

11-17-2017

## Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu

Maruša Premru

Darija Aleksić

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

---

### Recommended Citation

Premru, M., & Aleksić, D. (2017). Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu. *Economic and Business Review*, 19(4). <https://doi.org/10.15458/85451.52>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

# VPLIV ODNOSA MED VODJO IN ZAPOSLENIMI NA KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE NA DELOVNEM MESTU

MARUŠA PREMRU  
DARIJA ALEKSIC<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** *Kontraproduktivno vedenje, kot oblika neetičnega vedenja, predstavlja grožnjo za ugled organizacije, finančno uspešnost in tudi obstoj organizacije. V prispevku zato preučujemo, kako izmenjava vodja-sledilec (angl. leader-member exchange; v nadaljevanju LMX), psihološka varnost in moč morale vplivajo na kontraproduktivno vedenje z namenom, da bi ga bolje razumeli in zmanjšali njegovo pojavnost. Rezultati analize (linearna regresija in mediacijsko-moderacijski model) na vzorcu 116 zaposlenih so pokazali, da je LMX negativno povezan s kontraproduktivnim vedenjem, ter da je LMX pozitivno povezan s psihološko varnostjo ter močjo morale. Prav tako so rezultati pokazali, da je moč morale pozitivno povezana s kontraproduktivnim vedenjem, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželjeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pozitivno povezavo med močjo morale in kontraproduktivnim vedenjem pojasnjujeva z idejo o negativni recipročnosti, ki temelji na vzpostavitvi pravičnosti v primeru zaznane nepravičnosti v organizaciji.*

---

**Ključne besede:** *izmenjava vodja-sledilec (LMX), psihološka varnost, moč morale, kontraproduktivno vedenje, mediacijsko-moderacijski model*

---

JEL klasifikacija: M12, D91

---

DOI: 10.15458/85451.52

---

## 1 UVOD

Kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu ni novost. V zadnjih letih raziskovalci priznavajo, da prevladujejo različne oblike neprimerne organizacijskega vedenja, ki se pojavljajo kot manjša neposlušnost na delovnem mestu, žaljivo vedenje, vandalizem in sabotaža, posledice takšnih vedenj za zaposlene so precejšnje in drage (Vardi & Weitz, 2004, str. 4). Kontraproduktivno vedenje zaposlenih vodi do slabega ugleda podjetja in posledično do visokih stroškov. Da bi omejili posledice tovrstnega vedenja, je potrebno razumeti dejavnike, ki vplivajo na njegovo pojavnost.

Odnos med vodjo in podrejenimi je pomemben dejavnik, ki vpliva na kontraproduktivno vedenje zaposlenih. Teorija izmenjave vodja-sledilec gleda na vodenje kot na del širšega razvojnega procesa med vodjo in podrejenim. Zaradi omejenega časa in energije bo vodja

razvil tesnejša delovna razmerja z le nekaj podrejenimi. Teorija izmenjave zato poudarja vzajemnost in recipročnost odnosa med vodjo in zaposlenim (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17). Glavna predpostavka teorije je, da vodje diskriminirajo med podrejenimi (Van den Broeck, Sulea, Iliescu, & De Witte, 2013, str. 529). Odnosi med vodjo in sledilci se razvijejo sčasoma preko niza izmenjav med njimi (Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2008, str. 257). Na razvoj kakovostnih odnosov vplivajo tudi organizacijski, situacijski in individualni dejavniki, psihološki procesi in stopnja razvoja odnosa (Scandura & Lankau, 1996, str. 254–256).

Odnos, ki ga ima podrejeni z nadrejenim, v veliki meri vpliva na percepcijo psihološke varnosti. Vodje, ki ustvarijo primerno okolje za spodbujanje izmenjave znanja, s tem vplivajo na stopnjo psihološke varnosti (Van den Berg, 2014, str. 7). Soočanje z negotovostjo zaposlitve ustvarja stres in vpliva na posameznikovo čustvovanje in vedenje ter je povezano z nižjo pripadnostjo organizaciji in zadovoljstvom pri delu, kar povzroča manjšo učinkovitost (Van den Broeck et al., 2013, str. 529) in spodbuja kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu.

Kontraproduktivno vedenje in odločanje vključuje kompleksne izmenjave med individualnimi in organizacijskimi dejavniki, ki so povezane s sistemom moralnih načel posameznika. Moralna vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od moči morale (Brass, Butterfield & Skaggs, 1998, str. 16; Ethics, b.l.). Moč morale se predvidoma razlikuje v odvisnosti od situacije ter se osredotoča na moralno vprašanje in ne na moralnega agenta ali organizacijski kontekst (Jones, 1991, str. 372–373). Moč morale zasledimo predvsem v raziskavah na področju etičnega odločanja in igra pomembno vlogo pri prepoznavanju moralnih vprašanj (Jones, 1991, str. 391).

**Namen** prispevka je prispevati k razumevanju kontraproduktivnega vedenja. Namen bomo poskušali uresničiti z obravnavo nekaj ključnih vprašanj, ki bistveno prispevajo k zmanjševanju kontraproduktivnega vedenja. Naš **cilj** bo tako preučiti in prikazati vpliv izmenjave vodja-sledilec, psihološke varnosti in stopnje moralnega zavedanja na kontraproduktivno vedenje pri delu.

Prispevek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. Na podlagi sekundarnih virov je najprej predstavljena teoretična podlaga za konceptualizacijo povezav in medsebojnega vplivanja konstruktov na kontraproduktivno vedenje pri delu. V empiričnem delu, ki temelji na analizi spletnega vprašalnika, je najprej predstavljen vzorec ter vprašalnik, nato so predstavljeni rezultati empirične preverbe z uporabo linearne regresije in mediacijsko-moderacijskega modela z orodjem PROCESS makro. Sledi diskusija, priporočila za prakso ter omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

## 2 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

### 2.1 Teorija izmenjave vodja-sledilec

Teorija izmenjave velja za relacijski pristop k vodenju, ki temelji na konceptu, da je socialno vedenje posledica procesa izmenjave dveh strani. Proces izmenjave opisuje razmerja, ki obstajajo kot izmenjave želenih rezultatov med vodjo in posameznimi sledilci (Notgrass, 2010, str. 22). Relacijski pristop spreminja fokus dinamike od individualnega h kolektivnemu, kot kombinacija interaktivnih povezav in kontekstov. Vodje delijo odgovornost z drugimi za oblikovanje določenega odnosa – vodje in sledilci torej skupaj nosijo odgovornost, kakšen odnos bodo razvili (Uhl-Bien, 2006, str. 662).

LMX je definiran kot kakovost izmenjave odnosa med nadrejenim in podrejenim in se osredotoča na vzpostavljanje zaupanja med vodjo in sledilcem. Teorija izmenjave zato poudarja vzajemnost in recipročnost odnosa med vodjo in zaposlenim (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17). Glavna predpostavka teorije je, da vodje diskriminirajo med podrejenimi in jih obravnavajo različno. Odnos v izmenjavi vodja-sledilec, ki ga zaznamujejo kakovost odnosa, zahtevne naloge, odločanje in čustvena podpora, krepi zaznano varnost in povečuje zanimanje zaposlenih za delo. V bolj kakovostnem odnosu se zaposleni počutijo varne opravljati zahtevano delo, razpravljati o napakah in delijo znanje (Van den Broeck et al., 2013, str. 529).

Pozitiven odnos med vodjo in sledilcem povečuje verjetnost, da bo sledilec bolj nagnjen k služenju organizaciji, po drugi strani takšen odnos zmanjšuje verjetnost negativnega vedenja (Huang, Shi, Xie, & Wang, 2015, str. 1283; Liu, Lin, & Hu, 2013, str. 359–360). Bolj kakovostni odnosi so povezani s pozitivnimi izmenjavami med podrejenimi in nadrejenimi, kakor tudi z večjim zadovoljstvom pri delu. Zadovoljstvo pri delu ima pomembno povezavo z učinkovitostjo pri delu posameznika in njegovo vključenostjo v delo (Liu et al., 2013, str. 359–360). Pretekli raziskovalci so odkrili pozitivno povezavo med LMX in uspešnostjo (Scandura & Graen, 1984; Dienesch & Liden, 1986; Erdogan & Enders, 2007; Walker & Walker, 2013), kar se kaže v rezultatih, ki neposredno koristijo vodjem. Pozitivna povezava obstaja tudi med LMX in pripadnostjo organizaciji. Pripadnost organizaciji je opredeljena kot lojalnost podjetju, ki jo kažejo zaposleni na podlagi zaznanih skupnih ciljev in vrednot. Večja pripadnost pomeni boljše vedenje posameznikov pri delu, kar vodi k več in boljše opravljenemu delu posameznika (Walker & Walker, 2013, str. 30).

Odnosi med vodjo in sledilci se razvijejo sčasoma preko niza izmenjav med njimi. Čeprav vodje razlikujejo med visokokakovostnimi in manj kakovostnimi izmenjavami, teorija predpostavlja, da se stopnja povezanosti razvije skozi čas. S tem ko imajo tako vodje kot sledilci več različnih izkušenj ter spoznavajo drug drugega, se njihov odnos razvija. Pretekle raziskave kažejo, da ponavljajoče izpostavljanje določenim dejavnikom spodbuja pozitivne odzive. Iz tega izhaja, da je na podlagi večjega števila izmenjav med vodjo in sledilcem, moč pričakovati razvoj pozitivnega vedenja med njima (Nahrgang et al., 2008, str. 257).

Ker je LMX aktiven proces oblikovanja vlog, se vodje in sledilci na podlagi spodbud pri oblikovanju vlog že v osnovi odmikajo od formalnega pogodbenega odnosa. Če sledilec sprejme povabilo, da vstopi v odnos, se proces nadaljuje na vzajemen način in ima za posledico visoko kakovost odnosa skozi čas. Razvoj izmenjave je odvisen od povečane socialne izmenjave na obeh straneh (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009, str. 453). Samo socialna izmenjava spodbuja občutke osebne pripadnosti, hvaležnosti in zaupanja, česar zgolj ekonomska izmenjava ne omogoča. To razlikovanje med socialno in ekonomsko izmenjavo je bistvenega pomena za prepoznavanje manj kakovostnih (angl. *out-group*) in visokokakovostnih izmenjav (angl. *in-group*). Manj kakovostne izmenjave označujemo kot ekonomske, saj ne napredujejo od formalnih pogodbenih odnosov, medtem ko visokokakovostne izmenjave označujemo kot socialne, saj presegajo formalne pogodbene zahteve (Sparrowe & Liden, 1997, str. 523).

Scandura in Lankau (1996, str. 251) sta izpostavila vpliv različnosti vodje in sledilcev na razvoj odnosa. Razlike med njimi vplivajo na uspešnost izmenjave zaradi socialnih in psiholoških procesov, ki se pojavijo kot posledica zaznanih razlik v skupini in konteksta, v katerem se LMX razvija.

## 2.2 Kontraproduktivno vedenje in mehanizmi povezave z izmenjavo vodja-sledilec

### 2.2.1 Kontraproduktivno vedenje

Kontraproduktivna vedenja so namerna vedenja, ki škodujejo organizacijam ali posameznikom v organizaciji. Ta namerna vedenja so lahko manjšega obsega, kamor uvrščamo podaljšan odmor za kosilo, ali bolj resna, kot npr. verbalno nasilje nad sodelavci. Kontraproduktivno vedenje pri delu negativno vpliva na delovanje organizacije in učinkovitost zaposlenih. Zato je nujno, da organizacije razumejo, kako preprečiti takšno vedenje in identificirajo posameznike, pri katerih je večja verjetnost, da bi takšno vedenje izvajali (Bolton, Becker, & Barber, 2010, str. 537).

Kontraproduktivno vedenje pri delu, ki se nanaša na škodovanje drugim in vključuje odklonskost v produktivnosti, sabotaža, umik ter krajo, v osnovi velja za neetično in je grožnja dobrobiti organizacije in njihovim članom (Penney & Spector, 2005; Cohen, Panter, & Turan, 2013, str. 47). Izpostavljenost neprimernemu vedenju povečuje možnost, da bo posameznik sam prevzel določene vzorce vedenja in s tem izvajal kontraproduktivno vedenje (Penney & Spector, 2005, str. 792). Posamezniki, ki imajo manj kakovostne izmenjave z vodjo poročajo o večji stopnji stresa, nadlegovanja in diskriminaciji (Furunes, Mykletun, Einarsen, & Glasø, 2015, str. 82).

Gruysova in Sackett (2003, str. 30) sta opredelila in preučevala 11 kategorij kontraproduktivnega vedenja: 1) kraja in z njo povezano vedenje, 2) uničevanje lastnine, 3) zloraba informacij, 4) zloraba časa in virov, 5) nevarno vedenje, 6) slaba prisotnost, 7) slaba kakovost dela, 8) uživanje alkohola, 9) uživanje drog, 10) neprimerno verbalno vedenje, 11) neprimerno fizično vedenje. Odkrila sta negativno povezavo

med kontraproduktivnim vedenjem pri delu in starostjo ter delovnimi izkušnjami, kar nakazuje, da je manjša verjetnost, da bodo starejši posamezniki izvajali neželena vedenja (Gruys & Sackett, 2003, str. 37). Prav tako ugotovitve vedenjskih znanosti kažejo, da s starostjo upada nagnjenost k nasilju. S starostjo se bolj zavedamo posledic naših dejanj in vedenj, zato smo sposobni boljšega nadzora nad vsakršnim izražanjem jeze (Barling, Dupré, & Kelloway, 2009, str. 675).

Vzroki za nagnjenost k deviantnemu vedenju izhajajo tudi iz osebnostnih značilnosti. Osebnost posameznika vpliva na njegovo zaznavanje okolja, čustveni odziv in sposobnost zaviranja agresivnih in kontraproduktivnih nagnjenj. Narcisizem pomembno vpliva na razvoj jeze in kasnejše agresije. Posamezniki z večjo samozavestjo lažje ogrožajo tiste, ki imajo nizko samozavest. Tisti, pri katerih je narcisizem močnejši, bodo kritike in žalitve dojemali kot grožnje, njihova občutljivost na kritiko je večja in je zato tudi večja verjetnost izražanja jeze ali agresije (Spector, 2011, str. 347–348).

Kontraproduktivno vedenje, usmerjeno proti organizaciji, posamezniku prinese določene koristi, npr. občutek ponovne vzpostavitve pravičnosti ali individualno korist v primeru kraje. Takšna vedenja izvajajo tudi skupine znotraj organizacije, npr. sabotaža delovne opreme, kraja ali skupinsko podaljševanje odmora za malico. Posamezniki, pri katerih je neželjeno vedenje usmerjeno proti drugim posameznikom v organizaciji, izvajajo agresivno vedenje iz različnih razlogov, zaradi prisile k strinjanju, ponovne vzpostavitve zaznane pravičnosti, doseganja večjega vpliva nad drugimi ali pa to za njih predstavlja določeno vznemirjenje (Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010, str. 22–23).

### **2.2.2 Povezava odnosa med vodjo in sledilcem s kontraproduktivnim vedenjem pri delu**

V organizacijah imajo vodje velik nadzor nad vedenjem zaposlenih (Liu et al., 2013, str. 358). Vodje vplivajo na zmanjšanje kontraproduktivnega vedenja s povečanjem socialne izmenjave z njihovimi podrejenimi in povečajo zadovoljstvo pri delu (Liu et al., 2013, str. 363).

Predpostavlja se, da so zaposleni aktivni opazovalci v organizaciji in imajo vpogled v delitev nagrad in kazni. Ali zaznavajo delitev kot pošteno ali nepošteno, je odvisno od tega, kdo je prejemnik ter ali si je to zaslužil (angl. *distributive justice*), ali je proces delitve pošten (angl. *procedural justice*) in ali obstaja spoštljiv odnos do posameznika (angl. *interactional justice*). Na pojav neželenih vedenj v organizaciji vplivajo tudi vodje, saj oblikujejo organizacijske vrednote in norme ter nadzirajo delitev virov v organizaciji (Dular & Markič, 2012, str. 79).

Poseben vidik socialne izmenjave na delovnem mestu, tj. izmenjava vodja-sledilec in zaznava organizacijske podpore, vpliva na povezavo med posameznikovimi sodbami pravičnosti in njihovim odnosom do dela (Hai & Tziner, 2014, str. 2). Hai in Tziner (2014, str. 3) predpostavljata, da v primeru visoke izmenjave vodja-sledilec, kot pomembnega elementa razvoja odnosa, le-ta lahko omili negativne posledice negativnih izkušenj v organizaciji.

Pretekle raziskave kažejo, da so v primeru visokokakovostnih izmenjav zaznave pravičnosti povezane s posameznikovim občutkom pripadnosti organizaciji (Gerstner & Day, 1997; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Wayne, Tetrick, Shore, & Bommer, 2002). Kakovost izmenjav je pomemben dejavnik vpliva na zaznano organizacijsko podporo s strani zaposlenih. Zaznana organizacijska podpora vpliva na kakovost izmenjave med vodjo in zaposlenim, predvsem ko gre za zaposlene, ki so bili v preteklosti že deležni visoke stopnje podpore s strani organizacije, pri čemer so zaposleni razvijali svoja znanja in kompetence. Vodje cenijo njihove sposobnosti in prepoznajo koristi (Wayne, Shore, & Liden, 1997, str. 104–105).

Različne stopnje LMX z različnimi posamezniki vplivajo na zaznano pravičnost in na večje izvajanje kontraproduktivnega vedenja. Različne stopnje izmenjave z različnimi podrejenimi v delovni skupini imajo negativen vpliv na zaznavanje pravičnosti posameznega podrejenega in nadaljnje vedenje (Kwak, Lee, & Shim, 2013, str. 38). Podrejeni, pri katerih je izmenjava manj kakovostna, so zaznali nižjo stopnjo pravičnosti (Hai & Tziner, 2014, str. 4). Visoka stopnja izmenjave ustvarja kakovostne odnose in klimo zaupanja ter spoštovanja, odnosi temeljijo na recipročnosti (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17), zato je manj verjetno, da bodo zaposleni izvajali kontraproduktivno vedenje (Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016, str. 21). Iz tega izhaja hipoteza 1:

**H1:** Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

### **2.2.3 Psihološka varnost**

Vodje, ki ustvarijo primerno okolje za spodbujanje izmenjave znanja, s tem vplivajo na stopnjo psihološke varnosti. Psihološka varnost je opredeljena kot sposobnost pokazati sebe brez strahu pred negativnimi posledicami, ki bi utegnile nastati za samopodobo, status in kariero. Posamezniki se počutijo varne, ko zaznavajo, da ne bodo trpeli posledic za njihovo izražanje samega sebe. V varnem okolju posamezniki razumejo meje sprejemljivega vedenja. Kakorkoli, pogoji, ki niso varni, obstajajo takrat, ko so situacije dvoumne, nepredvidljive in ogrožajoče (May, Gilson, & Harter, 2004, str. 15).

Člani skupine po navadi ne želijo deliti edinstvenega znanja, saj jih je strah, da bi jih drugi imeli za nesposobne. Poleg tega lahko posamezniki utrpijo določene stroške, če njihova dejanja povzročijo neželen vtis na odločevalce glede napredovanja, povišice plače ali dodeljevanja projektov (Edmondson, 1999, str. 352). Edmondson (1998, str. 375) v svoji raziskavi ugotavlja, da timska psihološka varnost presega medosebno zaupanje. Gradnja zaupanja je pomemben dejavnik pri ustvarjanju klime psihološke varnosti. Timsko učenje je pomemben pokazatelj uspešnosti tima.

Odnos, ki ga ima podrejeni z nadrejenim, v veliki meri vpliva na percepcijo psihološke varnosti. Psihološka varnost na delovnem mestu se nanaša na varnost v smislu ohranitve delovnega razmerja (določen čas zaposlitve), odprtega komuniciranja ter opravljanja

delovnih nalog z dopuščanjem možnosti napak. Soočanje z negotovostjo zaposlitve ima velik potencial za ustvarjanje stresa in vpliva na posameznikovo čustvovanje in vedenje, pri čemer vpliva na poslabšanje fizičnega in psihološkega počutja posameznika in je povezano z nižjo pripadnostjo organizaciji in zadovoljstvom pri delu, kar povzroča manjšo učinkovitost (Van den Broeck et al., 2013, str. 527–528).

LMX ima blažilno vlogo v smislu negotovosti zaposlitve in služi kot socialna podpora za člane znotraj skupine. Ko se zaposleni soočajo z negotovostjo zaposlitve, izkoristijo visoke izmenjave za preprečevanje učinkov, povezanih s takšno negotovostjo. Nasprotno, kombinacija strahu pred izgubo službe in nizka stopnja LMX z vodjo poslabšata že tako stresno situacijo, kar lahko povzroči še večje negativne posledice. Zaposleni v primeru visoke stopnje LMX pridobijo več sredstev za spopadanje z negativnimi posledicami negotovosti zaposlitve, medtem ko nizka stopnja LMX te možnosti omejuje (Probst, Jiang, & Graso, 2016, str. 49).

Obstajajo raziskave, ki potrjujejo, da je večja verjetnost, da bodo zaposleni v primeru visoke negotovosti zaposlitve vključeni v višje stopnje kontraproduktivnega vedenja. Zaposleni v primeru negotovosti zaposlitve doživljajo stres, frustracije in tesnobo. Stresni delovni pogoji prispevajo k izvajanju kontraproduktivnega vedenja, kot so absentizem in zamujanje, agresija, sovražnost, sabotaža in pritoževanje (Probst, Stewart, Gruys, & Tierney, 2007, str. 483). Iz tega izhajajo hipoteze 2, 3 in 4:

**H2:** Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana s psihološko varnostjo.

**H3:** Psihološka varnost je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

**H4:** Psihološka varnost mediira razmerje med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

## 2.2.4 Moč morale

Jones (1991, str. 372) trdi, da so značilnosti moralnega vprašanja zajete pod enim imenom (t.j. moč morale) in so pomembne determinante etičnega odločanja in vedenja (Torres, 1998, str. 58). V osredju situacijskega modela etičnega odločanja se nahaja moč morale, ki predstavlja konstrukt, ki zajema vprašanje moralne nujnosti v določeni situaciji. Model je večdimenzionalen, komponente moralne moči predstavljajo značilnosti moralnih vprašanj, kot so obseg posledic, družbeni konsenz, verjetnost nastanka posledic, časovna komponenta, bližina in koncentracija učinka (Jones, 1991, str. 372–373). Ko zaznana pričakovana velikost posledic narašča, je večja verjetnost posameznikove zaznave etične narave dejanja, kar bo posledično vplivalo na zmanjšanje verjetnosti neetičnega vedenja (Brass et al., 1998, str. 16).

Moč morale ne vključuje lastnosti moralnih odločevalcev, kot so moralni razvoj, moč ega, odvisnost področja delovanja, nadzor nad določenim področjem, znanje ali vrednote. Prav tako ne vključuje organizacijskih dejavnikov, kot sta organizacijska kultura in podjetniška politika. Skratka, moč morale se osredotoča na moralno vprašanje, in ne na moralnega



agenta ali organizacijski kontekst (Jones, 1991, str. 372–373).

Parametre vedenja posameznika določa moralna identiteta, ki deluje kot samoregulativni mehanizem in motivira moralno dejanje. Motivacijsko silo moralne identitete lahko utemeljimo z načelom doslednosti, ki trdi, da identiteta ustvarja potrebo posameznika, da ostane zvest samemu sebi in da deluje skladno s svojo identiteto. Močna moralna identiteta spodbuja posameznika, da deluje moralno (Reynolds & Ceranic, 2007, str. 1611).

Ljudje usklajujejo etične vrednote s tistimi, ki jim zaupajo. Vodje imajo zato moralno odgovornost do svojih zaposlenih in eden od načinov izvajanja takšne odgovornosti je sprejemanje vrednot posameznikov v procesu vodenja. To zahteva sposobnost vodje, da je dovzeten za interese in skrb drugih. Visokokakovostne izmenjave med vodjo in sledilci so nujne za etično vodenje (Babič, 2014, str. 63–64), ki odraža odsotnost kontraproduktivnega vedenja. Visoko etični vodje so resnicoljubni in cenijo odkritost v njihovem odnosu s sledilci. Delujejo v skladu z njihovimi osnovnimi vrednotami in prepričani ter ne delujejo pod vplivom zunanjih pritiskov in interesov (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, str. 1276). Podrejeni, ki jih vodje obravnavajo pravično in jih spoštujejo, vodjem zaupajo, zato je večja verjetnost, da bo njihova socialna izmenjava bolj kakovostna (Gu, Tang, & Jiang, 2015, str. 14). Iz tega izhajata hipotezi 5 in 6:

**H5:** Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana z močjo morale.

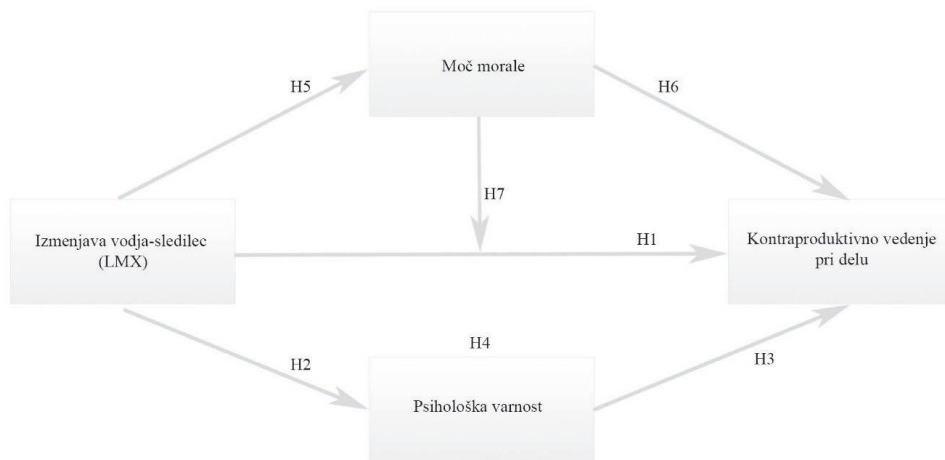
**H6:** Moč morale je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Bistvo LMX je ustvarjanje visokokakovostnih izmenjav, ki gradijo zaupanje, medsebojno spoštovanje, vplivajo na večjo učinkovitost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu, krepijo zaznano varnost in zmanjšujejo verjetnost negativnega vedenja (Van den Broeck et al., 2013, str. 529; Liu et al., 2013, str. 359–360; Walker & Walker, 2013, str. 30). Pri razvoju odnosa gre za različne stopnje izmenjave, pri katerih kakovost odnosa narašča v odvisnosti od stopnje odnosa (Nahrgang et al., 2008, str. 258). Moč morale je odvisna od moralnega vprašanja in ne od agenta (Jones, 1991, str. 372–373). Stopnja moralne moči vodje je posledično zelo pomembna, saj se v medsebojnih interakcijah s sledilci vrednote in izkušnje prenašajo iz vodij na sledilce (Walker & Walker, 2013, str. 30). Sharif in Scandura (2014, str. 10) navajata, da je moralna identiteta pozitivno povezana z etičnim vedenjem. Moč morale in vloga vodje v medsebojnih izmenjavah vplivata na sledilčevo etično odločanje. Iz zgoraj napisanega izhaja hipoteza 7:

**H7:** Moč morale moderira posredno razmerje med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu, ki je medirano s psihološko varnostjo.

Konceptualni model povezanosti med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu je prikazan na Sliki 1. Psihološka varnost nastopa v vlogi mediatorja, moč morale pa v vlogi moderatorja.

Slika 1: Model povezanosti med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu



### 3 METODOLOGIJA

#### 3.1 Vzorec

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorca, ki ga uvrščamo v neverjetnostno vzorčenje. Spletna anketa je bila aktivna od 13. 2. – 13. 5. 2016. Vprašalnik je bil poslan na več kot 300 elektronskih naslovov, pridobljenih iz javno dostopne spletne baze Bizi.si. Elektronski naslovi so bili izbrani naključno, tako da so bila vključena podjetja različnih velikosti (mikro, mala, srednja in velika) in s sedežem v različnih mestih v Sloveniji. Da bi pridobili čim več odgovorov oseb različnih demografskih značilnosti, je bila povezava do spletnega vprašalnika objavljena še na profilih LinkedIn in Facebook. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 116 respondentov, nepopolno rešeni vprašalniki so iz analize izključeni.

#### 3.2 Vprašalnik

*Izmenjava vodja-sledilec (LMX).* Ta koncept je bil merjen z vprašalnikom, ki so ga razvili Graen in Uhl-Bien (1995) ter Kuvaas, Buch, Dysvik in Haerem (2012). Respondenti so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. Primer uporabljenih trditev: »Moj odnos z nadrejenim temelji na vzajemnem zaupanju« in »Najboljši način za opis mojega odnosa z nadrejenim je, da naredim, kar mi reče, naj naredim«. Cronbach Alpha znaša 0,865.

*Kontraproduktivno vedenje.* Za merjenje koncepta je bil uporabljen vprašalnik, ki so ga razvili Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh in Kessler (2006). Vprašalnik loči izvajanje kontraproduktivnega vedenja proti organizaciji ali posamezniku, pri čemer je bilo iz celotnega vprašalnika uporabljenih 18 trditev, ki vključujejo preučevanje vseh posameznih elementov

kontraproduktivnega vedenja: kraja, sabotaža, izmikanje, nasilje, namerno zmanjšanje produktivnosti. Respondenti so odgovarjali na podlagi 5-stopenjske skale pogostosti izvajanja neželenega vedenja. Primer uporabljenih trditev: »Vzel daljši odmor za malico brez dovoljenja« in »Namenoma nisem upošteval navodil«. Cronbach Alpha znaša 0,808.

*Psihološka varnost.* Koncept je bil merjen z vprašalnikom, ki ga je razvila Edmondson (1999). Respondenti so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo. Primer uporabljenih trditev: »V vašem timu je varno tvegati« in »Pri delu s člani vašega tima so vaše edinstvene sposobnosti in talenti cenjeni in izkoriščeni«. Cronbach Alpha znaša 0,751.

*Moč morale.* Za merjenje koncepta je bil uporabljen vprašalnik avtorjev Reed in Aquino (2002), ki meri stopnjo moralne identitete. Respondenti so si morali zamisliti osebo z vnaprej danimi osebnostnimi značilnostmi. Nato so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri trditev velja za njih. Primer uporabljenih trditev: »Dejstvo, da imam te lastnosti, se odraža z mojo vključenostjo v odločene organizacije« in »Moje prostočasne dejavnosti jasno kažejo na to, da sem oseba z navedenimi lastnostmi«. Cronbach Alpha znaša 0,821.

## 4 REZULTATI RAZISKAVE

### 4.1 Opisne statistike

Od vseh vprašanih je bilo 40,5 % moških in 59,5 % žensk. Povprečna starost respondentov znaša 37 let. Vsi respondenti so bili zaposleni, ki niso opravljali vodstvenih funkcij. Tistih, ki imajo dokončano srednjo šolo, je 59,5 % moških in 40,5 % žensk. Največ vprašanih ima pridobljeno univerzitetno diplomu, in sicer 42 vprašanih, od tega je kar 69 % žensk. Iz strukture vzorca glede na stopnjo izobrazbe in spol je razvidno, da je v primeru višje stopnje izobrazbe večje število pripadnic ženskega spola. Večje število moških kot žensk ima dokončano srednjo šolo, pri doktoratu pa je pripadnost spoloma uravnotežena. Tabela 1 prikazuje korelacije med obravnavanimi konstrukti.

Tabela 1: *Korelacijska matrika*

	M	SD	Kontraproduktivno vedenje	LMX	Psihološka varnost	Moč morale
Kontraproduktivno vedenje	1,226	0,247	1,000	-0,237*	-0,104	0,200
LMX	4,915	1,005	-0,237*	1,000	0,263*	-0,046
Psihološka varnost	4,580	1,111	-0,104	0,263*	1,000	0,092
Moč morale	3,285	0,905	0,200	-0,046	0,092	1,000

Opomba: \*  $p < 0,01$ ; N = 116; M = povprečje; SD = standardna deviacija

## 4.2 Preverjanje hipotez

Povezave med posameznimi spremenljivkami smo preverjali z uporabo linearne regresije.

Prva hipoteza (H1) predpostavlja, da je LMX negativno povezan s kontraproduktivnim vedenjem pri delu. Analiza povezave med LMX (neodvisna spremenljivka) in kontraproduktivnim vedenjem (odvisna spremenljivka) kaže, da je povezava med spremenljivkama linearna, negativna in šibka ( $r = -0,237$ ;  $B = -0,058$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da je LMX negativno povezan s kontraproduktivnim vedenjem ( $t = -2,607$ ;  $p = 0,005$ ).

Rezultati so pokazali, da lahko potrdimo drugo hipotezo (H2), da je LMX pozitivno povezan s psihološko varnostjo ( $t = 4,681$ ;  $p = 0,000$ ). Povezava med spremenljivkama je linearna, pozitivna in šibka ( $r = 0,402$ ;  $B = 0,444$ ). Vrednost determinacijskega koeficienta je  $R^2 = 0,161$ , kar pomeni, da je 16,1 % variabilnosti psihološke varnosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-te od LMX.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo potrditi hipoteze 3, da je psihološka varnost negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu ( $t = -1,120$ ;  $p = 0,1325$ ). Povezava med spremenljivkama je linearna, negativna in šibka, skoraj neznatna ( $r = -0,104$ ;  $B = -0,023$ ).

Hipoteza 5 predpostavlja, da je LMX pozitivno povezan z močjo morale. Analiza odvisnosti kaže, da ne moremo zavrnila ničelne domneve in sprejmemo sklep, da LMX ne vpliva na moč morale ( $t = -0,496$ ;  $p = 0,3105$ ). Pearsonov korelacijski koeficient znaša  $r = -0,046$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka (skoraj neznatna).

Analiza hipoteze 6 je pokazala, da je moč morale negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu ( $t = 2,183$ ;  $p = 0,0155$ ) ter da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka ( $r = 0,200$ ;  $B = 0,055$ ).

Konceptualni model smo analizirali s hierarhično linearno regresijo. V prvem delu smo vključili kontrolne spremenljivke (čas dela z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, čas dela v podjetju), v drugem koraku neodvisno spremenljivko LMX, v tretjem koraku psihološko varnost in v četrtem koraku še moč morale ter interakcijsko spremenljivko (LMX  $\times$  Moč morale). Odvisna spremenljivka je kontraproduktivno vedenje.

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da je koeficient multiple korelacije enak 0,563, kar pomeni, da je linearna povezanost med kontraproduktivnim vedenjem in vsemi neodvisnimi spremenljivkami v modelu srednje močna. Koeficient multiple determinacije je enak 0,317, kar pomeni, da je 31,7 % variabilnosti kontraproduktivnega vedenja pojasnjena z variiranjem neodvisnih spremenljivk v modelu. Koeficient part-determinacije je enak 0,172, kar pomeni, da se je koeficient determinacije povečal za 0,172 oz. da se je odstotek pojasnjene variabilnosti kontraproduktivnega vedenja povečal za 17,2

odstotnih točk, ker smo v regresijsko funkcijo v četrtem koraku dodatno vključili še moč morale in interakcijsko spremenljivko (LMX  $\times$  Moč morale).

Analiza variance kaže, da regresijska funkcija kot celota odraža linearno odvisnost ( $F = 4,869$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Prav tako je pri četrti regresijski funkciji ocena koeficienta determinacije največja ( $R^2 = 0,317$ ), nepojasnjena vsota kvadratov pa najmanjša ( $k_e = 4,777$ ).

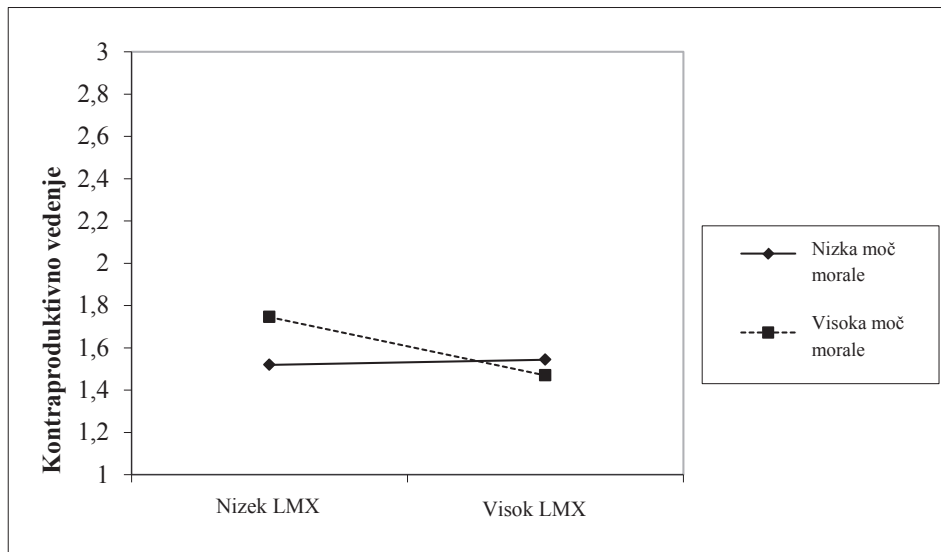
Na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo sklep, da je moč morale linearno povezana s kontraproduktivnim vedenjem ( $B = 0,051$ ;  $p = 0,0195$ ). Ocenjeni parcialni regresijski koeficient za interakcijsko spremenljivko (LMX  $\times$  Moč morale) ( $B = -0,091$ ;  $p = 0,000$ ) je statistično značilen (različen od nič) in sprejmemo sklep, da je interakcijska spremenljivka (LMX  $\times$  Moč morale) linearno povezana s kontraproduktivnim vedenjem. V Tabeli 2 so prikazane ocene regresijskih koeficientov.

Tabela 2: *Ocene regresijskih koeficientov*

Model	Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
	B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
Konstanta	1,575	0,187		8,420	0,000		
Spol	-0,058	0,045	-0,117	-1,292	0,199	0,799	1,251
Starost	-0,006	0,003	-0,244	-1,952	0,054	0,418	2,395
Izobrazba	-0,002	0,020	-0,010	-0,113	0,910	0,831	1,203
Panoga	-0,001	0,004	-0,020	-0,224	0,823	0,857	1,167
Delo v podjetju	-0,003	0,004	-0,103	-0,746	0,458	0,343	2,915
Delo z vodjo	0,009	0,005	0,176	1,771	0,079	0,660	1,515
LMX	-0,038	0,023	-0,154	-1,628	0,106	0,729	1,372
Psihološka varnost	-0,007	0,021	-0,030	-0,323	0,747	0,751	1,331
Moč morale	0,051	0,025	0,189	2,094	0,039	0,801	1,248
Interakcijska spremenljivka (LMX $\times$ Moč morale)	-0,091	0,021	-0,374	-4,264	0,000	0,846	1,182
Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje							

Povezava med kontraproduktivnim vedenjem in LMX je negativna, kar potrjuje statistična značilnost interakcijske spremenljivke (LMX  $\times$  Moč morale). Povezava med kontraproduktivnim vedenjem in LMX se torej razlikuje v odvisnosti od stopnje moči morale. Kot je razvidno iz Slike 2, je kontraproduktivno vedenje najmanjše v primeru nizke stopnje moči morale in LMX. Hkrati je iz slike razvidno, da je kontraproduktivno vedenje najmanjše ob pogoju višje stopnje LMX in visoke stopnje moči morale. Moderacijski učinek moči morale na povezavo med LMX in kontraproduktivnim vedenjem je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Moderacijski učinek moči morale na povezavo med LMX in kontraproduktivnim vedenjem



Moderacijski in mediacijski vpliv spremenljivk na celotno kontraproduktivno vedenje smo preverili z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabili mediacijsko-moderacijski model z orodjem PROCESS makro, ki mu Hayes in Preacher pravita pogojno-procesno modeliranje (angl. *conditional process modeling*) (Hayes, 2012, str. 8).

Vpliv mediatorja (t.j. psihološka varnost) ni statistično značilen, saj je stopnja značilnosti za mediacijski vpliv enaka 0,813 ( $p > 0,05$ ). Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo hipotezo 4 in sprejmemo sklep, da psihološka varnost ne mediira razmerja med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Rezultati kažejo, da je pogojni učinek na izid oziroma vpliv moderatorja na kontraproduktivno vedenje (usmerjeno proti organizaciji in posameznikom) statistično značilen pri visokih stopnjah moči morale ( $p = 0,000$ ). Koeficient pri visoki stopnji moči morale je enak  $-0,092$ , kar pomeni, da je povezava med kontraproduktivnim vedenjem in močjo morale negativna in šibka. Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo hipotezo 7, saj moč morale moderira posredno razmerje med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu, ki je mediirano s psihološko varnostjo le pri visoki stopnji moči morale.

## 5. DISKUSIJA

### 5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Hipoteza 1 predpostavlja, da obstaja med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu negativna povezava. Rezultati raziskave potrjujejo negativno povezavo med preučevanima konstruktoma. Višja stopnja LMX vpliva na izvajanje manj kontraproduktivnega vedenja. Pri zaposlenih, ki imajo z vodjo odnos, ki temelji na vzajemnem zaupanju in prepoznavanju njihovega potenciala, obstaja manjša verjetnost, da bodo izvajali neželjeno vedenje na delovnem mestu.

Hipoteza 2 trdi, da obstaja pozitivna povezava med LMX in zaznano stopnjo psihološke varnosti. Rezultati potrjujejo, da visoka stopnja LMX vpliva na višjo stopnjo psihološke varnosti posameznika. Vodje preko izmenjav vplivajo na zaznan občutek varnosti zaposlitve, omogočanje odprtega komuniciranja ter opravljanja delovnih nalog z dopuščanjem možnosti napak. (Van den Broeck et al., 2013, str. 527–528). LMX ima blažilno vlogo v smislu negotovosti zaposlitve in služi kot socialna podpora za člane znotraj skupine (Probst et al., 2016, str. 49).

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo potrditi hipoteze, da je psihološka varnost negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu (hipoteza 3). Predpostavka je bila, da višja stopnja zaznane psihološke varnosti vpliva na zmanjšanje neželenih vedenj. Višja psihološka varnost omogoča večjo odprtost v komunikaciji in izmenjavo informacij med vodjo in sledilci ter vpliva na možnost izražanja nezadovoljstva in učenja na napakah, kar zmanjšuje verjetnost izvajanja neželenih vedenj. Pri tem sklepamo, da je kontraproduktivno vedenje bolj odvisno od kakovosti medosebnih odnosov (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009, str. 81) kot od stopnje psihološke varnosti. Posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence bodo prej reagirali na zaznano nepravilnost, kar vodi v izvajanje neželenih vedenj (Devonish & Greenidge, 2010, str. 78). Verjetno kakovost odnosa z vodjo igra pomembnejšo vlogo pri napovedovanju oz. predpostavljaju izvajanja kontraproduktivnega vedenja kot individualni dejavniki (npr. psihološka varnost).

Rezultati raziskave so potrdili, da obstaja pozitivna povezava med LMX in močjo morale posameznika (hipoteza 5). Vodje v medsebojnih izmenjavah s sledilcem prenašajo etične vrednote, kar pomeni, da na etično odločanje sledilcev vpliva vodja preko medsebojnih izmenjav. Zaposleni se vsakodnevno soočajo z etičnimi dilemami, izbira prave odločitve je lažja, če delovno okolje in vodje izkazujejo etične vrednote (Andrews, Baker & Hunt, 2011, str. 15).

Rezultati kažejo, da je moč morale negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem (hipoteza 6). Za posameznike z močno moralno identiteto je torej manj verjetno, da bodo izvajali neželjeno vedenje. Ugotovitev je skladna tudi z raziskavo avtorjev Kish-Gephart, Harrison in Treviño (2010, str. 12), ki so ugotovili, da obstaja močna povezava med močjo morale in neetičnim, kontraproduktivnim vedenjem.

Konceptualnega modela, ki preučuje vpliv LMX na kontraproduktivno vedenje pri delu in vlogo moči morale kot moderatorja (hipoteza 7) ter psihološke varnosti kot mediatorja (hipoteza 4), ne moreva potrditi, saj rezultati ne kažejo statistične značilnosti modela ( $p = 0,162$ ). Rezultati kažejo statistično značilnost vloge moderatorja (t.j. moči morale) v primeru visoke ravni moči morale, kar pomeni, da moč morale vpliva na moč povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem, ko je stopnja moči morale visoka.

Moderacijski učinek, prikazan na Sliki 2, kaže na izvajanje manj kontraproduktivnega vedenja, ko sta stopnji LMX in moči morale večji. Visokokakovostne izmenjave torej vplivajo na to, da v tem primeru obstaja manjša verjetnost izvajanja neželenega vedenja. Visoka stopnja moči morale to povezavo še okrepi. Nasprotno rezultati kažejo, da je ob pogoju nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale kontraproduktivnega vedenja več, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželjeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pretekli raziskovalci moč morale povezujejo s posameznikovim moralnim presojanjem, vrednotami, simpatijo, negativno recipročnostjo in prosocialnim vedenjem (Arnaud & Schminke, 2007, str. 212).

Izvajanje več kontraproduktivnega vedenja ob pogoju nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale lahko utemeljimo na podlagi negativne recipročnosti, ki temelji na principu, da je primerno upreti se in se maščevati proti zaznani nepravilni obravnavi (Aquino & Reed, 2002, str. 1431). Zaposleni želijo v primeru zaznane nepravilnosti v organizaciji vzpostaviti in ohraniti pravičnost v izmenjavi z vodjo, pri čemer svoja negativna čustva usmerijo v izvajanje neželenega vedenja (Mingzheng, Xiaoling, Xubo, & Youshan, 2014, str. 316). Manjša moralna vključenost (angl. *moral disengagement*) pojasnjuje, kako ljudje, kljub moralni predanosti etičnim načelom, v določenih situacijah izvajajo vedenja, ki kršijo skupne norme (Fida et al., 2015, str. 133).

Posamezniki z močno stopnjo morale se dobro počutijo v organizacijah, kjer je prisotna visoka moralna občutljivost in moralna presoja. Neskladnost med posameznikovo moralno identiteto in organizacijsko klimo, ki izvira iz nizke stopnje izmenjave med vodjo in sledilcem, ima negativne posledice na posameznikov odnos do organizacije, ki se kaže v frustraciji, agresiji ali deviantnem vedenju (Arnaud & Schminke, 2007, str. 212). Na udejanjanje negativne recipročnosti in prepoznavanje situacij, kjer je le-ta prisotna, vpliva tudi kultura na splošno (Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004, str. 798).

## 5.2 Teoretični prispevki

Prispevek na osnovi pregleda pretekle literature in izvedene empirične raziskave prispeva k preučevanju povezav dejavnikov v modelu s kontraproduktivnim vedenjem pri delu. Empirični del dopolnjuje pretekla raziskovanja na področju povezave LMX in kontraproduktivnega vedenja, ki potrjujejo, da visokokakovostne izmenjave vplivajo na večjo zaznano stopnjo pravičnosti, ki se odraža v izvajanju manj neželenih vedenj.



Prvi teoretični prispevek k literaturi preučevanja kontraproduktivnega vedenja je potrditev negativne povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem, ki je skladna z ugotovitvami preteklih raziskovalcev (Hai & Tziner, 2014; Clark, 2013; Kwak et al., 2013; Arshadi, Piryaei, & Zare, 2012). Vloga LMX je pri preučevanju kontraproduktivnega vedenja že dobro zastopana, manj pa je raziskav na področju ugotavljanja mehanizmov, preko katerih LMX napoveduje odklonsko vedenje (Arshadi et al., 2012, str. 81). Preučevani model k literaturi prispeva z vključitvijo mehanizmov moči morale in psihološke varnosti, ki se v obstoječi literaturi pojavljata v različnih modelih (LMX ali kontraproduktivno vedenje).

Drugi prispevek k literaturi preučevanja organizacijskega in kontraproduktivnega vedenja kot tudi k teoriji izmenjave vodja-sledilec se nanaša na vključevanje pojasnjevalnih dejavnikov preučevanih razmerij, kot sta moč morale in psihološka varnost. Empirična preverba modela potrjuje moderacijski učinek moči morale. Interakcijski vpliv je pokazal, da obstaja moderacija le v primeru visoke stopnje moči morale. Analiza preučevanega modela v tem primeru kaže, da v primeru preučevanih konstruktov obstaja negativna recipročnost, in sicer je v primeru nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale kontraproduktivnega vedenja več. Večja je verjetnost, da imajo posamezniki z močno moralno identiteto več moralnega zavedanja in s tem nižjo stopnjo moralne ne vključenosti (angl. *moral disengagement*), kar jih spodbuja k etičnemu vedenju (Mingzheng et al., 2014, str. 317). Fida et al. (2015, str. 139) so preučevali vlogo stresnih dejavnikov, negativnih čustev in moralne ne vključenosti za razumevanje kontraproduktivnega vedenja, kjer so ugotovili, da moralna ne vključenost igra ključno vlogo pri mediaciji razmerja med negativnimi čustvi in izvajanjem kontraproduktivnega vedenja. Bolj se zaposleni na negativne situacije, ki vplivajo na njihove postavljene cilje ali delovno uspešnost, odzivajo z negativnimi čustvi, bolj se vključujejo v izvajanje neželenih vedenj. Kwak et al. (2013) ugotavljajo, da čeprav je nizka stopnja LMX povezana z višjo stopnjo zaznane nepravčnosti, je bilo v primeru višje stopnje izmenjave več kontraproduktivnega vedenja. Povezava med visoko stopnjo LMX in kontraproduktivnim vedenjem je bila močnejša, kjer so pri udeležencih zaznali implicitno agresijo.

### 5.3 Praktična priporočila

Rezultati raziskave so pokazali, da je odnos med vodjo in zaposlenimi povezan z verjetnostjo izvajanja kontraproduktivnega vedenja. Čeprav podjetja težko vplivajo na posameznikove osebnostne značilnosti, lahko na njihovo vedenje vplivajo preko oblikovanja kakovostnih odnosov med vodjo in zaposlenimi. Ustvarjanje visokokakovostnih izmenjav omogoča prenašanje etičnih vrednot, povečuje zadovoljstvo pri delu, vpliva na učinkovitost zaposlenih in njihovo zaznano pravičnostjo. Spodbujanje odprte organizacijske klime omogoča višjo raven komunikacije in prenašanja znanja.

Strategija ravnanja z ljudmi vključuje elemente, ki se osredotočajo na krepitev socialnega kapitala, in sicer (1) omogočanje kakovostnega razvoja odnosov, ki izhajajo iz medosebne izmenjave, (2) oblikovanje močnega omrežja, ki povezuje ljudi po vsej organizaciji in (3)

ustvarjanje kulture pripadnosti in povezanosti (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000, str. 143).

Na stopnjo kakovosti izmenjave med dvojicami vpliva tudi vložen trud v razvoj odnosa in pričakovanja dvojic. Vodje in zaposleni v primeru visokokakovostnih izmenjav poročajo o večjem vlaganju truda v razvoj odnosa in o izpolnjevanju medsebojnih pričakovanj. Pomembni elementi za razvoj visokokakovostnih odnosov so tudi zaupanje, medsebojno spoštovanje in pripadnost organizaciji (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, str. 705).

Kljub temu, da rezultati niso pokazali statistično značilnega vpliva psihološke varnosti na izvajanje neželenih vedenj, je pomembno, da organizacije krepijo ustvarjanje politike in klime, ki podpirata skrb za svoje zaposlene ter preko vključevanja vodij spodbujajo in ohranjajo pozitivno organizacijsko klimo. Pomembni sta odprto komuniciranje in izmenjava informacij (Edmondson, Kramer, & Cook, 2004, str. 251).

Potrditev moderacijskega učinka moči morale in njene povezanosti s kontraproduktivnim vedenjem kaže na pomembnost stopnje moči morale posameznika v prepoznavanju in obravnavanju moralnih vprašanj. Spodbujanje zaposlenih k vključevanju v določene aktivnosti in izobraževanja, kjer je manj vpliva stresnih dejavnikov, zmanjšuje verjetnost izvajanja odklonskega vedenja. Smotrno je dodatno pozornost prepoznavanju preučevanih dejavnikov nameniti že v fazi iskanja primerne (vodstvenega) kadra. Na podlagi psiholoških testiranj lahko management že vnaprej napove ali predvidi verjetnost izvajanja neželenih vedenj in zmanjšuje verjetnost izvajanja teh vedenj s preventivnimi ukrepi, ki vključujejo izobraževanje, seminarje s področja etike, sprotno obravnavanje in reševanje problemov.

#### **5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja**

Omejitev raziskave je v tem, da respondenti sami ocenjujejo stopnjo lastne moči morale in pogostost izvajanja kontraproduktivnega vedenja. Glede na to, da neželeno vedenje velja za neetično, obstaja večja možnost subjektivnosti pri podajanju odgovorov in so samoocene posledica vpliva podajanja družbeno zaželenih odgovorov. Za namene pridobitve čim bolj iskrenih in relevantnih odgovorov je bila narejena spletna anketa in poudarek na anonimnosti odgovorov.

Vzorec je bil pridobljen iz javno dostopnega portala Bizi.si z namenom doseganja čim večjega števila rešenih vprašalnikov in čim bolj raznolikega demografskega ozadja. Omejitev predstavlja dejstvo, da respondenti izhajajo iz podjetij različnih velikosti. Na večjem vzorcu bi bilo dobro narediti tudi segmentacijo po velikosti podjetij in panogah, pri čemer bi lahko naredili primerjavo povezanosti preučevanih spremenljivk glede na velikost podjetja ali na panogo.

Vardi in Weitz (2004, str. 45) sta predstavila model, kjer sta posamezna vedenja združila v skupine glede na raven preučevanja (individualna, skupinska, organizacijska in glede

na pozicijo delovnega mesta). Ker model preučevanja temelji na vrednotah, vedenju in odnosih (Vardi & Weitz, 2004 str. 52), bi bilo smiselno kontraproduktivno vedenje analizirati še z dveh ločenih vidikov, in sicer na eni strani kontraproduktivno vedenje, ki je usmerjeno na posameznike in na drugi strani kontraproduktivno vedenje, ki je usmerjeno proti organizaciji. Odnos in kakovost izmenjav med vodjo in sledilci se s časom spreminja, zato bi bilo treba upoštevati še časovni vidik in na tem področju preverjanje povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem nadgraditi z longitudinalnimi študijami.

Dodatno pozornost je treba nameniti preučevanju moči morale in povezavo s kontraproduktivnim vedenjem. Pristranskost odgovorov lahko izkrivlja realno sliko, zato je na tem področju potrebno več raziskovanja. Management mora vsekakor omejevati možnosti za izvajanje neželenih vedenj, za zaposlene je pomembno, da jim omogočijo usmerjanje svojih negativnih čustev v druge oblike vedenja. Z vključevanjem zaposlenih v določene aktivnosti in izobraževanja, kjer je manj vpliva stresnih dejavnikov, zmanjšujejo verjetnost izražanja negativnih čustev na delovnem mestu in izvajanja odklonskega vedenja.

Priporočilo za nadaljnje raziskovanje je iskanje in vključevanje še dodatnih mehanizmov, preko katerih LMX vpliva na kontraproduktivno vedenje. Zanimivo bi bilo raziskovati, kako osebnostne značilnosti vodij oblikujejo medsebojne odnose in pri tem gledati tudi osebnostne značilnosti sledilcev, če skladnost medsebojnih značilnosti vpliva na kakovost izmenjave med vodjo in sledilci in posledično njihovo povezavo s kontraproduktivnim vedenjem. V tem primeru je pomembno za management, da že v fazi rekrutiranja vodij/zaposlenih upošteva njihove značilnosti.

## SKLEP

V prispevku preučujemo vpliv izmenjave med vodjo in sledilci, psihološke varnosti ter moči morale na pojavnost kontraproduktivnega vedenja v organizaciji. Rezultati raziskave kažejo, da izmenjava med vodjo in sledilcem zmanjšuje kontraproduktivno vedenje. Na podlagi rezultatov ne moremo potrditi, da psihološka varnost zmanjšuje kontraproduktivno vedenje pri delu. Presenetljivo pa rezultati raziskave kažejo, da je moč morale pozitivno povezana s kontraproduktivnim vedenjem, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželjeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pozitivno povezavo med močjo morale in kontraproduktivnim vedenjem pojasnjujemo z idejo o negativni recipročnosti, ki temelji na vzpostavitvi pravičnosti v primeru zaznane organizacijske nepravilnosti. Rezultati raziskave torej narekujejo nadaljnje preučevanje vpliva moči morale na kontraproduktivno vedenje.

## LITERATURA IN VIRI

Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5–19.

Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Ethical Work Climate. V S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (ur.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (str. 181–213). Greenwich: Information Age Publishing.

Arshadi, N., Piryaei, S., & Zare, R. (2012). The Relationship between Leader-Member Exchange and Workplace Deviance with the Mediating Role of Workplace Exclusion. *International Journal of Psychology*, 6(1), 78–98.

Aquino, K. & Reed II., A. (2002) The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.

Babič, Š. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory: Based on a case study IBM “Leading the turnaround”. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary*, 2014(1), 61–71.

Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology* (str. 671–692). Canada: Ontario Council of Universities Libraries.

Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541.

Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 14–31.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.

Clark, M. C. (2013). *Understanding counterproductive work behavior: aggressive employees' responses to leader-member exchange* (doktorska disertacija). Greenville: East Carolina University.

Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452–465.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278 –321.

Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45–53.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Dadhich, A. & Bhal, K. T. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *The Journal for Decision Makers*, 33(4), 15–25.

Devonish, D. & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.

Dular, P. & Markič, M. (2012). Vplivi neželenih vedenj v organizaciji na absentizem. *Organizacija*, 45(2), 79–89.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* 12, 239–272.

Eisenberger, R., Lynch, P, Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787–799.

Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330.

Ethics. (b.l.). V *Dictionary*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletni strani <http://www.dictionary.com/browse/ethics>

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 131–144.

Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S., & Glasø, L. (2015). Do Low-quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale. *Nordic journal of working life studies*, 5(2), 71–87.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigation the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.

Gu, Q., Tang, T. L., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513–529.

Hai, L. C. & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–12.

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

Huang, J., Shi, L., Xie, J., & Wang, L. (2015). Leader-Member Exchange Social Comparison and Employee Deviant Behavior: Evidence from a Chinese Context. *Social Behavior and Personality*, 43(8), 1273–1286.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.

Kuvaas, B., Buch, B., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765.

Kwak, W. J., Lee, M. H., & Shim, J. H. (2013). Cross-Level Effect of LMX Differentiation on Subordinate Distributive Justice Perception and Work Behaviors: Buffering Role of Team-Oriented HR Practices. *Advanced Science and Technology Letters*, 34(10), 38–41.

Liu, S., Lin, X., & Hu, W. (2013). How followers' unethical behavior is triggered by leader-member exchange: the mediating effect of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 357–366.

- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member exchange (LMX) and performance: A Meta-Analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F., & Youshan, L. Moral Identity as a Moderator of the Effects of Organizational Injustice on Counterproductive Work Behavior Among Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 43(3), 314–324.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2008). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266.
- Notgrass, D. P. (2010). *The relationship between follower’s perceived quality of relationship and preferred leadership style* (doktorska disertacija). Dallas: Dallas Baptist University.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796.
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(3), 479–497
- Probst, T. M., Jiang, L., & Graso, M. (2016). Leader-member exchange: Moderating the health and safety outcomes of job insecurity. *Journal of Safety Research*, 56(In Progress), str. 47–56.
- Reynolds, S. J. & Ceranic, T. L. (2007). The Effects of Moral Judgment and Moral Identity on Moral Behavior: An Empirical Examination of the Moral Individual. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1610–1624.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Scandura, T. A. & Lankau, M. L. (1996). Developing diverse leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 243–263.



Sharif, M. M. & Scandura, T. A. (2014). Moral identity: Linking ethical leadership to follower decision making. V L. Neider & C. Schriesheim (ur.), *Advances in authentic and ethical leadership: Research in management* (str. 1–59). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema K., Goh A., & Kessler S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.

Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 324–352.

Torres, M. (1998). *Ethical decision-making models* (research paper N° 358). Barcelona: University of Navarra.

Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resource Management: a research annual*, 18, 137–185.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

Van den Berg, P. T. (2014, 20. maj). Stimulating Knowledge Sharing by Error Management and Leader-Member Exchange: Psychological Safety as a Mediator. *Tilburg University, Department of Social Psychology: The Netherlands*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu

Van den Broeck, A., Sulea, C., Iliescu, D., & De Witte, H. (2013). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526–547.

Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, INC., Publishers.

Walker, B. & Walker, J. L. G. (2013). Working Together: Examining Forensic Leadership through LMX Theory. *National Forensic Journal*, 31(1), 27–40.

Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.



Wayne, S. J., Tetrick, L. E., Shore, L. M., & Bommer, W. H. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–589.