

## Pomen razvojnih odnosov na delovnem mestu

SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK & ŽIVANA VEINGERL ČIČ

**Povzetek** Medosebni odnosi na delovnem mestu tako predstavljajo odnose med sodelavci in odnose z nadrejenimi in podrejenimi; ožji pojem medosebnih odnosov pa predstavljajo razvojni odnosi na delovnem mestu, ki predstavljajo odnose med zaposlenimi, ki so osredotočeni na razvoj in izkoriščanje potencialov posameznikov ter ustvarjanje klime sodelovanja. Za vzdrževanje uravnoteženih medsebojnih odnosov zaposleni potrebujejo tako priložnosti za dajanje kot tudi za prejemanje (čustvene ali instrumentalne) podpore. Medosebna ali čustvena podpora lahko vključuje karkoli, kar pomaga posamezniku. Namen prispevka je ugotoviti ali obstajajo različne kvalitete razvojnih odnosov in ali razvojni odnosi vplivajo na individualno uspešnost posameznika. Potrdili smo, da obstajajo različne kvalitete razvojnih odnosov in da visokokvalitetni odnosi povzročajo medsebojni vpliv, rast in učenje posameznikov. Prav tako smo potrdili hipotezo, da kvalitetni razvojni odnosi pomembno vplivajo na individualno uspešnost posameznika.

**Ključne besede:** • zaposleni • delovno mesto • razvojni odnosi •

---

NASLOV AVTORJEV: dr. Simona Šarotar Žižek, izredna profesorica, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: simona.sarotar-zizek@um.si. dr. Živana Veingerl Čič, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: zivana.veingerl1@um.si.

DOI 10.18690/2463-8005.3.2.1-15(2017)

ISSN 2386-0219 tiskana izdaja / 2463-8005 spletna izdaja © 2017 ANALI PAZU<sup>HD</sup> (Murska Sobota)

Dostopno na <http://hd.anali-pazu.si>

## The importance of developmental relations in the workplace

SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK & ŽIVANA VEINGERL ČIČ

**Abstract** Interpersonal relations in the workplace present the relations between colleagues and relations with superiors and subordinates; the narrower concept of interpersonal relations present developmental relations in the workplace, which represent relationships between employees and are focused on developing and exploiting the potentials of individuals and creating a climate of cooperation. In order to maintain balanced relationships, employees need both opportunities for giving and receiving (emotional or instrumental) support. Interpersonal or emotional support can involve anything that helps the individual. The purpose of the paper is to determine whether there are different qualities of developmental relations and whether developmental relations affect individual performance of an individual. We have confirmed that there are different qualities of development relations and that high quality relationships cause interaction, growth and learning of individuals. We also confirmed the hypothesis that quality development relations have a significant impact on person's individual performance.

**Keywords:** • employee • workplace • development relations

---

CORRESPONDENCE ADDRESS: Simona Šarotar Žižek, Ph.D., Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: simona.sarotar-zizek@um.si. Živana Veingerl Čič, Ph.D., University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: zivana.veingerl@um.si.

DOI 10.18690/2463-8005.3.2.1-15(2017)

ISSN 2386-0219 Print / 2463-8005 On-line © 2017 ANALI PAZU<sup>HD</sup> (Murska Sobota)

Available at: <http://hd.anali-pazu.si>

## Uvod

Človek je družbeno bitje in od odnosov z drugimi ljudmi sta odvisni posameznikovo psihično ravnovesje in preživetje (Krajnc, 2014). Zato smo kot posamezniki soočeni s socializacijo kot procesom, s katerim posamezniki pridobivajo socialne veščine z učenjem norm, vrednot, prepričanj, vedenj, značilnosti jezika in vloge, ki ustrezajo njihovim družbenim skupinam (za druge opredelitve glej Bush & Simmons, 1981:134; Gecas, 2000; George, 1993). Organizacijska socializacija posameznika poteka kot razvojni proces, s katerim se oblikujejo mreže socialne podpore in tesni medsebojni odnosi med zaposlenimi (Černe, 2004). Vključenost v podporno mrežo in relacijske medsebojne odnose s sodelavci pa zmanjšuje tudi številne stresorje na delovnem mestu, način socializacije posameznikov pa vpliva tudi na inovativnost (MacPhee, 1999, povzeto po Bauer et al., 2007).

Posamezniki torej ustvarjamo medsebojne odnose in smo v njih tudi odvisni drug od drugega. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi si ustvarimo svojo identiteto. Pridobivamo povratne informacije o tem, kako nas drugi zaznavajo, in se naučimo, da na podoben način zaznavamo sami sebe (Možina, 1994). Medosebni odnosi slonijo na iskrenem in čustveno poglobljenem odnosu ter osebama v odnosu dajejo možnost, da kot enakovredna partnerja igrata vsak svojo igro in se pri tem z razumevanjem podpirata in upoštevata (Krajnc 2014: 33). Te odnose Kranjčeva (2014) imenuje odnosi uporabe, ki omogočajo individualizacijo in so obogateni z globljimi čustvi zaupanja, medsebojnega spoštovanja in iskrenosti. To so odnosi osebne rasti in osebne sreče.

Dobri medosebni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Ljudje, ki zaradi različnih vzrokov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov z drugimi, pogosto doživijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost. Počutijo se manj vredne, nemočne in izolirane. Njihovi poskusi, da bi navezali in vzdrževali stike, se navadno končajo z neuspehom (Možina, 1995). Razvoj dobrih medosebnih odnosov na delovnem mestu pa lahko poveča tudi moralno zaposlenih. Sodelavci postanejo prijazni in se veselijo skupnega dela. To lahko tudi naredi delo bolj zabavno, s končnim rezultatom pa ne le bolj pozitivno delovno mesto, temveč tudi izboljšanje splošne morale. Nasproten učinek pa bo imelo trdo in neprijazno delovno okolje (Furnham, 2013).

Na odnose na delovnem mestu vplivajo po mnenju Arthurja (1996) in Halla in Chandlerja (2007) štiri kategorije sprememb.

1. Prva je sprememba pogodbenega razmerja med posamezniki in njihovi delodajalci. Varnost zaposlitve je postala fenomen preteklosti (Pfeffer, 1998).
2. Drugič, digitalizacija vpliva na obliko in funkcijo kariere in razvojne poklicne poti. Hitre spremembe v informacijski in digitalni tehnologije so povečale pomen znanja in visoko usposobljenih zaposlenih.

3. Tretjič, spreminjajoča se narava organizacijske strukture vpliva na vire, iz katerih posamezniki prejemajo razvojno pomoč. Tukaj je pomembna vloga sponzorjev, mentorjev in coachev.
4. Četrtrič, organizacija je postala raznolika tako po starosti, spolu rasi in narodnosti, kar vpliva tako na potrebe kot na razpoložljiva sredstva za razvoj posameznikov (Kram in Hall, 1996; Ragins, 2010).

Medosebni odnosi igrajo pomembno vlogo pri kariernem in osebnostnem razvoju posameznika ter njegovem psihičnem dobrem počutju. Različne raziskave kažejo, da medsebojni odnosi med posamezniki nudijo socialno podporo za izboljšanje delovne uspešnosti in prav tako generirajo zadovoljstvo z življenjem, po drugi strani pa pomagajo, da se posamezniki lažje soočajo s stresom in lažje krmarijo skozi turbulentna okolja (Dutton & Happy, 2003). Odnosi z močno karierno podporo lahko zagotovijo vodjem dostop do pomembnih informacij in organizacijska sredstva, potrebna za objektivni karierni uspeh (Seibert et al., 2001). Vedno več je tudi govora o razvojnih odnosih, ki vsebujejo tako odnose na delovnem mestu kot odnose, ki niso povezani z delom in so pogosto odvisni od različnih zunanjih vplivov (Cummings & Higgins, 2006).

Kljub vse več raziskavam na področju mentorstva in razvojnih odnosov (Chandler, Kram, in Yip, 2011; Dobrow, Chandler, Murphy & Kram, 2012) je v literaturi le malo govora o vplivu organizacijskega položaja in hierarhije na razvojne odnose posameznikov. Zato so raziskave odnosov na delovnem mestu usmerjene predvsem v raziskovanje mentorstva strokovnjakov na njihovi zgodnji poklicni poti. Tako so rezultati raziskav pokazali, da se ljudje učijo in so uspešnejši s podporo mentorstva in drugih razvojnih razmerjih (Chandler et al, 2011; Dobrow et al, 2012; Kram, 1983, 1985). Predvsem je raziskovanje razvojnih odnosov pokazalo pomembne učinke na odnose ljudi, ki aktivno sodelujejo v kariernem razvoju posameznika (Higgins in Kram, 2001). Higgins & Kram (2001) pravita, da prav razvojno omrežje vpliva na zagotavljanje pomoči pri razvoju posameznika. Razvoj in vloga odnosov je torej poenostavljeno povedano proces učenja in oblikovanja identitete posameznika v okolju, ki pa ne prinaša koristi samo posamezniku ampak tudi organizaciji.

### **Opredelitev problema**

Uspešnost zaposlenih, v katerikoli organizaciji, je odvisna od zmožnosti učinkovite interakcije s svojimi nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci v organizaciji ter potrošniki, dobavitelji in širšo javnostjo. Medosebni odnosi so torej zelo pomembni, saj se v delovnem okolju pogosto pojavljajo konflikti med zaposlenimi, ki so posledica neustreznih medosebnih odnosov in ovirajo uresničitev organizacijskih ciljev. Zato si je treba prizadevati za izboljšanje medosebnih razvojnih odnosov med zaposlenimi na delovnem mestu, ker brez teh ne morejo dosežati ciljev niti posamezniki niti organizacije.

V skladu s tem smo si zastavili naslednji raziskovalni vprašanja (RQ):

RQ 1. Ali obstajajo različne kvalitete razvojne odnosov?

RQ 2. Ali razvojni odnosi vplivajo na individualno uspešnost posameznika?

Na temelju predstavljenih razskovalnih vprašanj smo definirali naslednji hipotezi:

H1: Obstajajo različne kvalitete razvojnih odnosov.

H2: Razvojni odnosi vplivajo na individualno uspešnost posameznika.

Za proučevanje opredeljenega problema smo uporabljali kvalitativne metode raziskovanja. Tako smo kot metodo znanstvenega raziskovanja uporabili znanstveno deskripcijo, ki smo jo uporabili pri predstavitvi teoretičnih izhodišč in za opisovanje ključnih dejstev o razvojnih odnosih ter z njimi povezanih vsebin. Teoretična izhodišča prej omenjenih ključnih vsebinskih sklopov smo opredelili z metodo analize. Z metodo kompilacije smo v okviru znanstveno raziskovalnega dela povzemali spoznanja drugih avtorjev v zvezi z izbranim razskovalnim problemom. Metodo komparacije smo uporabili pri primerjavah dejstev, pojavov, procesov in tehnik za posamezne vsebinske sklope.

### **Razvojni odnosi na delovnem mestu**

Medosebni odnosi so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Izvirajo iz posameznika, iz njegovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Medosebni odnosi so v delovnem okolju pomembni za (Možina, 1995):

- izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije,
- ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale,
- humanizacijo človeka in njihovega dela.

Normalni medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov oziroma članov organizacije. K temu pa lahko bistveno prispeva organizacijska kultura, na katero vplivajo vodilni in vodstveni sodelavci tudi preko impliciranih stilov vodenja (Ivanko, 2013).

Murphyeva in Kramova (2014) imenujeta odnose, v katerih se posameznik uči in se osebno ter razvija nova vedenja in veščine, razvojne odnose na delovnem mestu. Bistvo razvojnih odnosov in mrež na delovnem mestu je, da posameznikom omogočijo, da dobijo potrditev v delovnem okolju (tj. občutek varnosti, ki je potreben za prepoznavanje in razvoj odrasle osebe), nove izzive (se nanašajo na drugačen pogled na svet) in kontinuiteto (tj. odločnost, ki določa stabilnost sredi obdobja sprememb) (Ghosh, Hayes & Kram, 2010: 8).

Razvojni odnosi se spreminjajo, po Murphy in Kramovi (2014) poznamo štiri faze razvojni odnosov: začetek, gojenje, ločitev in ponovna opredelitev. Kljub temu, da so kvalitetni medsebojni odnosi na delovnem mestu nujno potrebni za uspeh organizacije, so vseeno redki.

Razvojni odnosi imajo naslednje temeljne lastnosti (Higgins, 2001):

- posamezniki, ki sodelujejo v razvojni mreži, da prevzamejo aktivno zanimanje in ukrepajo tako, da napredujejo v svoji karieri,
- so podskupina večje socialne mreže in so posebej usmerjeni v krepitev rasti, razvoja in kariere posameznikov,
- v razvojne odnose je vključenih več posameznikov,
- v razvojne odnose so vključeni posamezniki znotraj in zunaj organizacije in na različnih hierarhičnih ravneh in z različnih področij izven dela,
- posameznikom na delovnem mestu je omogočen karierni razvoj in psihosocialna razvojna podpora.

Po mnenju avtorjev (Higgins, 2000; Higgins & Thomas, 2001; van Emmerik, 2004) razvojni odnosi pozitivno vplivajo na izvajanje dela, zadovoljstvo s kariero, uspešnost na delovnem mestu (Kirchmeyer, 2005), zadržanje posameznikov v organizaciji (Higgins & Thomas, 2001), položaj v organizaciji (Kirchmeyer, 2005) in promocijo (Higgins & Thomas, 2001).

Zato potrebujemo na delovnem mestu razvojne odnose, saj ti krepijo visoko kvalitetne odnose, ki so pomembni za rast in učenje posameznikov. Takšni odnosi temeljijo na močni psihosocialni pomoči, komunikaciji, medsebojnem zaupanju, soodvisnosti in vzajemnosti (Kram, 1996). Odsotnost psihosocialne podpore v organizaciji, ki je značilna za šibke razvojne odnose, vpliva na negotovost posameznika, povečuje stres na delovnem mestu in umik posameznika, kar vodi v negativno spiralo, ki zmanjšuje zadovoljstvo pri delu ter negativno vpliva na psihično dobro počutje zaposlenih (Jamal, 1984).

Osnovni namen razvojnih odnosov na delovnem mestu je učenje, tako učenje nalog kot osebnostni razvoj, kar omogoča karierni razvoj in napredek posameznika. Razvojni odnosi na delovnem mestu nudijo tri vrste podpore (Murphy & Kram, 2014):

- podporo razvoju kariere (sponzorstvo, mentorstvo in coaching),
- psihosocialno podporo (omogočajo razvoj kompetenc, jasno profesionalno identiteto in samo spoštovanje),
- oblikovanje delovnih vlog.

Razvojni odnosi pa se spreminjajo glede na to, v kateri fazi razvoja se nahajajo. V nadaljevanju navajamo štiri faze razvojnih odnosov in dogajanja v posameznih fazah.

### **Faze razvojnih odnosov**

Razvojni odnosi se spreminjajo in po Murphy in Kramovi (2014) poznamo štiri faze razvojnih odnosov: (1) začetek, (2) vzdrževanje, (3) ločitev in (4) ponovna opredelitev, ki so prikazane v tabeli 1, skupaj z razlago, kaj se v posamezni fazi dogaja.

Tabela 1: Faze razvojnih odnosov na delovnem mestu

<b>Faza razvojnih odnosov</b>	<b>Kaj se dogaja v posamezni fazi?</b>
<b>Začetek razvojnega odnosa</b>	Stremljenje k fiksnim pričakovanjem. Priložnost za izhod iz odnosa. Obe strani, vključeni v odnos, vidita potenciale za učenje. Pomembna konverzacija začne pridobivati na pomenu in oblikovati odnos med posameznikoma.
<b>Vzdrževanje (gojenje) razvojnega odnosa</b>	Obe strani imata koristi od medsebojne interakcije. Karierna in psihosocialna podpora raste. Pojavljajo se priložnosti za razvoj konstruktivnih odnosov in sodelovanje. Nastaja čustvena povezava.
<b>Ločitev</b>	En ali drug partner potrebujeta spremembo. Razmere na delu ali izven dela vplivajo na spremembo odnosa. Negativna čustva lahko pridejo na površje zaradi spremenjenih okoliščin.
<b>Ponovna opredelitev razvojnega odnosa</b>	Oblikujejo se novi razvojni odnosi, ki se prilagodijo potrebam in zahtevam partnerjev v odnosu. Hvaležnost in spoštovanje se povečata.

Vir: (Murphy & Kram, 2014: 26)

Izpostaviti je potrebno posebnosti faze ločitve, saj je ta faza lahko tesno povezana z negativnimi čustvi, kot so konflikti, izgube, a na drugi strani je včasih ločitev v odnosu nujna, da odnos preide na boljšo, kvalitetnejšo raven. Poenostavljeno rečeno (na napakah in izzivih se učimo).

Razvojni odnosi niso povezani samo s fazami, ampak tudi različnimi tipologijami razvojnih odnosov na delovnem mestu, ki jih v nadaljevanju predstavljamo.

### **Tipologija razvojnih odnosov na delovnem mestu**

Tipologijo razvojnih odnosov sestavljata dve temeljni razsežnosti, in sicer raznolikost razvojnih odnosov in moč njihove povezave, ki je odvisna od vzajemnosti med posamezniki, pogostosti komunikacije in čustvene bližine (Krackhardt, 1992). Tipologija razvojnih odnosov je prikazana na sliki 1.



Slika 1: Tiologija razvojnih odnosov na delovnem mestu

Vir: (Krackhardt, 1992)

Glede na ti dve temeljni razsežnosti razvojnih odnosov (moč in raznolikost) lahko razvojne odnose razdelimo v štiri kategorije (Krackhardt, 1992):

- 1) visoko raznoliki razvojni odnosi, ki temeljijo na raznolikosti in veliki razvojni moči. Takšnim odnosom pravimo podjetniški odnosi in so izjemno trdni odnosi,
- 2) velika raznolikost in nizka razvojna moč odnosov je značilna za priložnostne odnose. To so manj trdni odnosi, za katere je značilno, da so posamezniki, ki so vključeni v te odnose, odprti do prejemanja razvojne pomoči iz več virov, a hkrati v teh odnosih na splošno pasivni in ne negujejo medsebojnih odnosov,



- 3) nizka razvojna raznolikost in močna razvojna razmerja pa predstavljajo tradicionalne odnose (trdni odnosi), medtem ko
- 4) nizka razvojna moč in raznolikost predstavljata pasivne odnose.

Glavni značilnosti razvojnih odnosov, raznolikost in moč, se s časom spreminjata (Dobrow & Higgins, 2011). Toda izvor in posledice te spremembe niso znane. Raziskave na mini učnih ciklih kažejo, da se mreže ljudi razlikujejo glede na njihov položaj v učnem ciklu, ne glede na starost ali stopnjo (Hall & Chandler, 2007). V nasprotju s tem se razvojni odnosi spreminjajo s starostjo ali hierarhično stopnjo, na kateri se posameznik nahaja. Zato so avtorji zaključili, da se razvojne značilnosti medsebojnih odnosov spreminjajo glede na učne potrebe posameznikov ali glede na posameznikovo starost (Levinson et al. 1978), fazo v kariernem razvoju (Hall, 2002) ali položaj v razvoju posameznika (Kegan, 1994, povzeto po Dobrow & Higgins, 2011).

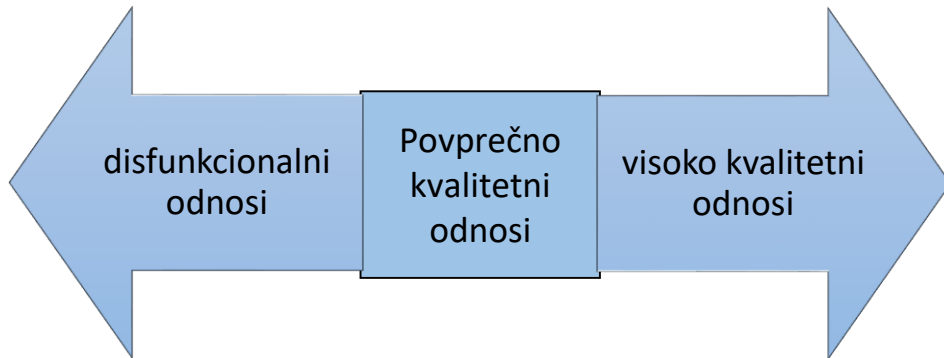
Medsebojne odnose med zaposlenimi lahko razdelimo tudi na (Cummings & Higgins, 2006; Murphy & Kram, 2010):

- mentorske odnose, ki predstavljajo mentorske mreže in omogočajo kontinuum mentorskih odnosov in so po vsebini blizu mentorskim razmerjem,
- omrežja znotraj organizacije (angl. intra-organizational networks), ki kot razvojne mreže zagotavljajo instrumentalno podporo posameznikom, vplivajo na razvoj kariere in nudijo psihosocialno pomoč. Pri teh omrežjih so predvsem pomembne povezave med posamezniki znotraj posamezne organizacije,
- medosebne mreže (angl. interpersonal networks), katerih je več vrst, in sicer: prijateljstvo je mreža med posamezniki, ki zagotavlja psihosocialno, vendar ne poklicne podpore (Burt, 1992). Njihovo nasprotje so svetovalna omrežja, ki lahko vplivajo na gradnjo kariere, ne nudijo pa tudi psihosocialne pomoči,
- razvojne mreže (angl. developmental networks), ki jih sestavljajo posamezniki iz različnih področij v in izven dela (na primer, prijatelji, družinski člani in skupnosti) ter običajno vsebujejo ožji izbor mentorjev in razvojnikov.

Ob tipologiji in vrstah razvojnih odnosov pa je potrebno še pojasniti dejavnike, ki vplivajo na kvaliteto razvojnega odnosa,

### **Kvaliteta razvojnih odnosov**

Ko govorimo o razvojni odnosih, je potrebno upoštevati kvaliteto razvojnih odnosov, saj ta lahko zaradi različnih osebnih in okoljskih dejavnikov zelo niha. Kvaliteto razvojnih odnosov prikazujemo na sliki 2, ki prikazuje visoko kvalitetne odnose, povprečno kvalitetne odnose in disfunkcionalne odnose.



Slika 2: Kvaliteta razvojnih odnosov  
Vir: (Ragins, 2010)

Visokokvalitetni odnosi imajo transformacijski učinek na vse partnerje, vključene v odnos, prav tako pa na učenje samo, in sicer ne enostransko, ampak komplementarno. Po mnenju Dutton-a in Heaphy-ija (2003) visokokvalitetni odnosi povzročajo medsebojni vpliv, rast in učenje. V medsebojni odnos vsaka izmed strani vstopa zato, ker pričakuje razvoj, učenje ali spremembo. Seveda pa se zadeva ne zaključí tukaj, saj visokokvalitetni odnosi pozitivno vplivajo tudi na samospoštovanje. Drugo stran premice pa predstavljajo disfunkcionalni odnosi, ki čustveno ne podpirajo udeležencev, ne spodbujajo komunikacije med njimi, jih ustrezno izpodbijajo. Stopnje disfunkcije v odnosih se lahko razlikujejo, še posebej, ko so posamezniki utrujeni ali kako drugače preobremenjeni. Kar naredi razliko med kvalitetnimi in disfunkcionalnimi odnosi, je posameznikova sposobnost prepoznavanja, soočenja in odpravljanja disfunkcije v odnosih (Ragins, 2010).

Razvojni odnosi so win-win odnosi, v katerih obe strani nastopata tako v vlogi učitelja kot učenca, saj obe pridobivata znanja in izkušnje, skupaj rasteta in se spreminjata (Murphy & Kram, 2014). Avtorja (ibid.) menita, da visokokvalitetni odnosi pomenijo altruistično izmenjavo, ker odnos inspirira vse, da izgradijo nove osebne in profesionalne cilje in kreirajo idealno verzijo samih sebe. V teh odnosih vsi vpleteni skrbijo za psihično dobro počutje vsakega posameznika (Cotton at al., 2011).

Za ustvarjanje visokokvalitetnih odnosov so potrebne tako socialne veščine kot tudi samozavedanje, kar vključuje aktivno poslušanje, dajanje in sprejemanje povratne informacije, empatijo, management konfliktov in sposobnost in pripravljenost, da delimo aspekte svoje zgodbe (dela). Skupne vrednote in perspektive so lepilo močnih odnosov in povezanosti med posamezniki (Dutton, 2003).

H1: Obstajajo različne kvalitete razvojnih odnosov smo s tem potrdili.

### **Koristi razvojnih odnosov oz njihov vpliv na posameznikovo uspešnost**

Dejstvo je, da potrebujemo razvojne odnose na delovnem mestu, ki krepijo visokokvalitetne odnose, saj so ti pomembni za rast in učenje posameznikov in posledično doseganje njihove individualne uspešnosti, ki neposredno vpliva na organizacijsko uspešnost. Takšni odnosi temeljijo na močni psihosocialni pomoči, komunikaciji, medsebojnem zaupanju, soodvisnosti in vzajemnosti (Kram, 1996).

Učenje posameznika, ki je rezultat razvojnih odnosov in sodelovanja v razvojnih mrežah, daje naslednje pozitivne rezultate: (1) poveča se poklicna identiteta, (2) izboljša se realizacija talentov posameznika, (3) večja je jasnost osebnih vrednot, prednosti in slabosti posameznika in (4) poveča se ozaveščenost o razvojnih potrebah in potrebni spremembi vzorcev obnašanja (Kram, 1996).

Bistvo razvojnih odnosov in mrež na delovnem mestu je, da posameznikom omogočijo, da dobijo potrditev v delovnem okolju (tj. občutek varnosti, ki je potreben za prepoznavanje in razvoj odrasle osebe), nove izzive (se nanašajo na drugačen pogled na svet) in kontinuiteto (tj. odločnost, ki določa stabilnost sredi obdobja sprememb) (Ghosh, Hayes & Kram, 2010: 8). Skratka, kot se posamezniki razvijajo, njihove razvojne mreže pozitivno odražajo njihove stopnje rasti in krepijo razvojne odnose med njimi.

Razvojni odnosi in mreže imajo pri napovedovanju učinkovitosti vodij in kariernem uspehu pomembno vlogo (Cotton, Shen, & Livne-Tarandach, 2011; Dobrow, Chandler, Murphy, & Kram, 2012; Ghosh, Haynes, & Kram, 2013; Higgins & Kram, 2001 v Yip, 2015). Kot del širše socialne mreže razvojni odnosi napovedujejo pomembne delovne rezultate posameznika (kot zaposlenega), kot so poklicno napredovanje (Murphy & Kram, 2010), zaupanje (Higgins, 2001), optimizem (Higgins et al., 2010), organizacijsko pripadnost (Higgins & Thomas, 2001) in močan občutek poklicne identitete (Dobrow & Higgins, 2005).

Medosebni odnosi na delovnem mestu pozitivno vplivajo na organizacije in posameznike. Prijateljstvo na delovnem mestu lahko izboljša posameznikove odnose z zaposlenimi, kot so zadovoljstvo pri delu, zavzetost, pripadnost in zaznana organizacijska podpora (Cherniss, 1991; Obakpolo, 2015; Zagenczyk et al., 2010). Poleg tega lahko negativne odnose med zaposlenimi ublažimo, ko sodelavci delujejo kot zaupniki, zato da bi razpravljali o slabih in neprijetnih delovnih izkušnjah (Obakpolo, 2015). Glede na to, da je v sodobnem poslovnem svetu treba čim hitreje opraviti delo, lahko z zdravim medosebnim odnosom ohranjamo učinkovito komuniciranje na delovnem mestu in timsko delo (Zagenczyk et al., 2010).

Kljub temu, da so visokokvalitetni razvojni odnosi na delovnem mestu nujno potrebni za uspeh organizacije, so vseeno redki. Razlogov za to je kar nekaj. Verjetno je najbolj očitni razlog ta, da ima vsak posameznik, ki vstopa v odnos, svoje mentalne modele (sheme), ki jih s seboj prinaša v ta odnos. Lažna pričakovanja povzročajo razočaranja, če se ne uresničijo. Zato je pomembno, da vsak, ko vstopa v določeno razmerje, svoja

pričakovanja jasno predstavi že takoj na začetku; kar sledi, je le proces prilagajanja, usklajevanje ali umik. V takšnih odnosih vsak prispeva k rasti in učenju drugih (Ely, Ibarra & Kolb, 2011).

Na osnovi predstavljenega smo potrdili hipotezo H2: Razvojni odnosi vplivajo na uspešnost posameznika.

## Zaključek

Vsako se lahko uči in kaj nauči, zato je pomembno razvijanje razvojnih odnosov na delovnem mestu, saj se posamezniki s problemi dosti lažje soočajo, če se drug od drugega učijo in upoštevajo modrost in znanje drugih. K pristopu razvoja odnosov na delovnem mestu vsekakor prispevajo razvojne mreže, ki predstavljajo ključni faktor uspeha tako za posameznike kot organizacije (Murphy & Kram, 2014).

Razvojni odnosi pa so tudi tisti, pri katerih ne prihaja do resnih konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov članov delovnega kolektiva. Takšni odnosi so podlaga za nemoteno in stalno opravljanje delovnih in drugih nalog in zanje je značilno, da se v organizaciji se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci, v razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili.

Kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je odvisno od samih zaposlenih, od tega, kako postavljajo odnose in kako te odnose uresničujejo v življenju, in seveda od tega, kako ravnajo drug z drugim oziroma koliko spoštujejo osebnost drug drugega (Možina, 1995). Če želimo biti zadovoljni na delovnem mestu in biti kar najbolj uspešni pri delu, k temu v veliki meri pripomorejo dobri medosebni in razvojni odnosi. Ti zaposlenim lahko olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti ali pa so izvor frustracij in občutkov neuspeha.

Za managerje je pomembno, da v medosebnih in razvojnih odnosih:

- upoštevajo razlike med posamezniki,
- vlada vzajemnost,
- gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij,
- omogočajo osebno izražanje vsakega posameznika,
- priznavajo obstoj konfliktov,
- priznavajo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih,
- razlikujejo vsebino in odnose v komunikaciji,
- onemogočajo nastanek dvopomenskih situacij,
- ni nikakršnega vsiljevanja in
- da si prizadevajo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost reševanja nasprotij.

Vse to pa je običajno plod truda, vloženega v poznavanje, ozaveščanje in plemenitenje teh stvari, ki jih uporabljamo v skupno korist. Vse to pa kaže, da je moč razvojne odnose izboljšati.

Dobri odnosi med zaposlenimi se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci, v razumevanju aktualnih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili. Organizacije lahko povečajo učinkovitost, pa s tem tudi individualno uspešnost in posledično organizacijsko uspešnost preko izboljšanja odnosov med zaposlenimi takole:

- vzpostavitev vrednot organizacije in uporaba za vsak delovni odnos, ki se v podjetju razvija,
- sprejetje doslednega pristopa k realizaciji vrednot in prizadevanje, doseči enako stopnjo zaupanja, spoštovanja in razumevanja z zaposlenimi,
- zagotavljanje povratnih informacij,
- prepoznavanje mnenjskih voditeljev med zaposlenimi in vključevanje le-teh, da usposablajo ali svetujejo, kako lahko posamezniki izboljšajo lasten pristop k razvoju odnosov,
- krepitev odnosov med zaposlenimi tudi neformalno (izven delovnega mesta – v bolj sproščenem okolju), s ciljem spoznavanja in razumevanja drug drugih. Za dobre odnose je namreč potrebno poznati sebe, poznati druge in spoštovati sodelavce. Da bi se zaposleni bolje spoznali med seboj, bi bilo dobro, če v organizacijah organizirajo kakšna srečanja (npr. pikniki, izleti), ki ne bodo pripomogla le k boljšemu odnosu med sodelavci, ampak tudi k medsebojnemu spoznavanju.

Prav gotovo je z večjim zadovoljstvom delati v organizaciji s sodelavci, ki se dobro razumejo, si zaupajo in pomagajo. Vendar, konflikti so neizogibni, včasih je celo dobro, da do njih pride, da se problemi rešijo. Kajti v nasprotnem primeru, če se konfliktom izogibamo, se bodo znova pojavili v taki ali drugačni obliki. Zato moramo najprej pomisliti na to, kako bomo nasprotje rešili in ne kako bi se mu izognili.

Odziv drugih ljudem pomaga, da razvijejo čim bolj jasno in točno predstavo o sebi. Lastnosti, ki jih občudujemo pri drugih, poskušamo razviti tudi pri sebi. Medosebni odnosi so pomembni tudi v poklicnem uspehu. Tudi poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, vključujejo stike s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Vsi ti nam lahko olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti ali pa so izvor frustracij in občutkov neuspeha. Če želimo navezovati, razvijati in ohranjati zadovoljujoče medosebne odnose, moramo poznati temeljne sposobnosti posameznika.

Omenili smo že, da so visokokvalitetna razmerja na delovnem mestu redka. Pogosto govorimo o povprečno kvalitetnih odnosih, ki si jih organizacije s celovitimi razvojnimi metodami zaposlenih prizadevajo spremeniti in izboljšati v smeri visokokvalitetnih odnosov. Odnosi se lahko odvijajo ali postanejo disfunkcionalni; in takšni odnosi so tvegani, saj negativno vplivajo na delovno vzdušje, odnos do dela, demoralizirajo zaposlene in povečujejo stres.

## Literatura

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37: 670–687.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology* 92: 707–721.
- Burt, R. S. (1992) Structural holes: the social structure of competition. Harvard University Press.
- Chandler, D.E., Kram, K.E., & Yip, J. (2011). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review of future prospects. *Academy of Management Annals* 5 (1): str. 519–570.
- Cherniss, C. (1991). Career Commitment in human service professionals. *A biographical study Human Relations*, 44: 419-437.
- Cotton, R. D., Shen, Y., & Livne-Tarandach, R. (2011). On becoming extraordinary: The content and structure of developmental networks of major league baseball hall of famers. *Academy of Management Journal* 54 (1): 15–46.
- Cummings, J., & Higgins, M. C. (2006). Relational instability at the core: Support dynamics in developmental networks. *Social Networks* 28 (1): 385–5.
- Černe, M. (2004). Socialne mreže bolnišničnega osebja zdravstvene nege, *Obzornik Zdravstvene nege* 38: 67–72.
- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management* 38 (1): 210–242.
- Dutton, J.E., & Heaphy, E.D. (2003). *The Power of High Quality Connections*. V Cameron, K., J.E. Dutton, and R.E. Quinn, Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers: 263–278.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Insead - Working Paper* 10 (3).
- Furnham, A. (2013). Workplace Relationships? *Psychology Today*.
- Ghosh, R., Hayes, R. K., & Kram, K. E. (2010). Developmental networks as holding environments for growing leaders: An integrative perspective. Best Papers Proceedings of the *Academy of Management Conference*. Montreal, QC.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2007). *Career learning cycles and mentoring*. V B. R. Ragins and K. E. Kram (Eds.), *Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*: 471–498. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Higgins, E. T. (2000). Social cognition: Learning about what matters in the social world. *European Journal of Social Psychology* 30: 3–39.
- Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior* 22 (3): 223–247.
- Ivanko, Š. (2013). Organizational behavior, University of Ljubljana, Faculty for public administration.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance* 33: 1–21.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology* 88: 779–794.
- Kirchmeyer, C. (2005). The Effects of Mentoring on Academic Careers over Time: Testing Performance and Political Perspectives. *Human Relations* 2005 58 (5): 637–660.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. V N. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action*: 216–239. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Krajnc, A. (2014). *Spoznaj sebe in druge*. Ljubljana: Društvo za izobraževanje za tretje življenjsko obdobje.
- Kram, K. E., & Hall, D. T. (1996). Mentoring in a context of diversity and turbulence. In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategy for transforming the workplace*. Cambridge, MA: Blackwell
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (1995). *Vodenje in vedenje v organizaciji*. Ljubljana : Zavod RS za šolstvo.
- Murphy, W. & Kram, K.E. (2014). *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York, N.Y.: McGraw Hill.
- Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2010). Understanding non-work relationships in developmental networks. *Career Development International* 15(7): 637–663.
- Obakpolo, P. (2015). Improving Interpersonal Relationship in Workplaces *Journal of Research & Method in Education* 2015, 5(6) Ver. II: 115–125.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ragins, B. R. (2010). *Relational mentoring: A positive approach to mentoring at work*. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The handbook of positive organizational scholarship* (str. 519–536). New York, NY: Oxford University Press.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.I. & Linden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal* 44 (2): 219 –237.
- Van Emmerik, I.J.H. (2004). The more you can get the better: Mentoring constellations and intrinsic career success. *Career Development International* 9(6): 578–594.
- Zagenczyk, T.J., Scott K.D., Gibney, R., Murrel, A.J., Thatcher and J.B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision* 111(2): 127–138.