizaciji. Poudarek je zlasti na etičnem obnašanju, na etičnosti poslovne politike in v postavljanju sprejemljivih meril sodelovanja (Howell, Avolio 1992).

Tretja skupina transformacijskih vodstvenih teorij poudarja vlogo vodje v prilagajanju organizacije spremembam. (Nanus 1992; Tichy, Devanna 1986; Ekvall, Arwonen 1991). Kontingenčne teorije vodenja povežejo strukturo in vedenjsko interakcijo in proučujejo njun medsebojni vpliv (Fiedler 1967; House 1977). Tako se približajo temeljni predpostavki teorij simbolnega interakcionizma, da socialna struktura in vedenjska interakcija vplivata druga na drugo (gl. Staham 1987; Staham, Stryker 1980).

Medsebojni vpliv socialne strukture in vedenjske interakcije širi raziskovalno polje v kulturni kontekst določenega družbenega okolja, v katerem se odvija odnos med vodjem in podrejenimi sodelavci. Pri tem je še posebej pomemben pomen kontrole racionalnih procesov med vodjem, podrejenimi sodelavci in širšim okoljem. Inter-

aktivni proces vodenja, ki ga povezuje s pripravljenostjo zaposlenega za sodelovanje v spremembah, temelji na legitimaciji in komunikaciji skupne vizije prihodnosti, ki zmora ustvariti skupno polje raznolikosti in ustvarjalno moč za prilagajanje spremembam (Klenke 1996).

Vizija, ki je osrednji dejavnik socialne interakcije med socialnimi akterji v procesu sprememb, je ideološki konstrukt, zato temelji na nejasnih konceptih: (1) na višji ravni moralnega razvoja, (2) na plemenitih idealih, (3) na humanosti. Nejasno vizijo lahko racionalizira samo karizmatični vodja v intenzivni interakciji z zaposlenimi.

Namus (1992) poskuša koncept karizmatičnega vodje nekoliko bolj konkretizirati tako, da ga postavi v kontekst konkretne organizacije. Poudarja zlasti naslednje vedenjske strategije karizmatičnega vodje: (1) primernost za prihodnji razvoj organizacije, (2) jasnost namena in cilja, (3) navdih in angažiranost, (3) mobilizacijski potencial sprememb, (4) ambicioznost za vpeljavo sprememb. Interaktivni vodja v procesu pojasnjevanja vizije spodbuja naslednje procese internalizacije pri podrejenih sodelavcih: (a) sodelovanje v procesu odločanja, (b) podkrepitve v oblikah posebnih nagrad (avtonomija), (c) vzajemnost in recipročnost v odnosu vodja-podrejeni sodelavci, (č) graditev soglasja.

Bennis (1999: 77) ugotavlja, da post-birokratska organizacija potrebuje popolnoma drugačen tip zavezništva med zaposlenimi in vodstvom organizacije. Zavezništvo opiše kot: (1) razumevanje pomena spoštovanja zaposlenih, (2) postavljanje pravih prioritet, (3) graditev in ohranjanje zaupanja, (4) intimno zavezništvo med vodstvom in zaposlenimi.

Vpogled v nekatere raziskave teorije interaktivnega vodenja nam pokaže jasno strukturo delovanja vodje v procesu spodbujanja prostovoljnega sodelovanja podrejenih sodelavcev v procesu sprememb:

- Poudarek na sodelovanju, delitvi moči in informacij, spodbujanju pozitivne samopodobe podrejenega sodelavca, angažiranje podrejenega sodelavca v interese in cilje skupine (Rosener 1990).

- Poudarek na sodelovanju, delitvi moči in informacij, spodbujanju pozitivne samopodobe podrejenega sodelavca, angažiranje podrejenega sodelavca pri interesih in ciljih skupine (Rosener 1990).

- Helgersenov (1990) koncept temelji na

pozornosti, zavestnem ustvarjanju mrežnih povezav, delitvi informacij, pogajanjih o sodelovanju.

- Haines (1994) se osredinja na modro uporabo moči, na spretno reševanje konfliktov in na sodelovanje v odločanju.

- Nygren in Ukeritis (1993) poglobljata koncept uporabe moči za dostop do razpoložljivih virov, graditev soglasja, poudarjata družbeno vrednost delovanja podrejenega sodelavca ter delitev moči in informacij.

- Jesenko, Florjančič, Vukovič (1999) in Jesenko, Kovač, Florjančič (1999) usmerjajo pozornost k vrednotni podlagi vodenja in k interaktivnemu slogu vodenja

- Bennis (1999: 1) misli, da klasično vodenje ni več uspešno, in razmišlja o novi paradigmi, ki temelji na spoštovanju podrejenih sodelavcev, na določanju pravih prioritet, na graditvi in ohranjanju zaupanja in na intimnem zavezištvu med vodstvom in podrejenimi sodelavci

Še posebej velja poudariti avtonomnost podrejenih sodelavcev, ki je v tesni zvezi z zaupanjem vodje v njihove sposobnosti samostojnega delovanja. House, Woycke, Fodor (1988) iz svojih raziskav sklepajo, da karizmatični vodje poudarjajo poslanstvo organizacije in njeno vizijo, da delujejo samozavestno, da od podrejenih sodelavcev zahtevajo visoko produktivnost in hkrati zaupajo v njihove sposobnosti in so pozorni do njihovih potreb in pričakovanj.

Karizmatični vodja v organizaciji deluje kot agent sprememb, ki ima idealizirano vizijo prihodnosti v primerjavi z dejanskim stanjem, ki ga želi spremeniti z uporabo neobičajnih sredstev, ki odprto deli svojo vizijo s podrejenimi sodelavci in jih spodbuja k radikalnim spremembam (Conger, Kanungo 1987).

Kljub trdnim empiričnim dokazom o vplivu karizmatičnega vodje na vedenje podrejenih sodelavcev je še vedno nejasno, ali je karizma osebnostna lastnost (House, Howell 1992). Drugi raziskovalci so mnenja, da je karizma naučeno vedenje (Conger, Canungo 1994). Tretji spet zagovarjajo stališče, da je karizma morda proces, ki teče v socialne menjavi med vodjem in sodelavci (Lord, Maher 1993).

KARIZMATIČNO VODENJE JE SOCIALNI KONSTRUKT

Calder (1977) zavzame popolnoma drugačen pristop h karizmatičnemu vodenju, ki nekoliko bolj pojasni njegovo vlogo. Predpostavlja, da je vodenje pripisana lastnost, izid pričakovanj, stereotipov in izkušenj podrejenih sodelavcev, ki jo projicirajo v interakcijo z vodjem in z drugimi socialnimi akterji. Projicirano idealno sebstvo vodje se razlikuje od konkretnih sebstev podrejenih sodelavcev in od njihovih splošnih pričakovanj. Razlikovanje, ki je posledica zaznave pripisanih lastnosti, je izhodišče za primerjavo med dejanskim obnašanjem vodje in tistim obnašanjem, ki mu ga pripisujejo v svojih pričakovanjih zaposleni. Vodstveno obnašanje tako ni izid delovanja lastnosti karizmatičnega vodje, ampak izid socialnega konstrukta zaposlenih o tem, kakšen je karizmatični vodja.

Conger (1989; 1993) je s svojimi raziskavami podkrepil ugotovitev, da je karizmatično obnašanje vodje socialni konstrukt, ki ga o vodji ustvarijo podrejeni sodelavci. Meindl (1990) pripisuje socialnemu konstrukt karizmatičnega vodje negativni vpliv na podrejene sodelavce. Ker je socialni konstrukt izid pričakovanj in preteklih izkušenj podrejenih sodelavcev, je zelo občutljiv na negativne zaznave, negativna prepričanja in stereotipe. Schein (1992) vidi vodjo kot arhitekta organizacijske kulture, ki je tudi kolektivni socialni konstrukt o tem, kako deluje organizacija v procesu reševanja problemov.

»Socialni konstrukt je struktura, preurejanje strukture, selekcija in subjektivizacija značilnosti okolja in ustvarjanje lastnih omejitev« (Weick 1995; Weick, Westley 1996). Iz te definicije lahko izpeljemo socialni konstrukt karizmatičnega vodenja, ki je splet osebnosti, osebnega razvoja, stalne selekcije in subjektivizacije značilnosti okolja in nenehno ustvarjanje lastnih omejitev, ki je posledica nenehnega učenja, samo-spoznavanja in samorazvoja.

Organizacijo lahko razumemo tudi kot socialno konstruiran verbalni sistem, kot zgodbo, diskurz ali tekst (Hazen 1993: 1). Ko sodelujemo v dialogu z drugimi člani organizacije, se soočimo z drugimi resnicami, ki odpirajo nove resnice. Spoznamo, da ima vsak član organizacije svoj glas, ki je enakovreden drugim glasovom in skupaj z njimi tvori sozvočje znanja in izkušenj. Spoznavanje izkušenj, ki izhajajo iz dialoga z drugimi

ali iz branja tistega, kar so v organizaciji drugi napisali, je vitalnega pomena za razumevanje razvoja in potrebnih sprememb v organizaciji (*ibid.*).

Socialni konstrukt vodje smo proučevali tudi v slovenskih organizacijah. Izidi kažejo, da socialni konstrukt zaposlenih o idealnem vodji temelji na treh vedenjskih vzorcih: (1) neposredni komunikaciji z zaposlenimi, (2) na graditvi ugleda pri zaposlenih, (3) na mentorskem odnosu do zaposlenih (Ovsenik, Ambrož 2000: 280).

Iz raziskav karizmatičnega vodenja, ki smo jih predstavili, lahko izločimo nekaj osrednjih ugotovitev, ki so izhodišče za graditev socialnega konstrukta karizmatičnega vodje:

- jasna predstavitev vizije (skupnega cilja) podrejenim sodelavcem
- motiviranje podrejenih sodelavcev za prostovoljno privolitev v sodelovanje
- porazdelitev moči in dinamično usklajevanje interesov s podrejenimi sodelavci
- spodbujanje samospoštovanja in občutka družbene koristnosti delovanja pri podrejenih sodelavcih.

KONTINGENČNA IN UNIVERZALNA NARAVA SOCIALNEGA KONSTRUKTA VODJE

V našem razmišljanju o karizmatičnem vodenju kot socialnem konstrukt podrejenih sodelavcev se nam poraja vprašanje, ali je socialni konstrukt pogojen z delovanjem okoliščin. Učinkovito vodenje, ki je nedvomno tudi karizmatično vodenje, je kontingenčne narave in je produkt delovanja pripisanih lasatnosti v določenem času in v določenem kulturnem okolju. Na teh ugotovitvah je Fiedler (1967) zgradil svojo teorijo kontingenčnega vodenja, ki temelji na predpostavki, da je treba v primeru neskladnosti med vodjem in okoliščinami zamenjati vodjo. Hersey in Blanchard (1969; 1982) svojo kontingenčno teorijo zgradita na odnosu med slogom vodenja in zrelostjo podrejenih sodelavcev. Reddin (1970) v svoji tridimenzionalni teoriji poudarja zlasti učinkovitost vodje, ki je splet znanja, izkušenj in skladnosti vrednot vodje in podrejenih sodelavcev.

Dvodimenzionalne teorije izhajajo iz nekoliko drugačnih izhodišč, saj karizmatičnemu vodenju pripisujejo univerzalni pomen. Vedenjska šola

Ohio State University poudarja zlasti vedenjske značilnosti vodje in jim pripisuje osrednjo vlogo v procesu učinkovitega vodenja (Fleischman 1953; Fleischman, Harris 1962; Kerr, Shriesheim 1974). Vodstvena šola osebnostnih lastnosti, ki jo zastopa *University of Michigan* poudarja dihotomnost vodstvenega sloga, to je usmerjenost vodje v produkcijo, v nalogo in strukturo na eni strani in usmerjenost v ljudi in človeške odnose na drugi strani (Likert 1961; 1967).

Oba pristopa poudarjata univerzalistično naravo vodenja. Vodja, ki se usmerja v nalogo in hkrati v odnose s podrejenimi sodelavci, je učinkovit vodja. Arvonen, Ekvall (1999) sta raziskovala odnos do sprememb, odnos do zaposlenih in odnos do produktivnosti z namenom, da ugotovita, ali je učinkovito vodenje univerzalno v zaznavah anketirancev ali pa je kontingenčno, to je situacijsko pogojeno. Izidi raziskave kažejo, da anketiranci ne zaznavajo velikih razlik med univerzalnimi dejavniki učinkovitosti vodje in učinkovitostjo vodje v različnih okoliščinah. Pravzaprav zaznavajo samo šibko zvezo med slogom vodenja, ki je usmerjen v naloge, in okoliščinami. Pillai (1998: 18) potrjuje te izide, ko v svoji raziskavi ugotavlja, da zaznava krize in stres med podrejenimi sodelavci zmanjšujeta njihovo prepričanje v karizmatičnost vodje. Krizno stanje vpliva na oblikovanje socialnega konstrukta učinkovitega vodje in s tem na prepričanja podrejenih sodelavcev.

Bennis (1999: 72) ima razpravljanje o pomembnosti humane in instrumentalne vloge vodje za lažno dilemo, saj ugotavlja, da spremembe uresničujejo sistemi in ne posamezniki. Sistemi in skupine spodbujajo sodelovanje in omogočajo spremembe in prilagajanje vedno bolj nepredvidljivemu in kompleksnemu okolju.

LEWINOV MODEL SPREMOMB

Karizmatični vodja vpeljuje spremembe v določenem socialnem okolju. Zelo malo je znanega o tem, kako teče socialni proces sprememb. Lewinova teorija (1951) je po našem prepričanju še najbolj ustrezna za razlago socialnega konstrukta karizmatičnega vodje in njegovega vpliva na motivacijo podrejenih sodelavcev, da aktivno sodelujejo v procesu sprememb v organizaciji, saj poskuša opisati in razložiti proces spremenljivosti socialnih norm in vodenja. Lewin je definiral

»socialno polje« sprememb kot polje kolektivnega in hkrati kot polje okoliščin. Porazdelitev socialnih sil znotraj tega polja določa, kaj se v njem dejansko dogaja. V naši študiji socialno polje sprememb določajo zaznave in pričakovanja podrejenih sodelavcev. Predpostavljamo, da so te zaznave socialni konstrukt, ki ima humano vsebino.

Če so zaznave humanega odnosa podrejenih sodelavcev skladne z dejanskim vedenjem karizmatičnega vodje, se dinamično razmerje sil giblje v prid spremembam. V nasprotnem primeru se vzpostavi navidezno ravnovesje, ki je posledica prisilne privolitve v sodelovanje. Lewin je bil mnenja, da je mogoče doseči socialne spremembe, če najprej zmanjšamo napetost med nasprotujočimi silami tako, da zmanjšamo njihovo moč. Manjša moč nasprotujočih sil »odmrzne« dejansko stanje kolektivnih norm. V naslednjem koraku se kolektivne norme prenesejo v novo stanje. V zadnjem koraku se socialne norme »zamrznejo« v novem stanju.

Lewin svojega socialnega modela sprememb ni empirično preverjal. Shamir in drugi (1993) razvijejo Lewinov model in predstavijo teoretsko razlago procesa dekonstrukcije socialnih pomenov. Ta temelji na podmeni, da z dekonstrukcijo vrednote, interesi in prepričanja podrejenih sodelavcev in cilji, aktivnosti in vrednote vodje postanejo komplementarni in skladni (Snow *et al.* 1986; Fiol, Harris in House 1999). Vloga konstruiranih pomenov je v tem, da postanejo zemljevid, s katerim si podrejeni sodelavci pomagajo pri razlagi konkretnega socialnega okolja (Goffman 1974). Ko dogodkom, pojavom in predmetom pripišejo pomen, lahko organizirajo svoje izkušnje in usmerjajo njihove aktivnosti ne glede na to, ali so individualne ali kolektivne.

V naši študiji predpostavljamo, da podrejeni sodelavci zaznavajo potrebo po humanem odnosu vodje, ki temelji na skladnosti in komplementarnosti vrednot, prepričanj in interesov v procesu sprememb, ki zmanjšuje napetost in odpor do sprememb (Lewin 1951).

Vedenjski konstrukt, ki ga zaposleni pripisujejo vodji kot agentu sprememb v organizaciji, je izhodišče za drugo stopnjo sprememb, ko vodje v procesu kognitivne redefinicije spreminjajo hierarhijo pomenov, vrednot, interesov in pričakovanj zaposlenih (Shamir 1995). Shamir še posebej poudarja pomen komunikacije v tem procesu, s katero karizmatični vodja spreminja konkretne

pomenske strukture, jih prilagaja novim okoliščinam in pri tem uporablja pedagoško-animatorske strategije prepričevanja zaposlenih. Posebej omenja, da vodje prikazujejo pozitivno podobo prihodnosti in povezujejo dejansko stanje s pričakovano prihodnostjo. Ker je ta premik v hierarhiji vrednot socialno pogojen, pomeni v bistvu premik iz instrumentalnega na vrednotno raven, ki mora jasno izražati kaj v procesu sprememb pridobi posameznik in kaj sprememba prispeva k skupnosti.

Karizmatični vodja motivira spremembo dejanskega stanja in pri tem dekonstruira pomen, s katerimi podrejeni sodelavci pojasnjujejo konkretno socialno realnost. Na tej ravni je še posebej pomembno, da vodja ustvari dovolj močan občutek psihološke varnosti, ki omogoča spremembe in razvoj novih vedenjskih strategij (Schein 1993).

V sklepni fazi sprememb karizmatični vodja uporablja vedenjske strategije, ki temeljijo na utrjevanju in upravljanju sprememb in imajo čustveno podlago, ki ohranja občutek psihološke varnosti in hkrati spodbuja individualno tveganje v korist skupnih interesov.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Za organizacije v post-industrijskem okolju je značilno, da so nenehno v procesu sprememb in da se njihove organizacijske strukture mnogo bolj podobne mrežnim kot piramidalnim, hierarhičnim strukturam. V nastajajočih organizacijskih strukturah je vedno manj prostora za individualno vodenje, ki temelji na hierarhičnem odnosu. Vodja v post-industrijski organizaciji je lahko učinkovit samo, če svoje podrejene sodelavce neposredno vključuje v vse spremembe v organizaciji, če jih spodbuja in z njimi pri tem neposredno sodeluje.

V študiji neokarizmatične vloge vodje v post-industrijski organizaciji z uporabo kvalitativne metode, ki temelji na Glasserjevi kontrolni teoriji, integriramo potencialne vedenjske strategije v procesu vpeljevanja sprememb. Kvalitativna metoda je še posebej primerna za analizo socialnega konstrukta vodenja sprememb, ker ga je z njo mogoče poglobljeno analizirati brez vnaprej postavljenega raziskovalnega modela. Študija neokarizmatičnega vodje temelji na naslednjih hipotezah:

- učinkovito vodenje sprememb teče v okolju,

ki spodbuja nenehen proces učenja

- spremembe v organizaciji so mogoče, če teče v njej proces stalnega postavljanja prioritet, ciljev in usmeritev

- spremembe v organizaciji učinkovito tečejo v demokratičnem okolju, kjer imajo podrejeni sodelavci možnost prostovoljno privoliti v sodelovanje

- spremembe v organizaciji so učinkovite, če so izid ozaveščenosti vodje in podrejenih sodelavcev o prispevku k skupnim ciljem organizacije.

INSTRUMENTI

Za analizo socialnega konstrukta vodje smo uporabili opisni vprašalnik. Anketiranci so najmanj z osmimi pojmi opisali socialni konstrukt vodje, ki je najbolj primeren za vpeljevanje nenehnih sprememb v njihovi organizaciji.

VZOREC

V študiji je sodelovalo 265 anketirancev iz 24 organizacij v Sloveniji. Iz vsake organizacije je bilo povprečno 6 anketirancev. V raziskavi je sodelovalo 151 žensk in 106 moških. Od tega je

čni program):

- pojme smo vnesli v program in kodirali
- združili smo jih v smiselne skupine ali grozde na osnovi dveh načel razvrščanja:

- empiričnih rezultatov predhodnih raziskav socialnega konstrukta vodje

- pogostosti pojavljanja pojmov.

Tako smo oblikovali hierarhijo pojmov, katere interno veljavnost smo preverili z neparametrično statistično metodo, Kendallovimi konkordancami v licenčnem statističnem programu Statistica 6.0 (Kendall 1975). Pojme smo nato prikazali v obliki hierarhičnega drevesa s pomočjo računalniškega programa Mindmanager Enterprise Edition 2002 (licenčni program).

INTERPRETACIJA REZULTATOV

Z analizo pojmovnih struktur, ki je temeljila na združevanju sorodnih pojmov in na razvrščanju teh pojmov v hierarhično drevo, smo razvrstili pojme v štiri grozde pojmovnih struktur. Friedman ANOVA test nam pokaže, da se pojmovne strukture po grozdih statistično pomembno razlikujejo med seboj ($p < ,01113$) ob istočasni skladnosti presoje strukture pojmovnih grozdov (koeficient konkordance = ,734, povprečni rang = ,674).

Tabela 1: Interna presoja združevanja pomenskih struktur

Vedenjska strategija	Število pojmov	Povprečni rang	Vsota rangov	Aritmetična sredina	Standardni odklon
vključevalec	21	4,000000	20,00000	91,20000	23,78445
organizator	48	2,100000	10,50000	48,00000	16,46208
demokrat	16	2,500000	12,50000	53,20000	11,54123
utrjevalec	11	1,400000	7,00000	26,20000	32,10452

bilo 150 strokovnih delavcev, 83 vodij operativne ravni vodenja, 32 nezaposlenih in študentov. Povprečna starost anketirancev je 33 let. Od tega ima 213 anketirancev srednjo izobrazbo, 52 anketirancev višjo, visoko in akademsko izobrazbo.

METODA

Pojme, s katerimi so anketiranci opisali socialni konstrukt vodje, smo združili v smiselne skupine, grozde pojmov. Pri tem smo uporabili program za kvalitativno obdelavo podatkov Atlas/ti (licen-

Številčno in pojmovno je najmočnejša skupina, ki opiše komunikacijsko strategijo vodje pri vključevanju podrejenih sodelavcev v proces sprememb. V tej skupini je združenih pet skupin pojmov, ki pojasnjujejo komunikacijsko strategijo vodje. Najštevilčnejša je skupina, ki označuje potrebo po nenehnemu prilagajanju dejanskih okoliščin novim, spremenjenim okoliščinam.

Vodja prilagaja dejansko stanje tako, da se nenehno pogaja s podrejenimi sodelavci. Iz druge skupine lahko sklepamo, da ima tip novega vodje smisel za iskanje in razvijanje pravih sodelavcev. Pri tem je še najmanj pomembno dejstvo, da so ti

ljudje sposobnejši od njega. V tretji skupini so združeni pojmi, ki poudarjajo pedagoško-animacijske sposobnosti vodje. Vodja ustvarja okolje, v katerem se lahko podrejeni sodelavci nenehno učijo, si izmenjujejo informacije in se soočajo z novostmi, v katere jih v procesu sprememb vključuje vodja. Četrta skupina pojmov poudarja pojmovno strukturo, ki označuje vodjo kot intelektualca, ki je razgledan, ustvarjalen, inovativen in celovit in je sposoben intelektualno spodbujati sodelavce. Peta skupina pojmov poudarja moč dialoga in prepričevalno moč, ki jo vodja uporablja, ko podrejenim sodelavcem predstavlja prihodnjo vizijo sprememb.

Drugi grozd pojmovnih struktur poudarja organizatorsko vlogo vodje, ki temelji zlasti na njegovi sposobnosti, da postavlja prave cilje in prioritete. Organizacija se kaj hitro racionalizira in izgublja ustvarjalni naboj, če njeni člani pozabijo na njene cilje in na tisto, kar je osrednjega pomena. Vodja mora imeti stalno pred očmi prave cilje, ki zajemajo strokovne, organizacijske in izkustvene aktivnosti s katerimi jih je mogoče doseči. Smisel dela je tisto, kar omogoča stalen tok motivacije in daje hkrati pomen vsem aktivnostim, ki prispevajo k skupnemu cilju organizacije.

V tretjem grozdu pojmovnih struktur se združujejo pojmi, ki poudarjajo pomen spoštovanja do podrejenih sodelavcev, pomen skupnih interesov in ciljev in potrebo po upoštevanju mnenj vseh podrejenih sodelavcev. V času ekonomske globalizacije se hitro zmanjšuje varnost zaposlitve, zato se tudi spreminja narava socialne pogodbe med delavci in vodstvom v organizaciji. V takih pogojih je izrednega pomena, da vodja ohranja zaupanje podrejenih sodelavcev tako, da deluje kot član skupine in nenehno vključuje podrejene sodelavce v proces odločanja.

Četrty grozd pojmovnih struktur vsebuje pojme, ki poudarjajo čustveno in intimno vez med vodjem in sodelavci v procesu sprememb. Utrjevanje in upravljanje sprememb na načelih poštenosti in pravičnosti, ki upošteva čustva podrejenih sodelavcev in temelji na razumevanju okoliščin, je tista vedenjska strategija, ki ohranja visoko motivacijo podrejenih sodelavcev, da vztrajajo pri vpeljavi sprememb. Odgovorno in nagrajujoče vedenje vodje, ki temelji na uresničevanju vizije, zaupanju in osebnem zgledu, ustvarja občutek psihološke varnosti. Spremembe v organizaciji so nemogoče, če vanje niso vključeni podrejeni sode-

lavci, če za to niso motivirani in če v spremembah aktivno ne sodelujejo.

RAZPRAVA

Iz naše študije lahko sklepamo, da post-industrijska organizacija zahteva nov način sodelovanja med vodjem in podrejenimi sodelavci v procesu sprememb. Današnje organizacije se razvijajo v različne strukture, ki delujejo mrežno in se odmikajo od klasične piramidalne strukture, ki je tako značilna za organizacije industrijske dobe. Novi tip vodje v post-industrijski organizaciji sodeluje pri razvoju nove, demokratične in v okolje odprte organizacijske kulture, ki upošteva bolj neformalen in posreden slog vodenja.

Nove okoliščine prinašajo izzive, ki jih sproža razvoj intelektualnega kapitala in znanja, ki postaja osrednji dejavnik uspeha organizacije. Naš predlog nove paradigme humanega vodenja sprememb vsebuje štiri vedenjske strategije vodje.

NOVI VODJA VKLJUČUJE PODREJENE SODELAVCE V SPREMEMBE

Novi vodja spodbuja komunikacijo in dialog, katerega izid je lahko globoko nestrinjanje o prihodnjih spremembah v organizaciji. Nenehne spremembe postavljajo novega vodjo v položaj, v katerem se mora stalno pogajati in prilagajati novim okoliščinam. Stalno spreminja sebe in druge in se uči iz konkretnih okoliščin. Osrednjega pomena so njegove animacijsko-pedagoške sposobnosti, ki mu omogočajo, da se stalno uči in razvija in da spodbuja razvoj podrejenih sodelavcev. Izhodišče za presojo njegovega razvoja so dosežki, ki so izid razvoja podrejenih sodelavcev.

Vodja v post-industrijski organizaciji v procesu sprememb stalno išče in odkriva nove sodelavce, ki so sposobnejši, prilagodljivejši in produktivnejši od njega. Zanje ustvarja izzivalno in psihološko varno okolje, v katerem lahko preskušajo nove načine in metode za doseganje lastnih in organizacijskih ciljev. Njegov vodstveni slog, ki temelji na vključevanju podrejenih sodelavcev v spremembe, bi lahko opisali kot proces samo-učenja, samo-razvoja, kot proces učenje iz dela in kot samo-ocenjevalni proces, ki ga vodja doživlja na osebni ravni in hkrati spodbuja na ravni podrejenih sodelavcev.

NOVI VODJA POSTAVLJA PRIORITETE
IN USKLAJUJE CILJE

V procesu stalnega spreminjanja se pogosto zgodi, da cilji in prioritete niso več jasni. Vodja spremembe gradi na jasni in dovolj močni viziji organizacije. Za podrejene sodelavce ni dovolj, da sodelujejo v spremembah. Pomembno je, da razumejo svojo vlogo v njih in da razumejo smer, v katero gre njihova organizacija. Moč vodje sprememb je v dejstvu, da zna podrejenim sodelavcem predstaviti smisel dela in vdihniti pomen vsem njihovim aktivnostim in da pri tem uporabi svoje strokovno znanje, izkušnje in smisel za organizacijo pravih aktivnosti.

NOVI VODJA USTVARJA
DEMOKRATIČNO IN HUMANO
OKOLJE SPREMOMB

Osrednja gibalna sila organiziranih sprememb je globalna ekonomija. Standardi kakovosti so tako visoki, da na trgu uspejo samo tiste organizacije, ki imajo motivirane sodelavce, ki razvijajo partnerske odnose z vsemi udeleženci v poslovnem procesu. Klasične vezi, ki so povezovale organizacije in njihove člane s trajnimi delovnimi pogodbami, se trgajo. Narava socialne pogodbe se spreminja, zato imajo skupni cilji in interesi vedno večji pomen. Novi vodja lahko uspešno vpeljuje spremembe samo s spoštovanjem podrejenih sodelavcev in upoštevanjem njihovih mnenj, stališč in pogledov na spremembe. Porazdelitev moči in sodelovanje v odločanju sta osrednja

dejavnika uspešnega spreminjanja in prilagajanja organizacije zahtevam globalnega okolja.

NOVI VODJA OZAVEŠČA
O SKUPNIH CILJIH ORGANIZACIJE
IN UTRJUJE SPREMEMBE

Vodja in podrejeni sodelavci lahko v post-industrijski organizaciji uspešno vpeljujejo spremembe, če se med njimi razvijejo močne čustvene, intimne povezave. Spoznanje, da si prizadevajo uresničiti enako vizijo in zadovoljiti skupne interese, je čustveno lepilo procesov sprememb v organizaciji. To spoznanje je možno ohraniti in krepiti na načelih poštenosti, pravičnosti in uvidnosti do čustev vseh, ki sodelujejo v spremembah. Odgovorno ravnanje vodje in njegov osebni zgled, ki se izražata v nagrajujočem obnašanju do podrejenih sodelavcev, prispevata k uresničevanju skupne vizije in k krepitvi ozaveščenosti, da je smer, ki vodi k doseganju osebnih in organizacijskih ciljev, prava.

Vedenjske strategije vodje, ki smo jih raziskovali v študiji so jedro nove paradigme vodenja sprememb v post-industrijski organizaciji. Nova paradigma vodenja je posredna in subtilna. Novi vodja deluje v okolju, kjer je mogoče uspeti samo s spodbujanjem kakovostne komunikacije, ki temelji na dialogu, s postavljanjem in uresničevanjem prave vizije in pravih ciljev, s spoštovanjem in vključevanjem podrejenih sodelavcev v odločanje in z delovanjem, ki temelji na poštenosti, pravičnosti in ozaveščenosti o tem, da vsi prispevajo k skupnim ciljem organizacije.

LITERATURA

- M. AMBROŽ (2002), *Alternative razvoja humane paradigme post-industrijske organizacije*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede (doktorska disertacija).
- D. ANDOLŠEK-MESNER (1995), *Organizational Culture*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- C. ARGYIS (1994), Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 7-8 (julij-avgust): 78-85.
- J. ARVONEN, G. EKVALL (1999), *Creativity and Innovation Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- B. AVOLIO, D. WALDMAN, F. YAMMARINO (1991), Leading in the 1990's: The four I's of Transformational Leadership. *European Industrial Training*, 15: 9-16.
- B. M. BASS (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- B. M. BASS, B. J. AVOLIO (1990), The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- J. L. BEAUVOIS (2000), *Traite de servitude liberale*. Ljubljana: Krt.
- J. M. BURNS (1978), *Leadership*. New York: Harper and Row.
- B. J. CALDER (1977), An Attribution theory of leadership. V: B. M. STAW, G. R. SALANICK (ur.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St Clair Press: 179-204.
- C. CAMIC (1980), Charizma: It s varieties, preconditions, and consequences. *Sociological Inquiry*, 50, 1: 5-23.
- J. A. CONGER (1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (1993), Max Weber's Conceptualization of charismatic Authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4, 3-4: 277-288.
- J. A. CONGER, R. N. KANUNGO (1987), Towards a Behavioral Theory of charismatic Leadership in organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 4: 637-647.
- (1994), Charismatic Leadership in Organizations: Perceived behavioral Attributes and their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 5: 439-452.
- G. EKVALL (1991), Change-centred Leaders: Empirical Evidence of a third Dimension of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 12, 6: 18-23.
- G. EKVALL, J. ARVONEN (1991), Change-centered Leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7: 17-26.
- F. EMERY, R. PURSER (1996), *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- F. E. FIEDLER (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- M. C. FIOL, D. HARRIS, R. HOUSE (1999), *Charismatic Leadership: Strategies for Effecting social Change*. Denver: University of Colorado.
- E. A. FLEISHMAN (1953), The Description of supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37: 1-6.
- E. A. FLEISHMAN, E. F. HARRIS (1962), Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15: 43-56.
- E. GOFFMAN (1974), *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- D. G. HAINES (1994), The Power to Lead: Forming Women for Public Ministry. *Journal of Supervision and Training*, 15: 190-199.
- M. A. HAZEN (1987), Dialogue as a Process of Integration in Human Systems. *Change Management*, 5, 1: 39-49.
- (1993), Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6, 5: 15-22.
- S. HELGERSEN (1990), *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
- L. HIRSCHORN, T. GILMORE (1992), The new Boundaries of the Boundaryless Organization. *Harvard Business Review*, 70, 30: 104-115.
- R. J. HOUSE (1977), A 1976 Theory of charismatic Leadership. V: J. G. HUNT, L. L. LARSON (ur.), *Leadership: The Cutting Edge*: 189-207. Carbondale, IL: University Press.
- R. J. HOUSE, J. M. HOWELL (1992), Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3: 81-108.
- R. J. HOUSE, B. SHAMIR (1992), Toward the Integration of transformational, charismatic, and visionary Theories. V: M. M. CHEMERS, R. AYMAN (ur.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction*. New York: Academic Press (81-107).
- R. J. HOUSE, W. D. SPANGLER, J. WOYCKE (1991), Personality and Charisma in the US Presidency: A psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-395.
- R. HOUSE, J. WOYCKE, E. FODOR (1988), Charismatic and noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness. V: J. CONGER, R. KANUNGO (ur.), *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass: 40-77.
- J. M. HOWELL, B. J. AVOLIO (1993), Transformational Leadership, transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- J. M. HOWELL, P. J. FROST (1989), A Laboratory Study of charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 243-269.
- J. M. HOWELL, C. A. HIGGINS (1990), Champions of technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 3: 317-341.
- J. M. HOWELL, J. A. BRUCE (1992), The Ethics of charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 2: 43-54.
- J. JESENKO, J. KOVAČ, M. FLORJANČIČ (1999), Vrednote in načini vodenja managerjev. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, 32, 5: 245-253.
- J. JESENKO, J. FLORJANČIČ, G. VUKOVIČ (1999), Metode, ki jih uporabljajo slovenski managerji pri delu s podrejenimi. V: G. VUKOVIČ (ur.), *Evropska skupnost in management: Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*. Kranj: Moderna organizacija (703-711).
- R. N. KANUNGO, M. MENDONCA (1996), *Ethical Dimensions in Leadership*. Beverly Hills: Sage Publications.
- M. G. KENDAL (1975), *Rank Correlation Methods* (4. izd.). London: Griffin.
- S. KERR, C. SCHRIESHEIM (1974), Consideration, initiating Structure, and organizational Criteria: An Update of Corman's Review. *Personnel Psychology*, 27: 555-568.
- F. R. M. K. de VRIES (1988), Ties that Bind the Leader and the Led. V: J. A. CONGER, R. N. KANUNGO (ur.), *Charismatic Leadership: The elusive Factor in organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass (237-252).
- K. KLENKE (1996), *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer Publishing Company.

- K. LEWIN (1951), *Field Theory in social Science*. New York: Harper & Row.
- R. LIKERT (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- (1967), *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- R. G. LORD, K. J. MAHER (1989), Cognitive Processes in industrial and organizational Psychology. V: C. L. COOPER, I. T. ROBERTSON (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley (499).
- N. LUNDRUM, J. P. HOWELL, L. PARIS (2000), Leadership for strategic Change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 3: 5.
- B. NAMUS (1992), *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- D. NYGREN, M. UKERITIS (1993), Religious Leadership Competencies. *Review for Religious*, 52: 390-417.
- M. OVSENIK, M. AMBROŽ (2000), *Upravljanje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica.
- R. PILLAI (1996), Crisis and the Emergence of charismatic Leadership in Groups: An experimental Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 6: 543-562.
- R. PILLAI, J. R. MEINDL (1991), The Effects of a Crisis on the Emergence of charismatic Leadership: A Laboratory Study. V: *Best Paper Proceedings: Annual meeting of the Academy of Management*. Miami: Academy of Management (235-239).
- P. M. PODSAKOFF, S. B. MACKENZIE, R. H. MOORMAN, R. FETTER (1990), Transformational Leader Behaviors and their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- W. J. REDDIN (1970), *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- J. B. ROSENER (1990), The Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68: 119-125.
- E. H. SCHEIN (1996), Culture: The missing Concept in organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28: 557-581.
- (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2. izd.). San Francisco: Jossey Bass.
- B. SHAMIR (1991), Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organizational Studies*, 12, 3: 405-424.
- (1995), Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and an exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 6: 19-47.
- B. SHAMIR, R. J. HOUSE, M. B. ARTHUR (1993), The motivational Effects of charismatic Leadership: A self-Concept Based Theory. *Organization Science*. 4: 577-594.
- A. STAHAM (1987), The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*, 16: 409-429.
- S. STRYKER (1980), Symbolic Interactionism: A Social Structural Version. *Journal of Social Issues*, 15: 381-394.
- N. TICHY, M. DEVANNAH (1986), *Transformational Leadership*. New York: Wiley.
- J. J. VOYER, J. M. GOULD, D. N. FORD (1996), *Systemic Creation of Organizational Anxiety: An Empirical Study*. Cambridge: Massachusetts Institute of Tehnology.
- R. E. VRIES, R. A. ROE, T. C. B. TAILIEU (1997), *On Charizma and Need for Leadership: Workshop on Transformational Leadership*. Brabant: Tilburg University.
- D. A. WALDMAN, B. M. BASS, F. J. YAMMARINO (1990), Adding to Contingent Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. *Group & Organizational Studies*, 15: 381-394.
- M. WEBER (1947), *The Theory of Social and Economics Organization*. New York: The Free Press.

K. WEICK (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

G. YUKL (1994), *Leadership in organizations*. London: Prentice Hall.

