

LMX – TEORIJA ODNOSA MED VODJO IN ZAPOSLENIM

TIMOTEJ RIBIČ & MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta:
timotej.ribic@student.um.si, miha.maric@um.si.

Povzetek Zaposleni predstavljajo ključen del delovanja organizacije. Njihovo zadovoljstvo neposredno vpliva na sodelavce in njihovo storilnost. Za ustvarjanje splošnega zadovoljstva v delovnem okolju, pa je v veliki meri zadolžen vodja, saj z načinom organiziranja, ustrezno izbiro konceptov vodenja in pristopa k svojim zaposlenim, s sodelavci ustvari dobre medsebojne odnose in pripomore k notranji kulturi organizacije. Dobri medsebojni odnosi tako predstavljajo pomemben dejavnik pri gradnji uspeha v podjetju in delovanja procesov, saj neposredno vplivajo na samo opravljanje dela, na organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. Mnoga podjetja se poslužujejo klasičnih in vsem znanih stilov vodenja. Ne glede na izbran stil, pa je zaznati odtujeno razmerje oziroma odnos med vodjo in zaposlenim. Delno se problem pripisuje strogim upoštevanjem zastavljene organizacijske strukture in v povezavi s tem, izražanje legitimne moči vodij, nekoliko pa problem predstavlja tudi različno pojmovanje in razumevanje samega vodenja, tako pri posameznikih kot pri vodjih samih. Novejši izmed stilov vodenja imenovan teorija odnosa med vodjo in zaposlenim oziroma s tujko Leader-member Exchange Theory (LMX), pa se predvsem osredotoča na gradnji medsebojnih odnosov, medsebojnega spoštovanja in zaupanja ter obravnavanje zaposlenih kot sodelavcev, na enaki horizontalni hierarhični lestvici. Implementacijo tovrstnega stila vodenja je opaziti predvsem na tujih trgih. Na slovenskih tleh ta pristop ni razširjen niti povsem znan, kljub temu pa je vpeljan v nekaterih podjetjih. Na podlagi študije primera iz poslovnega okolja, smo proučili primer tovrstnega vodenja na slovenskem trgu.

Ključne besede:

LMX,
organizacija,
vodenje,
organiziranost,
medsebojni
odnosi.

LMX - THEORY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADER AND THE EMPLOYEE

TIMOTEJ RIBIČ & MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta:
timotej.ribic@student.um.si, miha.maric@um.si.

Abstract Employees represent a key part of the organization. Their satisfaction has direct effect on co-workers and their productivity. Leader is largely responsible to create general satisfaction in work environment. With organizing, choosing appropriate management concepts and correct approach to his employees, he creates good relationships with colleagues and contributes to the internal culture of the organization. Good interpersonal relationships are thus an important factor in building success in the company and the operation of processes, as they directly affect work performance, organizational climate and organizational culture. Many companies use classic and well-known leadership styles. Regardless of the chosen style, it is noticed an alienated relationship between the manager and the employee. The issue can be attributed to strict adherence to the set organizational structure and, in connection with this, the expression of the legitimate power of leaders, yet to some extent the problem is in different understanding of leadership, both with individuals and leaders themselves. The newer leadership style, called Leader-member Exchange Theory, focuses on building relationships, mutual respect and trust, and treating employees as co-workers on the same horizontal hierarchical level. The implementation of this style of management can be seen mainly in foreign markets. This approach is not well known or widespread in Slovenia, nevertheless it is noticed in some companies. Based on a case study from the business environment, we studied a company with such leadership in Slovenia.

Keywords:

LMX,
organization,
leadership,
organizing,
interpersonal
relationships.

1 Uvod

Organizacije se v spreminjajočem se svetu soočajo z izzivi, kako slediti hitremu napredku in nenehnim spremembam na trgu. Medtem ko se tradicionalne organizacijske strukture in stili vodenja trudijo prilagoditi svoje procese in posledično rezultate, pa organizacije, ki sprejmejo pristop prilagajanja, uspevajo s spremembami (Betterteam.com, 2020).

Tavčar (2009) ljudi opredeljuje kot ključen sestavni del organizacije, brez katerih organizacija sama tudi ne mora obstajati. To velja za vsako podjetje, ne glede na panogo v kateri posluje. Naj gre za vodilni kader v pisarni, kader v proizvodnji ali v trgovini, povsod veljajo pravila vodenja. K delovanju organizacije, pa pripomorejo tudi razmerja in interesi med zaposlenimi.

Tudi najbolj kakovosten kader potrebuje vodstvo in motivacijo za uspeh. Vodenje je nadvse pomembno za ohranjanje korektnega in pozitivnega vzdušja pri delu, kar posledično poveča produktivnost pri zaposlenih (Business.com, 2020). Kljub temu pa lahko preveč pozitivnega vzdušja prinese »country-club« atmosfero.

Poleg zaposlenih, na uspeh podjetja znatno vplivata tudi organizacijska struktura in organizacijska klima. Organizacijska struktura predstavlja sestavni del vsake organizacije, saj se na podlagi le te vzpostavijo procesi in pravila za izvedbo aktivnosti ter opredelijo razmerja med zaposlenimi. Vendar tako kot se spreminjajo cilji organizacije, se mora spreminjati in prilagajati tudi organizacijska struktura, navaja Lipičnik (2002).

2 Vodenje

Vodenje je za delovanje organizacije ključnega pomena. Na delovanje pa pomembno vpliva tudi organizacijska kultura, saj predstavlja oblikovan sistem znotraj delovnega okolja, katerega sestavlja skupek vrednot, norm, pravil, načinov izvajanja nalog, vedenj, interakcij in skupnih ciljev (Mihalič, 2007).

Za organizacijsko kulturo je v največji meri zadolžen vodja sam. Vodja s svojim uglednim vedenjem spodbuja podrejene k enakem ravnanju, hkrati pa predstavlja zgled, kajti vodja predstavlja osebo, ki ima določeno legitimno moč nad sodelavci in je tisti, ki v večji meri določa cilje in načine delovanja skupine. Pripomore tudi k gradnji dobrih odnosov in medsebojnega zaupanja (Golmajer, 2007).

Pojmovanje vodenja je nekoliko deljeno. Mayer (2004) vodenje opredeljuje kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih sposobnosti, znanja in osebnosti lastnosti, vpliva na ljudi z namenom doseganja ciljev. Vodenje predstavlja razmerje moči med vodjem in ostalimi zaposlenimi, ki jo je moč uporabiti za spodbujanje zaposlenih, da dosežejo ali presežejo zastavljena pričakovanja (Northouse, 2007). Stojilkovič (2016) pa vodenje opredeljuje kot glavni del izmed petih funkcij managementa. Z vodenjem vplivamo na zaposlene, da stremijo k željenim ciljem in jih s skupnimi močmi tudi dosežejo.

Obstaja veliko opredelitev vodenja, saj je dojemanje le tega deljeno. Ker se vodenje razlikuje med organizacijami kot takimi in obliko poslovanja, prihaja tudi do različnega dojemanja že pri vodjih samih.

Morgan (2020) je intervjuval 140 izvršnih direktorjev in jih prosil naj definirajo pojem vodenja. Med tem ko so nekateri imeli težavo z odgovorom, so drugi vodenje opredelili kot določanje vizije ali doseganje ciljev podjetja. Nekateri so se osredotočili na človeške lastnosti, kot so empatija, ponižnost ali raznolikost. Vsak odgovor je bil drugačen, vendar kljub temu tudi pravilen. Vsak vodja ima svojo osebno definicijo vodenja, ki vpliva na to, kako vodi, vpliva na organizacijsko kulturo in poslovno usmeritev svojega podjetja. Definicija vodenja se lahko spremeni tudi, ko se spremenijo vodje same. Z novimi vodji prihajajo novi pristopi k vodenju, ki vplivajo na splošno kulturo, obliko poslovanja in na zaposlene.

Vodja je nekdo, ki vidi priložnosti po izboljšavi obstoječega stanja in je nekdo, ki zbere ljudi, da se usmerijo k bolj zastavljeni viziji podjetja. Vodje si lahko prizadevajo uresničitev svojih vizij in ciljev, vendar hkrati na prvo mesto postavljajo ljudi (Morgan, 2020). Sama zmožnost motiviranja ljudi ni dovolj. Za uspešnost morajo biti vodje empatični in se z ljudmi tudi povezati. Ni potrebno da vodje prihajajo iz enakega ozadja, pomembno je da se poudari raznolikost in z njo različne perspektive. Le te pa se izkoristiti za prednost na trgu. Ne glede o

izbiri načina vodenja, morajo organizacije biti notranje poenotene s samo definicijo vodenja (Morgan, 2020).

Navedenim opredelitvam vodenja je skupno usmerjanje na zaposlene, vendar na različnih nivojih. Med tem ko se nekateri vodje lahko poenotijo s teoretičnimi opredelitvami ali se s tovrstnim pomenom vodenja strinjajo, v poslovnem svetu ni povsem tako.

Zaposleni lahko predstavljajo pomembnejši dejavnik od končnih kupcev oziroma zunanjih strank podjetja, vendar so le ti pogosto spregledani ali zanemarjeni, večina podjetij jih ne vidi kot dragoceno premoženje (Boezak, 2019). Kljub temu pa ima vsak zaposleni določen vpliv tudi na odnos s strankami. Zaposleni lahko podajo ključen vpogled v celotno izkušnjo strank, na podlagi svoje vključenosti ne le v proizvodnjo izdelkov ali storitev, vendar tudi kot uporabniki le teh. Tako gradijo ne le na razumevanju izdelkov temveč tudi potreb in izkušenj strank. Ko zaposleni razumejo strategijo in namen podjetja oziroma njegovih proizvodov, so motivirani in se popolnoma osredotočijo na zagotavljanje dobre izkušnje s končnimi izdelki podjetja (Boezak, 2019).

Vodenje po teoriji odnosa med vodjo in zaposlenim, se kaže v pristopu vodje k zaposlenim. Vodje ne obravnavajo vseh zaposlenih enako, temveč k vsakemu zaposlenemu pristopijo drugače, z osrednjim ciljem gradnje dobrega medsebojnega odnosa, korektno komunikacije in spoštovanja (Dunaetz, 2020). Pri tem načinu gre za večji pretok informacij, vodja pa do zaposlenih izkazuje večjo skrb in zaupanje. Zaposleni pa so posledično bolj zanesljivi, angažirani in komunikativni. Na ravni podjetja, se izkazuje večja produktivnost, predanost in manjša fluktuacija zaposlenih (Dunaetz, 2020).

3 Odnos med vodjo in zaposlenim

Večina posameznikov v podjetjih zaseda položaj za izvajanje osnovne dejavnosti organizacije, s pripadajočim statusom in močjo (Bitenc, 2009). Zaposleni izvajajo naloge po navodilih in usmeritvah vodje oziroma nadrejenega. Tako ima vsak zaposleni svoje mesto in pripada določeni skupini znotraj organizacije. Prav tako pa mu je dodeljena določena vršilna moč in odgovornost. Osnovni cilj tovrstnega zaposlenega, je poskrbeti za lasten osebni razvoj, katerega osnova predstavljajo medsebojni odnosi (Možina, 2002).

Kot omenjeno je zaposleni v podrejenem položaju v primerjavi z vodjo, kajti vodja ima določeno legitimno premoč nad zaposlenim, na njemu pa je kako in v kolikšni meri bo le to izrazil oziroma vršil (Golmajer, 2007).

Osrednje naloge vodje so voditi z zgledom, pri čemer gre za najpomembnejšo vodstveno veščino, s katero je moč izkazati močno delovno etiko, kar pa vpliva neposredno na zaposlene, kateri izkazujejo večjo produktivnost in vzdržujejo standarde podjetja. Vodja mora zagotoviti tudi uspeh organizacije na dolgi rok, pri čemer se je potrebno osredotočiti na oblikovanje dolgoročnih načrtov, hkrati pa spremljati spreminjajoče se gospodarstvo danes (Notredameonline.com, 2020).

Od samega dneva nastopa, je naloga vodje tudi skrbeti za rast in razvoj organizacije. Organizacija se mora skozi proces poslovanja spreminjati in prilagajati razmeram na trgu. Vodja mora biti tudi predan organizaciji. Ne le, da s predanostjo vodja kakovostno opravlja svoje delo, vendar z izkazovanjem le te, z zavezanostjo poklicu in osebju, spodbuja ter navdihuje preostale zaposlene k enakem ravnanju. Kot vodenje z zgledom, pa mora vodja vedno ohraniti transparentnost poslovanja s svojimi zaposlenimi, v kolikor je to le mogoče. Poslovanje na skrivaj in brez posvetovanja, lahko privede do velikih težav. Potrebno je slediti etičnim standardom podjetja, saj poleg zagotovila varnosti obstoja, vodja ohrani svojo integriteto. Razpravljanje o poslovnih težavah s sodelavci zahteva veliko mero poguma, vendar molčanje lahko uniči podjetje in kariero posameznika (Notredameonline.com, 2020).

V Sloveniji je vodenje v podjetjih pogosto napačno, kar povzroča problematičen odnos med nadrejenim in podrejenim. Odločitve nadrejenih prepogosto temeljijo na poziciji legitimne moči, argumenti s strani podrejenih, ki so po možnosti tudi ustrezno utemeljeni, pa niso sprejeti niti zaželeni (Penger, 2020).

4 Študija primera iz poslovnega okolja

Na podlagi študije primera iz realnega poslovnega okolja, smo proučili slovensko podjetje 3FS. Hkrati smo pregledali in navedli prednosti ter priložnosti korelacij med strukturo in kulturo ter ugotovili morebitno pravo razmerje med vodjo in zaposlenim.

Podjetje 3FS d.o.o. ali Third Frame Studios, je računalniško podjetje s sedežem v Kranju, ki razvija programsko opremo za podjetja kot so Microsoft in Nokia. Opravljanje dela temelji na računalniku, oblika poslovanja pa je pretežno pisarniška (3fs.si, 2020).

Danes v podjetju štejejo preko 60 zaposlenih in si kljub velikim številom zaposlenih prizadevajo nehierarhično obliko podjetja. Delo poteka po projektih in ga tako organizirajo v namenskih skupinah ljudi, z vsemi potrebnimi znanji, talenti in viri. V skupinah se ne izvaja mikro managementa, temveč se v skupine vključi zaposlene, ki so dobro poučeni na ravni delovanja podjetja oziroma so sposobni za projektno vodenje (Delo.si, 2018).

Za zadostitev zakonskim določitvam in zahtevam, je v podjetju vzpostavljena sistemizacija delovnih mest. Kljub temu, pa sama hierarhija in legitimna moč po delovnih mestih ni direktno prenesena v delovno okolje. Na vrhu se nahaja direktor podjetja, nato pa nemudoma sledijo različni oddelki oziroma službe kot so kadrovska služba, finančna služba, vodja pisarne in podobno. Preostali zaposleni kot so programerji, oblikovalci, razvijalci in podobno, se nahajajo po projektih skupinah. Vse našteje službe imajo mesto v organizacijski strukturi na enakem nivoju oziroma na enakovredni horizontalni poziciji in tako ne nadvladajo druga drugi (3FS.si, 2020).

Direktor Andraž Logar je za prispevek "Svet kapitala" dejal, da vodstvo ne sme biti preveč distancirano od zaposlenih. Njegovi zaposleni so ljudje, ki se nimajo za delavce, temveč za sodelavce in potrebujejo horizontalno hierarhijo. Tako se prepozna tudi dobra podjetja, saj imajo to vsekakor urejeno na ta način (Delo.si, 2018).

Izziv s katerim se soočajo v podjetju je ta, da se tehnologija zamenja tako rekoč na pol leta, kar zahteva ponovno učenje. Temu primerno se direktor in vodje pisarn, trudijo ustvariti kar se da prijetno in sproščujoče delovno okolje, z opremljenostjo prostora in dobrimi medsebojnimi odnosi, vse z namenom zniževanja stresa, vsaj na tem nivoju. Na podlagi tako oblikovanega delovnega okolja, se zaposleni počutijo sproščene in polne ambicij. To potrjuje tudi dejstvo, da se je v zadnjih nekaj letih, znotraj podjetja zgodilo tudi notranje podjetništvo, pri katerem je nekaj zaposlenih gradilo na lastnih idejah. Danes so se te ideje

prevalile in preoblikovale v ločena uspešna podjetja kot so Lake, Tricky Tribe in Toshl (3fs.si, 2020).

5 Ugotovitve in zaključek

Ugotavljamo, da vodenje predstavlja enega izmed ključnih elementov za delovanje organizacije (Mihalič, 2007). Pojmovanje vodenja je deljeno med avtorji in samimi vodji, vendar navedenim opredelitvam vodenja je skupno usmerjanje na zaposlene. Vodja je oseba, ki vidi priložnosti po izboljšavi že obstoječega stanja in je nekdo, ki na prvo mesto postavlja ljudi, ter jih usmerja k bolj zastavljeni viziji podjetja (Morgan, 2020).

Poleg vodenja, pa ima na delovanje organizacije velik vpliv tudi organizacijska kultura, za katero je v večji meri zadolžen prav vodja, kajti vodja s svojim uglednim vedenjem spodbuja sodelavce k enakem ravnanju, hkrati pa predstavlja zgled. Vodja pripomore tudi h gradnji dobrih medsebojnih odnosov in medsebojnega zaupanja (Golmajer, 2007).

Vodenje po teoriji odnosa med vodjo in zaposlenim, temelji na pristopu vodje k zaposlenim, na način, da vodje k vsakemu zaposlenemu pristopijo drugače, z osrednjim ciljem gradnje dobrega medsebojnega odnosa, korektne komunikacije in spoštovanja (Dunaetz, 2020).

Zaposleni je v določenem podrejenem položaju v primerjavi z vodjo, saj ima vodja določeno legitimno premoč nad zaposlenim (Golmajer, 2007). Za najpomembnejšo večščino vodje se šteje vodenje z zgledom, saj na podlagi le te neposredno vpliva na zaposlene, ti pa izkazujejo večjo produktivnost in vzdržujejo standarde podjetja, posledično pa podjetju prinašajo uspeh (Notredameonline.com, 2020).

Pri proučevanju primera iz poslovnega okolja smo ugotovili, da v slovenskem podjetju 3FS d.o.o., obstajajo močni elementi vodenja po teoriji odnosa med vodjo in zaposlenim. Kljub velikim številom zaposlenih, si direktor podjetja Andraž Logar prizadeva nehierarhično obliko tako organizacije kot vodenja. Kljub vzpostavljeni sistemizaciji delovnih mest, se hierarhija in legitimna moč vodij ne prenese v delovno okolje, temveč je le to oblikovano kar se da prijetno, z namenom zniževanja stresa in dviga ambicij zaposlenih (3FS.si, 2020). Vodstvo ne sme biti distancirano od zaposlenih, saj so vsi ljudje v organizaciji med seboj

enakopravni sodelavci in morajo biti po hierarhični lestvici horizontalno porazdeljeni (Delo.si, 2018).

Skozi pregled literature in študije primera ugotavljamo, da je veliko teoretičnih opredelitev vodenja, kljub temu pa ni osrednjega, ki ga je moč enotno implementirati. Pomembno je, da vodja ponotrani izbran stil vodenja, kateri odgovarja, tako poslovanju kot celotnemu kadru v organizaciji, z njim pa poistoveti tudi ves kader. Vodja se mora hkrati zavedati pomena in vloge zaposlenih, temu primerno pa nameniti več pozornosti.

Zaključimo lahko z naslednjim citatom:

“I believe that rules do not make us moral; loving each other makes us moral.”
— Adam Savage, Goodreads, 2020

Literatura

- 3FS.si (2020). Studio Model – Not Your Typical Company. Pridobljeno 02.01.2021 na <https://www.3fs.si/about/>
- Betterteam.com (2020). What is an Agile Organization?. Pridobljeno 27.12.2020 na <https://www.betterteam.com/what-is-an-agile-organization>
- Bitenc, M. (2009). Osnove upravljanja in organizacija poslovanja. Učbenik. Ljubljana, Zavod izobraževalno razvojni center.
- Boezak, E. (2019). Are Employees More Important To Your Business Than Customers?. Coriniumintelligence.com. Pridobljeno 02.01.2021 na <https://www.coriniumintelligence.com/insights/are-employees-more-important-to-your-business-than-customers>
- Business.com (2020). How Employees Make or Break Business Success. Pridobljeno 26.12.2020 na: <https://www.business.com/articles/how-employees-make-or-break-business-success-and-how-you-can-lead-the-way/>
- Delo.si (2018). Svet kapitala: “Crkljanje” zaposlenih se izplača. Pridobljeno 02.01.2021 na <https://svetkapitala.delo.si/delove-podjetniske-zvezde/crkljanje-zaposlenih-se-izplaca/>
- Dunaetz, D. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) Theory. Researchgate.net. Pridobljeno 03.01.2021 na https://www.researchgate.net/publication/342166031_Leader-Member_Exchange_LMX_Theory/citations
- Goodreads.com (2020). I believe that rules do not make us moral; loving each other makes us moral.” - Adam Savage. Pridobljeno 06.01.2021 na

- https://www.goodreads.com/author/show/3352714.Adam_Savage
- Golmajer, J. (2007). Vpliv vodje na organizacijsko klimo. Fakulteta za organizacijske vede: Maribor.
- Kovač, J., Mayer J., Jesenko, M. (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija Kranj. 220 str.
- Lipičnik, B. (2002). Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, R. (2007). Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Skofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- Morgan, J. (2020). What is leadership, and who is a leader?. Chieflearningofficer.com. Pridobljeno 26.12.2020 na <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>
- Možina, S. et al. (2002). Management - Nova znanja za uspeh. Didakta.
- Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice. New Delhi: Thousand Oaks; London: Sage Publications.
- Notredameonline.com (2020). The Responsibilities of a Team Leader. University of Notre Dame. Pridobljeno 03.01.2021 na <https://www.notredameonline.com/resources/leadership-and-management/the-responsibilities-of-a-team-leader/>
- Penger S. (2020). Avtentično vodenje je zlati standard v dobi inovativnosti. Pridobljeno 02.01.2021 na <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
- Stojilkovič, S. (2016). Ste vodja ali manager?. Pridobljeno 05.01.2021 na <http://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/ste-vodja-ali-menedzer/>
- Tavčar, M. (2009). Management in organizacija. Koper: Fakulteta za management.