

UVOD

I. VODENJE

Pri vsakem delu lahko razločimo dve funkciji: cilj dela ("proizvod") ter organizacijo dela (ki ureja potek oz. način, po katerem se "proizvod" izgotovi). Cilji dela so lahko enostavni, tj. taki, da jih lahko doseže vsak posameznik, ali pa kompleksni, tj. taki, ki jih posameznik bodisi zaradi časovne omejitve bodisi zaradi zahtevnosti del ne more doseči sam, temveč jih lahko doseže le v skupini. Pri enostavnem delu si človek vse sam organizira, medtem ko se pri izvedbi kompleksnih del pojavi potreba po človeku, ki bo imel funkcijo organizacije, to pa je vodja. (S tem seveda ni rečeno, da ima vodja samo to funkcijo; hkrati lahko - tako kot drugi člani skupine - tudi sam proizvaja "proizvode".) S tem, ko je nekdo zadolžen za organizacijo, se produktivnost skupine (če je vodenje dobro) precej poveča.

Pri vodenju gre (po Jurmanu, 1981, str.200) za naslednje vidike:

- 1.za "neposredno organizacijo proizvodnje" (načrtovanje, pripravo dela, načine za evaluacijo rezultatov dela itd.),
- 2.za "neposredno delitev dela" (gre za vprašanje, kdo bo kaj izvrševal v skupini - pri čemer mora vodja dobro poznati naravo dela ter zmožnosti svojih delavcev),
- 3.za "posredovanje informacij o delu" (podrejenim in nadrejenim),
- 4.za "zanimanje za osebno življenje podrejenih" (kajti le-to, podobno kot znanje in usposobljenost delavca, vpliva na nivo produktivnosti).

V vsaki DO gre za veliko različnih kompleksnih del, ki jih opravljajo različne skupine ljudi. Ponavadi je sama DO razdeljena v posamezne oddelke, sektorje itd. Gre za čisto formalno delitev, ki zahteva čisto formalnega vodjo - tj. vodjo, ki je nameščen na tako mesto zato, ker se pojavlja tam potreba po vodenju, da bi skupina lahko v redu funkcionirala. "Sam namreč ne more povečati produktivnosti podjetja, dvigniti delovne morale, niti izboljšati socialnih prilik" (Brown, 1962, str.143). Vodja je torej vedno le član skupine.

Ponavadi so nadrejeni najbolj usmerjeni k doseganju ciljev dela (proizvodnji). Ponekod prihaja zategadelj do problema, namreč zato, ker imajo ljudje v delovni skupini različne potrebe, od katerih je doseganje ciljev dela samo ena. Druge pa so: potreba po

regulaciji odnosov z drugimi ljudmi (sodelavci) ter osebne želje in potrebe (npr. potreba po čistem delovnem okolju).

Kadar formalni vodja zanemari druge potrebe članov skupine, lahko pride do različnih pojavov nezadovoljstva (nizka produktivnost, višji bolniški stalež), lahko pa tudi do t.i. neformalnega vodenja. "Brez dobre in jasne komunikacije (namreč) ni kvalitetnih medosebnih odnosov, niti ne kvalitetnega vodenja" (Brajša, 1984, str.95).

Neformalni vodja glede na organizacijsko strukturo DO nima formalne funkcije vodje, vendar ga člani delovne skupine priznavajo za vodjo zato, ker se ne morejo obrniti na formalnega vodjo v zvezi s svojimi problemi pri delu ali doma. Gre v bistvu za nezaupanje, da bi formalni vodja pokazal razumevanje za probleme podrejenih. Glede na odnose med formalnim in neformalnim vodjo sta možni dve situaciji: 1. Če so odnosi med njima dobri, potem neformalni vodja formalnemu pomaga. V tem primeru prevzame vlogo diplomata - obvešča formalnega vodjo o dogajanju v skupini, da bi tako povečal učinkovitost skupine, vendar je pri tem previden, ker ne želi, da bi se odnosi med formalnim vodjem in drugimi člani skupine še bolj pokvarili. Razen tega je tudi njemu veliko do tega, da si ohrani dobro ime med sodelavci in ne izpade "vohun"; 2. Če so odnosi med formalnim in neformalnim vodjo slabi, ima zavoljo tega formalni vodja težave, kajti večina članov skupine je proti njemu.

Formalni vodja mora biti torej razen na produktivnost pozoren tudi na svoje odnose s podrejenimi. (O tem poroča tudi Rot, 1983, str.233: "Bolj učinkoviti so tisti vodje, ki se zavedajo obeh vrst odnosov in ju med sabo povezujejo.") V delovni situaciji se dobri odnosi vzpostavijo s pohvalami in grajami s strani vodje. Če so te na mestu, požanje uspeh in je med delavci priljubljen, v nasprotnem primeru pa izzove njihovo nezadovoljstvo.

Naslednja dva odstavka povzemamo po Mariji Novosel (1963, str.87-94):

Uspešen vodja ne hvali za vsako malenkost, ker ve, da preveč pogosta pohvala pripelje do razvade, ob čemer pri posamezniku otopijo čustva, s tem pa tudi motiv za doseganje nagrade. Po drugi strani pa se uspešni vodja zaveda, da je delavca za dobro opravljeno delo treba pohvaliti. Nekateri vodje vidijo pri delavcih le napake in jih nanje opozarjajo, če pa delavci dobro delajo, ne rečejo nič, ker se "samo po sebi razume", da morajo delavci delati tako, kot je treba. Veliko delavcev se zato, ker niso dobili pohvale za dobro opravljeno delo, počuti prikrajšane, zato se lahko kasneje vedejo nezainteresirano, razdražljivo in agresivno.

Kadar kaznuje, pregleda uspešen vodja ozadje delavčevega vedenja, kajti slabo opravljeno delo ima lahko številne vzroke (npr., da je delavec premalo usposobljen za tako delo in ga ne zna opravljati drugače, kot ga je; delavec ima lahko težave doma, npr. mu je zbolel otrok, ali pa ga je zapustila žena; lahko jo je hotel zagosti svojemu vodji; lahko pa je preprosto ugotovil, da se mu finančno bolj izplača, če v enem dnevu opravi več dela slabše kvalitete kakor manj dela boljše kvalitete). Uspešen vodja se ob napaki z delavcem tovariško pogovori na širi oči, pove mu, kje je prišlo do napake. V razgovoru mora delavec uvideti situacijo in se sam odločiti, kako bo delal naprej.

Niso pa odnosi v skupini ter zadovoljstvo njenih članov odvisni le od vodje. Na te odnose (po Jurmanu, 1981, str. 202) vpliva tudi sam sistem vodenja, kakršen je vpeljan v DO (hierarhični ali funkcionalni), cilji DO (skupni cilji delavce združujejo, različni jih razdvajajo), usklajenost vodenja med različnimi vodji ter usmerjenost ljudi v DO (kvišku stremeči, ravnodušni, razdvojeni).

II. PRESOJANJE DRUGIH

1. ZAZNAVNI VIDIK

Na področju zaznavanja lahko zasledimo kakih 20 do 30 različnih teorij, ki obravnavajo to problematiko, pri čemer pa ni nobena dokončna in vseobsegajoča. Zato je tukaj (podobno kot na drugih področjih psihologije) človek prepuščen samemu sebi, svoji presoji in opredelitvi, da se ali oprime katere od obstoječih, odloči za kombinacijo in združitev večih teorij, ali pa izdela svojo.

Nekaj resnice glede zaznavanja je najti že v Epikurjevem pismu Herodotu, kjer pravi, da "vidimo oblike in mislimo zato, ker nekaj od zunanjih predmetov prodira v nas" (Changeux, 1986, str.158). Toda to prodiranje ni enakomerno, človekova aktivnost (živčna, mišična, čutna itd.) se namreč iz trenutka v trenutek spreminja, zaradi česar se spreminja tudi zaznava dražljajske situacije. O tem lepo spregovori Floyd H. Allport, ki je razvil svojo ti. splošno teorijo zaznav. Nenehno človekovo aktivnost imenuje "začetne procese", medtem ko spadajo zaznave v "strukturno dogajanje" (Trstenjak, 1983, str.67). Začetni procesi so kontinuirani, strukturno dogajanje pa je dihotimno (po načelu "vse ali nič") in tako v bistvu predstavlja dražljajske prage. Oboji skupaj pa tvorijo "strukturno zaznavanje".

Ob dovolj močnem dražljaju se navadno pojavi orientacijski refleks - ko npr. napnemo oči in ušesa, ko smo pri miru, pa vendar v stanju pripravljenosti - o čemer priča povečan mišični tonus, lahko pa se ob dražljaju tudi refleksno umaknemo, še preden z razumom ocenimo, ali nas ta dražljaj ogroža ali ne (npr. umik pred žabo, ki skoči iz trave v čisto nasprotni smeri kot hodimo sami.)

Zaznavanje je tudi nujno selektivno. Ta nujnost izvira iz omejenosti naših čutil, ki so občutljiva le za določena dražljajska območja, zato v zvezi s tem govorimo o dražljajskih pragih. Na drugi strani nam selektivnost zaznavanja narekujejo naše potrebe in s tem našo motivacijsko naravnost. Ravno to dejstvo je npr. pomagalo Henryju A. Murrayu, da je - "ob izkušnjah Rapaporta, Sanforda, Shakova" (Murray, 1971, str.2) - izdelal svoj projekcijski preskus, s katerim lahko določimo posameznikove motive glede na njegove zaznave (oz.kot pravi Murray - apercipcije). Prav tako lahko na podlagi zaznav določimo tudi druge vidike osebnosti, kot npr. inteligentnost, čustvovanje, socialni stik, konstitucijo, duševne motnje itd. s pomočjo Rorschachovega preskusa (Šali, 1986, str.147-246). Te vidike je mogoče ugotoviti le na podlagi osebne note, ki je prisotna v posameznikovem zaznavanju.

Anton Trstenjak (1983, str.12) omenja, da ima selektivnost zaznav svoj vzrok tudi v "ponavljanju in s tem v "domačnosti" ali "vajenosti" videti oz. zaznavati stvari ravno v določeni smeri". Ta vrsta selektivnosti se v bistvu nanaša na ti. zaznavno konstantnost, ko npr. premog ob sončnem dnevu doživljamo kot črn, čeprav je objektivno svetlejši od papirja v senci, ki ga doživljamo kot belega.

Omeniti velja tudi adaptacijsko raven zaznav. Teorijo o tem je izdelal Harry Helson (1964, *Adaptation level theory: an experimental and systematic approach to behavior*). Če povzamemo po Trstenjaku (1983, str.36-38), je jedro teorije v naslednjem:

Organizem razodeva stalno tendenco po kategoriziranju svojih izkustev. Skuša jih urediti ne le po dimenzijah, ki jih nudi okolje, temveč tudi po svojih individualnih razmerjih do izkustvenih pojavov. Pri tem pa vse zaznave odražajo poleg kvalitativne

tudi kvantitativno plat. Če rečemo "težak", "svetel", "velik" itd., so vse to oznake, ki so sicer neposredno kvalitativne, toda obenem kvantitativne, saj bi se s spremembo kvantitete dejansko spremenila tudi kvalitativna razvrstitev le-teh. Kriterij, po katerem uvrščamo zaznave v ustrezne kategorije, je vedno nekakšno povprečje, ki rabi organizmu za standard vseh zaznavnih razmerij. Nanj se posameznik kmalu prilagodi v vsem svojem odzivanju, zato ga upravičeno imenujemo tudi adaptacijsko raven zaznavanja. Le-ta se izgradi na osnovi vseh dražljajev, ki delujejo na organizem v danem trenutku in iz preteklosti. Na to raven vplivajo tako tudi nezavedni, podprazni dražljaji (kot npr. število prezentacij dražljaja), socialne stimulacije, etične in estetske, skratka vse, kar ima naravo dražljaja.

Ta teorija nam torej individualne razlike v zaznavanju pojasni z razlikami v adaptacijski ravni posameznikov. Za naše potrebe je to pojasnilo dovolj dobro in ga bomo uporabili kasneje pri interpretaciji rezultatov.

2. KOGNITIVNI VIDIK

Predstave običajno pojmujeemo kot reprodukcijo zaznav. Glede na to, da v predstavi prevladuje spominjanje zaznane dražljajske situacije, pomeni, da si posameznik ne zapomni celote dražljajev, ki je v danem trenutku nanj delovala, temveč - zaradi selektivnosti zaznave - samo določen njen del.

Prav tako obstaja korespondentnost v pogledu adaptacijske ravni: če je bil zaznani predmet umeščen v neko kategorijo, bo v njej ostal tudi skozi predstavo.

Je pa v bistvu teoretično dokaj težko ločiti predstavo od zaznave. V laičnem jeziku je to lahko, saj razločujemo med "sliko predmeta" in "predmetom", v resnici pa je to vprašanje bolj zapleteno, saj predmeta dejansko nikoli ne vidimo, temveč vedno le njegovo - subjektivno pogojeno - "sliko". V tej zvezi govori Jean-Pierre Changeux (1986, str.172) o primarnih perceptih kot mentalnih predmetih, oz. dobesedno: "Primarni percept je mentalni predmet." Podobno stališče pa že prej zasledimo pri Wolfgangu Köhlerju (že v štiridesetih letih tega stoletja): "Za okolje se je zdelo, da obstaja v svojih primarnih značilnostih (oblika, teža, gibanje) in ostaja "stvarni svet". Ko so sekundarna svojstva (barve, šumi, vonjave) odvzeta od primarnih kot čisto subjektivne sestavine, se je za primarne značilnosti zdelo, da ostajajo neposredno dane kot značilnosti stvarnosti. Vendar se je na koncu za primarna svojstva naivnega realizma izpostavilo, da so prav tako subjektivna kot njihovi sekundarni spremljevalci: obliki, teži in gibanju stvari je veljalo dati isto tolmačenje kot smo ga dali barvam in zvokom; tudi oni so odvisni od organizma, ki jih doživlja in so le končni rezultat zapletenih procesov v njegovi notranjosti" (Köhler, 1985, str.11).

Tudi to, da so predstave manj jasne od zaznav ne drži vedno (primer eidetskih predstav); niti to ne, da lahko zmeraj ločimo predstavo od zaznave (npr. v sanjah ali pod vplivom mamil jih doživljamo kot zaznave).

French (1963, str.402) npr. takole razmeji presojanje in percepcijo: "Percepcijo lahko definiramo kot procese neposredne izkušnje v organizmu. Posrednejša kot postaja izkušnja in bolj ko narašča pomen sklepanja, bolj prihaja v ospredje presoja (kognicija)." V angleškem jezikovnem področju uporabljajo različne izraze, ki se nanašajo na presojo drugih oseb. Tagiuri (1969, str.395) npr. o tem pravi takole: "Pojem "percepcija oseb

(person perception)" se nanaša na procese, s katerimi posameznik spoznava druge ljudi in misli o njih, njihovih značilnostih, kvalitetah in notranjih stanjih. Izraz percepcija ni najbolj posrečen, ker mislimo bolj na apersepcijo in kognicijo. Toda tudi drugi izrazi, kot npr. socialna percepcija ali interpersonalna percepcija, niso najbolj zadovoljivi. Morda imajo najboljši izraz Francozi: "la connaissance d'autrui" - spoznavanje drugih. Dober izraz je tudi socialna kognicija."

3. ELEMENTI IN PROCES PRESOJANJA DRUGIH

Zanimanje za spoznavanje drugih sega v 19. stoletje, ko se je pojavila Darwinova knjiga *Izražanje čustev pri človeku in živalih* (1872). Do takrat so namreč vprašanje spoznavanja oseb uvrščali v področje problemov spoznavanja nasploh.

Sposobnost presoje drugega je definirana kot "diskrepanca (razlika) med sodbo in kriterijem" (Tagiuri, 1969, str.408).

Kot kriterije lahko vzamemo različne stvari:

- a) konsenz ocenjevalcev,
- b) poročilo o svojem stanju s strani osebe, ki je ocenjevana,
- c) rezultate psiholoških testov (npr. osebnostnih potez),
- d) nepovedno vrednost sodb (Tagiuri, 1969, str.398).

Mnoge študije, ki so se ukvarjale s problemom presoje drugih oseb (posebno intenzivno med leti 1940 in 1950), niso med seboj neposredno primerljive, ker so se v raziskavah opirali na različne variable. Viri variance so npr.:

- 1.postopek in metoda skoriranja (npr. rangiranje, predikcija, svobodni opis, check lista),
- 2.kriterij (npr. subjektovo vedenje, psihometrični skor, subjektova samo-ocena),
- 3.ocenjevalci (se razlikujejo po starosti, spolu, inteligentnosti, osebnostnih značilnostih, stopnji psihološkega treninga, poklicu, odnosu do ocenjevanega subjekta),
- 4.osebe, ki jih drugi presojajo (se razlikujejo med seboj v enakih značilnostih kot ocenjevalci),
- 5.moteči dejavniki (npr. halo efekt, logična napaka, projekcija) (Tagiuri, 1969, str.409-410).

V toku samega procesa presoje se ocenjevalec naslanja na različne vire informacij. Allport (1961, str.497-522) omenja različne teorije, od katerih vsaka postavlja v ospredje določen vidik, vendar se verjetno v procesu spoznavanja opiramo na vse.

Teorija analogije (inference theory) pravi, da na stanje ali značilnosti druge osebe sklepamo na osnovi okoliščin, vedenja ali zaporedja dogodkov, ki so podobni ali enaki našim osebnim izkušnjam. Ta teorija dobro pojasni podobnost med presojevalcem in drugimi, kot tudi to, da je za točnost presoje potrebna širša osebna izkušnja (Allport, 1961, str.411-414). Vendar pa nam ta teorija ne pomaga dosti v primerih, ko si ustvarimo sodbe o stanjih druge osebe, za katere nimamo predhodnih izkušenj.

Lipps (1907, str.694-722) meni, da lahko drugo osebo v takih primerih razumemo s pomočjo empatije (Einfühlung). To opredeli kot "objektivno motorično mimikrijo". Drugo osebo namreč deloma imitiramo z neznatnimi gibi in tako v sebi vzbudimo notranja stanja, s pomočjo katerih lahko razumemo občutke ali značilnosti druge osebe.

Mnogi drugi, posebno fenomenologi in geštalisti, pa menijo, da imajo določeni zunanji vzorci ali konfiguracije (Gestalten) takojšen pomen. Köhler (1985, str.48 in 50)

denimo pravi takole: (Hering je menil, da lahko) "izkustva sistematično uredimo, če njihove različne vrste in nianse poenotimo na osnovi podobnosti... Toda izkustvo kot tako odkriva nek red, ki se doživlja sam po sebi. Če imamo pred sabo tri točke, je ena v sredi, drugi dve pa sta simetrično na vsaki strani. To ni logični, temveč konkretni red, ki pripada samemu izkustvu."

Arnheim (1949, str.156-171) pa meni, da se presojanje druge osebe odraža na vseh ravneh procesa - na njenih in naših (ocenjevalčevih) - psiholoških, elektrokemičnih in nevromuskulatornih.

Bruner in Tagiuri (1954, str.649) pravita, da o drugih ljudeh sklepamo na osnovi implicitne teorije osebnosti. Naše implicitne sodbe vplivajo na način, kako percipiramo in razumemo druge, hkrati pa tudi na našo koncepcijo o tem, kaj in kako percipiramo. V to koncepcijo so vključeni različni mehanizmi - od halo efekta, logične napake, maksimiranja ravnotežja (in hkrati izogibanju disonance med elementi), stereotipizacij (npr. Gage, 1952) ter gledanja na druge kot na vzrok in izvor aktivnosti (npr. Pepitone, 1958, str.258-276).

Vse te tendence lahko vidimo v luči funkcionalnosti: vse so namreč poskusi percipirajočega, da si poenostavi in stabilizira zelo varirajoče si človeško okolje. Te težnje lahko primerjamo s konstanco pri vizualni percepciji, ki je v zvezi s fizikalnimi dražljaji.

Pri virih informacij, ki jih ocenjevalec upošteva v teku presoje, pa je razen ocenjevane osebe treba omeniti tudi celotno situacijo ali kontekst. Informacije, ki jih dobimo iz obeh virov (osebe in konteksta) so namreč redundantne, zato je verjetnost, da pravilno presodimo npr. neko čustvo, zelo visoka. "Vemo" namreč dvoje: da določena situacija teži k temu, da vzbudi čustva A,B ali C in da določena ekspresija ali vedenje odraža čustva B,D ali E. Ko imamo pred seboj to posebno situacijo ter posameznikovo reakcijo, sklepamo, da je v ozadju najbrž čustvo B. Isto vedenje osebe pa lahko vodi do drugačnih sodb, kadar je pred nami drugačna situacija.

PROBLEM

Vprašanje bi lahko opredelili takole. Če izhajamo iz dejstva, da prihaja pri posameznikih do razlik v predstavah realnega vodje - eni ga ocenjujejo bolj ugodno, drugi manj - nas zanima, ali se pojavljajo kakšne razlike tudi v predstavah idealnega vodje, ali pa se "idealno" ljudem prikazuje morda bolj homogeno kot "realno" (tj., da imajo delavci, ki sicer različno ocenjujejo svoje neposredne vodje, o idealnem vodji podobno predstavo).

METODA

a)PRESKUŠENCI. V priložnostnem vzorcu je bilo zajetih 112 delavcev, zaposlenih pri GP Stavbar Maribor, ki so v letu 1988 ocenjevali 11 svojih neposrednih vodij.

b)PRIPOMOČKI. 1.Uporabljen je bil celoten JDI (Job Descriptive Index), vendar smo potem upoštevali le lestvico "neposredni vodja".

2.Iz JDI je bila izpeljana ocenjevalna lestvica IDA s 24 trditvami, ki so jih delavci presojali s pomočjo šestih stopenj (npr. trditev JE HITER so presojali glede na naslednje

stopnje: zelo hiter, precej hiter, še kar hiter, nekam počasen, precej počasen, zelo počasen). Med temi 24 trditvami jih je bilo 15 enakih kot v JDI na lestvici "neposredni vodja".

c)POSTOPEK. Delavci so najprej ocenjevali "idealnega vodjo". Navodila so bila takšna: "Jeseni bomo poslali na dodatno izobraževanje nekaj naših delovodij. Vi delate z različnimi delovodji: eni so dobri, drugi so slabi. Zanima nas, kakšen je dober delovodja." (Predpostavili smo namreč, da je pojem dobrega vodje enakovreden pojmu idealnega vodje in za delavce bolj razumljiv.) Potem so poslušali pojasnila v zvezi z izpolnjevanjem lestvice, na koncu pa smo jim še enkrat rekli, da nas zanima, kakšen je dober delovodja. Nato so delavci izpolnili lestvico in, ko so končali, so približno eno uro reševali različne psihološke preskušnje (TN-10 in Purdue), na koncu pa so izpolnili še JDI, pri katerem so med drugim morali oceniti neposrednega vodjo, pri katerem delajo. (Tu je treba povedati, da izpolnjevanje JDI ni bilo anonimno. S tem smo vzeli v zakup, da se na JDI pojavljajo višje vrednosti, kot so dejansko, da pa skupini bolj in manj zadovoljnih delavcev kljub temu ostajata v približno enakem odnosu, kot če bi bil preskus anonimen. Po drugi strani pa smo lahko za te delavce npr. preverili tudi kasnejše izstopne iz DO - kar je do neke mere tudi kazalec nezadovoljstva.) Na podlagi ocen vseh 112 delavcev je bilo treba najprej urediti podatke z JDI po velikosti in glede na to razporediti delavce v skrajnostni skupini: v skupino manj zadovoljnih (37 delavcev) ter v skupino bolj zadovoljnih delavcev (36 po številu). Pri tem smo delavce, ki so v svojih ocenah dosegli srednje vrednosti, izločili.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Tabela 1: Pregled podatkov za skupini manj in bolj zadovoljnih delavcev. (Številke nad stolpci pomenijo: 1-skupina, 2-velikost vzorca, 3-stopnja zadovoljstva na celotnem JDI-povprečje (v točkah), 4-stopnja zad. na celotnem JDI-standardni odklon (v točkah), 5-ocena neposrednega vodje-povprečje (v točkah), 6-ocena neposrednega vodje-st. odklon (v točkah), 7-starost-povprečje (leta), 8-starost-st.odklon (leta), 9-zakonski stan:poročen (število delavcev), 10-narodnost - sl-slovenska, hr-hrvaška, m-muslimanska - število delavcev, 11-bivanje v samskem domu-število delavcev.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
									sl.	hr.	m.	
manj zad.	37	167.3	25.5	47.5	12.4	33.4	10.2	15	11	18	8	21
bolj zad.	36	257.7	12.7	74.6	4.9	34.9	8.8	31	18	14	4	14

Skupini bolj in manj zadovoljnih delavcev se med seboj pomembno ne razlikujeta po starosti, zakonskem stanu, narodnosti in bivanju v samskem domu. Te osebe pa so si različne po kvalifikacijski strukturi: med tistimi, ki so bolj zadovoljni s svojim delom in delovodjo prevladujejo kvalificirani delavci, med tistimi, ki so manj zadovoljni pa polkvalificirani delavci (razlika je statistično pomembna). Te podatke nam posreduje tabela 2.

Tabela 2: Prikaz pomembnih razlik v kvalifikacijski strukturi bolj in manj zadovoljnih delavcev.

zadovoljstvo	kvalifikacija	
	KV	PK
večje	3	15
manjše	24	13

Hi-kvadrat znaša 4.52 (teoretični pa 3.84 na nivoju 0.05).

V tem trenutku je težko reči, kaj je vzrok in kaj posledica: ali so PK delavci manj zadovoljni kot KV zaradi slabših del (in slabše plače) kot KV, ali pa je to nezadovoljstvo trajnejše narave in razlog za usmeritev v poklic (npr. PK delavec hitreje dokonča šolo, hitreje pride "do kruha" kot KV, kar je lahko pogojeno s težnjo, da se želi čimprej izkupati iz - velikokrat neurejenih - domačih razmer). Lahko pa tudi, da je v ozadju te povezave kak tretji razlog.

Sedaj pa si oglejmo rezultate glede na posamezne lastnosti realnega in idealnega vodje.

Tabela 3: Pregled frekvenčnih porazdelitev pritrdilnih odgovorov (tj. odgovorov "DA" za ocenjevane lastnosti) pri skupinah manj in bolj zadovoljnih delavcev. Odgovori se nanašajo tako na oceno neposrednega vodje (JDI), kot na oceno idealnega vodje (IDA).

lastnost	manj zadovoljni (n=37)		bolj zadovoljni (n=36)	
	IDA	JDI	IDA	JDI
1. vpraša za nasvet	14	8	24	27
2. je ljubezniv	28	16	36	34
3. je obziren	32	23	36	34
4. ni domišljav	22	13	27	25
5. je simpatičen	30	13	35	31
6. je tovariški	32	24	36	36
7. ni zadirčen	26	19	32	32
8. je vpliven	29	16	33	30
9. je bister	35	18	36	36
10. se ne razjezi hitro	25	11	31	32
11. je odločen	32	27	36	36
12. je pošten	33	24	36	35
13. obvlada svoje delo	36	24	36	36
14. pove v obraz	32	15	33	35
15. je delaven	32	26	34	36

Že bežen pogled na tabelo 3 nam razkrije, da prihaja med skupino manj zadovoljnih in skupino bolj zadovoljnih delavcev do razlike ne le v predstavi neposrednega vodje temveč tudi v predstavi idealnega vodje. Bolj zadovoljni delavci so si npr. kar v sedmih točkah glede idealnega vodje povsem enotni, da so te lastnosti zaželenne. To so: ljubeznivost, obzirnost, tovarištvo, bistrost, odločnost, poštenost, obvladovanje svojega dela. V skupini manj zadovoljnih delavcev taka enotnost ni bila dosežena niti v eni točki. Podoben je trend pri oceni neposrednega vodje: bolj zadovoljni delavci so si povsem enotni v ocenah pri petih lastnostih: tovarištvu, bistrosti, odločnosti, obvladovanju svojega dela, delavnosti, medtem ko v skupini manj zadovoljnih delavcev soglasnosti znova ne zasledimo.

Na podlagi dobljenih rezultatov sicer nismo upravičeni skleniti, da stvarnost neposredno oblikuje predstavo idealnega (torej da je "stvarnost" vzrok in "idealnost" posledica), kljub temu pa lahko govorimo o neki povezanosti, ki je lahko odraz npr. določenih osebnostnih lastnosti (ki tukaj niso bile dodatno proučevane, kot npr. dominantnost, moč ega, agresivnost, opozicionalnost, optimizem itd.).

Ob tem se nam odpira vprašanje, ali bolj zadovoljni delavci tudi druge stvari ocenjujejo višje kot manj zadovoljni, tj., ali so njihovi vzorci vedenja splošni, ali pa veljajo le za to ozko področje ocenjevanja delovodij. S tem v zvezi bi lahko na podlagi JDI razširili proučevanja tudi na presojanje idealnega dela, sodelavcev, osebnega dohodka in možnosti napredovanja, prav tako pa bi lahko zajeli tudi druga področja, npr. vprašanje prehrane v DO, bivanja v samskem domu, preživljanja dopusta v počitniških zmogljivostih DO itd. - povsod bi torej primerjali "idealno" in "realno" stanje. Šele proučitve na drugih področjih bi dale odgovor na to, ali gre za splošnejšo težnjo teh oseb, da vrednotijo bolj pozitivno oz. bolj negativno. Če se držimo teorije o adaptacijski ravni posameznika, bi rekli, da bi to skoraj moralo biti pravilo.

Da gre lahko tudi v našem primeru za neko splošnejšo raven vrednotenja, razberemo v besedah Boruta Šalijs (1986, str.88): "Tudi nergači in kverulanti imajo večje število Dd (drobnodetajl nih) odgovorov, kar priča o njihovem negativnem odnosu do življenja in sveta." Besede se nanašajo na Rorschachov preskus in na percepcijo, ki je v zvezi s predlogami, vendar je obrazec vedenja za te osebe splošen, saj se tiče naravnave do sveta in življenja. Ozadje pri odgovorih naših oseb bi lahko bila prav taka splošnejša naravnava, sicer pa nas o tej splošnosti deloma prepriča že to, da se osebe iz obeh skupin razlikujejo v svojih ocenah na celotnem JDI, torej na petih različnih področjih in ne le v oceni vodje. Tabela 4 nam prikazuje razlike med obema vzorcema za različna področja JDI.

Tabela 4: Povprečne vrednosti in vrednosti t pri bolj zadovoljnih in manj zadovoljnih delavcih na celotnem JDI in na posameznih področjih.

zadovoljstvo	celotni JDI	delo	vodja	sodel.	plača	napredovanje
večje	257.7	57.7	74.6	73.3	24.4	27.8
manjše	167.3	38.8	47.5	53.1	11.6	17.5
vrednosti t	19.3	11.5	12.3	10.0	7.1	7.5

t (n=71) 0.05 = 2.00

Oba vzorca se pomembno razlikujeta tako na celotnem JDI kot na posameznih področjih. To lahko pojasnimo tako z vidika različne "adaptacijske ravni", kakor tudi "halo efekta", ali "determinirajočih tendenc". Vsi trije pojmi imajo v svojem bistvu enotno izhodišče, tj. da posameznik (ali nek njegov del) vsak zaznavni pojav dimenzionira, ocenjuje in razvršča v razrede. Vse oznake npr. ljubeznivosti, pazljivosti, odločnosti, poštenosti itd. imajo že v svojem verbalnem pomenu razmerje do nekega splošnega, ne popolnoma določenega kvantificiranega merila, ki je nekakšno povprečje. Le-to je izhodiščna točka, na podlagi katere ocenjujemo intenzivnost ljubeznivosti, pazljivosti, odločnosti, poštenosti itd.

Trstenjak (1983, str.13) meni, da zaznava (in tako tudi predstava) "vsebuje predvsem spoznavne ali kognitivne sestavine, ki so temeljne; šele ob teh in prek teh odkrivamo njih posebne afektivne in konativne sestavine, ki pričajo, kako in v čem je zaznava obenem motivirana, zakaj je šla njena selekcija ravno v smer tega pojava in ne drugega."

Ob koncu si zastavimo še dve vprašanji:

1. ali se skupini pomembno razlikujeta v predstavi idealnega vodje,
2. ali je razlika med odgovori na lestvicah IDA ter JDI znotraj posameznih skupin statistično pomembna.

Tabela 5: Prikaz razlik v predstavi idealnega vodje za skupini manj zadovoljnih in bolj zadovoljnih delavcev (DA pomeni število pritrdilnih odgovorov - frekvenco, NE pa število odklonilnih odgovorov.)

zadovoljstvo	DA	NE	vsota
manjše	438	117	555
večje	501	39	540
vsota	939	156	1095

Skupini se v svojih odgovorih pomembno razlikujeta (empirični hi-kvadrat znaša 43.02, medtem ko je teoretični na nivoju 0.05 3.84).

Pri odgovoru na drugo vprašanje (ali je razlika med odgovori na lestvicah IDA ter JDI znotraj skupine nezadovoljnih in skupine zadovoljnih delavcev statistično pomembna) smo si pomagali s Sandlerjevo vrednostjo A, kot jo opisuje Boris Petz (1981, str.144). V svoji osnovi ta vrednost prikaže razmerje med neko razliko in standardno deviacijo te razlike (torej enako kot vrednosti z in t). Pomembna razlika se je pokazala v skupini manj zadovoljnih delavcev ($A=0.07$), v skupini bolj zadovoljnih pa ne ($A=1.55$). (Teoretični A na nivoju 0.05 za obe skupini znaša 0.27.)

Pomembna razlika pri manj zadovoljnih delavcih med odgovori na IDA in JDI nam kaže, da so zmožni razlikovati med idealnim in neposrednim vodjem. Pomembna razlika v razmerju do bolj zadovoljnih delavcev pri ocenjevanju idealnega vodje pa nakazuje, da celo v presoji idealnega manj zadovoljni delavci ne morejo "iz svoje kože". To je bodisi zato, ker so njihova pričakovanja glede idealnega zmanjšana zaradi obstoječe "realne situacije" (tj. da so neposredni vodje do njih res rigoroznejše nastrojeni, da res opravljajo

slabše delo, da imajo res slabše sodelavce, plačo in možnosti za napredovanje; to je torej situacija, ko so pričakovanja znižana zaradi objektivnih okoliščin oz. situacijskih faktorjev), lahko pa so njihova pričakovanja zmanjšana tudi zaradi različnih subjektivnih faktorjev oz. njihove splošne naravnave do sveta in življenja.

Pri zadovoljnih delavcih razlika od neposrednega vodje do idealnega ni statistično pomembna, to pomeni, da svoje neposredne vodje ocenjujejo zelo blizu "idealnosti". Sicer pa tudi iz svojih izkušenj vemo, da nam lahko določena stanja vzbudijo vtis popolnosti, čeprav objektivno vzeto to morda niti niso. Primeri takšnih stanj so: počitek po dolgotrajni hoji, potešitev hude lakote, zmaga nad tovariši v teku, lepa slika, pokrajina itd. Podobno kot pri manj zadovoljnih delavcih, pa je lahko ocena neposrednega vodje pogojena tudi objektivno - torej s situacijskimi faktorji.

NAMESTO SKLEPA

V razpravi smo videli, da prihaja v predstavi idealnega in realnega do razlik: bolj zadovoljni delavci oboje ocenjujejo višje, manj zadovoljni delavci pa nižje; prav v tej različenosti pa lahko zasledimo tudi podobnost: bolj zadovoljni delavci ocenjujejo "realno" in "idealno" podobno - tj. visoko, manj zadovoljni pa oboje nizko.

Vendar se ob koncu lahko vprašamo, ali so dobljeni podatki zanesljivi, saj - kot smo omenili v začetku - ocenjevanje ni bilo anonimno. Da bi to preverili, smo spremljali delavce še 3 mesece po končanem ocenjevanju - nezadovoljstvo delavcev se namreč lahko odrazi tudi v odhodu iz nezadovoljivega okolja. V obdobju teh treh mesecev so DO iz skupine manj zadovoljnih delavcev zapustili trije delavci, iz skupine bolj zadovoljnih pa nihče. Kullbackov hi znaša 3.20 in ni pomemben (teoretični hi-kvadrat znaša 3.84 na nivoju 0.05). Čeprav razlika ni pomembna, menimo, da je trend nakazan in da lahko podatkom zaupamo če že ne glede "točne" višine ocen, pa vsaj globalno za obe skupini.

V teku raziskave se je porodila še vrsta vprašanj, ki so ostala odprta:

1. Možno je, da razlika, ki se je nakazala med obema skupinama v predstavi neposrednega in idealnega vodje, ne gre le na račun vrednotenja ali vrednostne lestvice, ki jo nosi v sebi posamezni ocenjevalec. Možno je, da se skupini razlikujeta tudi v pozornosti, razumevanju posameznih ocenjevalnih atributov ter v svojih osebnostnih lastnostih. Ko se torej vprašamo: "Zakaj se skupini med sabo razlikujeta", bi nam ti podatki lahko pojasnili, ali bolj vplivajo subjektivni ali bolj objektivni dejavniki. Podatek, ki bi kazal na večjo občutljivost posameznih oseb, bi bilo tudi število in trajanje zaposlitev - delavci, ki se čutijo manj zadovoljni, verjetno pogosteje menjavajo organizacije, v katerih so zaposleni.
2. Odprto ostaja vprašanje predstav "idealnosti" na drugih nivojih (delo, plača, sodelavci itd.).
3. V gradbeništvu delavci pogosto menjavajo delovodje (zaradi vedno novih gradbišč), zato bi si v razlagi tega, zakaj so nekateri delavci manj zadovoljni od drugih, lahko pomagali tudi takole: vsak delavec bi izbral 3 vodje, pri katerih najraje dela, in 3, pri katerih dela najmanj rad (za oboje bi navedel tudi razloge). Kasneje bi lahko ocene na JDI povezali z ustrezno sliko delovodij.

1. Allport, G.W., 1961, Pattern and growth in personality, New York, Holt, Reinchart and Winston.
2. Arnheim, R., 1949, The Gestalt theory of expression, Psychol. Rev., št. 56.
3. Brajša, P., 1984, Rukovođenje kao međuljudski odnos, Varaždin, NIŠRO Varaždin.
4. Brown, J.A.C., 1962, Socijalna psihologija u poduzeću, (prevod dela: The social psychology of Industry) Zagreb, Privreda.
5. Bruner, J.S., R.Tagiuri, 1954, The perception of people, v: G.Lindzey (ur.), Handbook of social psychology, Cambridge, Mass., Addison Wesley.
6. Changeux, J.P., 1986, Neuronski čovek, (prevod dela: L'homme neuronal, 1983) Beograd, Nolit.
7. French, D., 1963, The relationship of antropology to studies in perception and cognition, v: S.Koch (ur.), Psychology: a Study of a Science, zvezek 6, Investigations of Man as Socius, New York, McGraw-Hill.
8. Gage, N.L., 1952, Judging interests from expressive behavior, Psychol.Monogr., 66, št.18.
9. Köhler, W., 1985, Geštal psihologija, (prevod dela: Gestalt psychology, 1947) Beograd, Nolit.
10. Lipps, T., 1907, Das Wissen von fremden Ichen, Psychol. Rev., 56.
11. Murray, H.A., 1971, Thematic Apperception Test - Manual.
12. Pepitone, A., 1958, Attributions of canselity, social attitudes, and cognitive matching processes, v: R. Taqiuri in L. Petrullo (ur), Person perception and interpersonal behavior, Sanford, Sanford Univ. Press.
13. Petz, B., 1981, Osnovne statistične metode za nematematičare, Zagreb, SNL.
14. Rot, N., 1983, Psihologija grupa, Beograd, Zavod za udžbenike SR Srbije.
15. Šali, B., 1986, Rorschachova psihodiagnostika, priručnik, Ljubljana, Zavod SRS za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva.
16. Tagiuri, R., 1969, Person perception, v: G.Lindzey, E.Aronson (ur.), The Handbook of Social Psychology, zvezek 3, The Individual in a Social Context.
17. Trstenjak, A., 1983, Teorije zaznav, Ljubljana, SAZU.