

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POGLED ZAPOSLENIH NA USLUŽNOSTNO VODENJE V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2021

DAMIR BEGOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Damir Begović, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pogled zaposlenih na uslužnostno vodenje v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Miho Škerlavajem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV USLUŽNOSTNEGA VODENJA	3
1.1 Uslužnostno vodenje v praksi	4
1.2 Lastnosti uslužnostnega vodje	7
1.2.1 Ponižnost in skromnost.....	8
1.2.2 Usmerjenost k uslužnosti.....	8
1.2.3 Predvidevanje in vizija	9
1.2.4 Opolnomočenje in razvoj sledilcev	10
1.2.5 Modeliranje ali vodenje z zgledom	10
1.3 Uslužnostno vodenje in organizacijski razvoj	11
1.4 Uslužnostno vodenje in razvoj zaposlenih	12
1.5 Kritike uslužnostnega vodenja	13
2 PREGLED ŠTUDIJ USLUŽNOSTNEGA VODENJA	15
2.1 Tuje raziskave na področju uslužnostnega vodenja	16
2.2 Slovenske raziskave na področju uslužnostnega vodenja	34
2.3 Model uslužnostnega vodenja	35
3 PERCEPCIJA USLUŽNOSTNEGA VODENJA V PODJETJU X	36
3.1 Predstavitev podjetja X	37
3.2 Oddelek prodaje v podjetju X	39
3.3 Uslužnostno vodenje v oddelku prodaje podjetja X	40
3.3.1 Ocena obstoječega stanja oddelka prodaje	40
3.3.2 Oblikovanje akcijskih točk za uvedbo lastnosti uslužnostnega vodenja	41
3.3.3 Implementacija uslužnostnega vodenja	41
3.3.4 Pregled, analiza in izboljševanje uvedenih načel uslužnostnega vodenja	43
3.4 Omejitve vodenja po načelih uslužnostnega vodenja v podjetju X.....	43
4 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE	45
4.1 Namen raziskave in raziskovalne teze	45
4.2 Metodologija in izvedba empirične raziskave	46
4.2.1 Populacija in opis vzorca.....	46
4.2.2 Omejitve raziskave	48

4.3	Analiza intervjujev z zaposlenimi v podjetju X	48
4.3.1	Idealen vodja.....	49
4.3.2	Opis vodstvenega sloga	50
4.3.3	Odnos uslužnostni vodja–zaposleni	51
4.3.4	Izkušnje z vodstvenimi slogi	53
4.3.5	Prednosti uslužnostnega vodenja.....	54
4.3.6	Slabosti uslužnostnega vodenja	56
4.3.7	Zavezanost rezultatom	57
4.3.8	Vpliv na organizacijo.....	59
4.4	Rezultati opravljene raziskave	61
4.5	Diskusija	64
SKLEP		73
LITERATURA IN VIRI		75
PRILOGA		83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek tujih raziskav o uslužnostnem vodenju	28
Tabela 2: Načrt aktivnosti – implementacija lastnosti uslužnostnega vodenja	41
Tabela 3: Teze magistrskega dela.....	45
Tabela 4: Vzorec raziskave.....	47
Tabela 5: Status tez in sistematični pregled ugotovitev	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Model uslužnostnega vodenja	35
Slika 2: Organizacijska shema podjetja X.....	38
Slika 3: Organizacijska shema oddelka prodaje podjetja X	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkripcija intervjujev z zaposlenimi v podjetju X.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

KPI – (angl. key performance indicators); ključni kazalniki uspešnosti

PSM – (angl. public service motivation); motivacija zaposlenih v javni službi

PPM – (angl. people performance management); uvedba uradnih letnih razgovorov

UVOD

Vodenje je eden najbolj temeljito raziskanih procesov družbenega vpliva v organizacijskih znanostih in s tem povezanih poklicnih praksah. Učinkovito vodstvo je temelj organizacije, da se hitro in uspešno prilagaja nenehno spreminjajočim se lokalnim in globalnim okoljskim razmeram, ki izpodbijajo obstoječe stanje. Posledično je ključni dejavnik za razumevanje uspeha organizacije preučevanje njenih vodij (Parris & Peachey, 2012).

Na razvoj organizacij vplivajo dejavniki tako zunanega kot notranjega okolja. Vsi ti dejavniki pa na organizacije učinkujejo prav preko njihovih vodij. Trdimo lahko, da prihodnost podjetij določajo lastnosti le-teh. V poslovnem svetu lahko strateška odločitev, ki jo sprejme vodja, podjetje pripelje do vrhunca ali povzroči, da propade. Vse je odvisno od njegove vizije. Proces odločanja je tako zelo povezan s karakteristikami vodstvene osebe (Healey, 2007).

Trenutno poslovno in družbeno okolje od sodobnih vodij zahteva, da ohranijo občutek nujnosti in ob pravem času sprejmejo ukrepe s posodobitvijo vizije podjetja, poudarjanjem poslovne etike in družbene odgovornosti ter skrbijo za svoje zaposlene še bolj kot zase ter jih s tem navdihujejo, da so bolj učinkoviti in ustvarjalni. Vendar se zdi, da je v praksi vedenje vodij v nasprotju z doseganjem in izpolnjevanjem vseh zgoraj omenjenih zahtev, saj vodje skrbijo le za dobiček in kratkoročne koristi (Mittal & Dorfman, 2012).

Zaradi vsesplošnega poslabšanja zaupanja v današnje vodstvo in osredotočenosti vodij na lastne potrebe se je pojavila vedno večja skrb za alternativno obliko vodenja (Mittal & Dorfman, 2012). Vse večje število akademikov trdi, da učinkovito vodenje temelji na samopožrtvovalnih motivih in služenju zaposlenim (podrejenim), ne pa na služenju sebi in maksimiranju lastne koristi. Zato se kot taka oblika vodenja predlaga uslužnostno vodenje, pri katerem vodja v veliki meri spoštuje svoje zaposlene in hkrati še vedno deluje v smeri doseganja organizacijskih ciljev (Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014).

Greenleaf (1991) je kot prvi koncept uslužnostnega vodenja predstavil leta 1977. Uslužnostnega vodjo je opredelil kot tistega, čigar um in vedenje je osredotočeno na razvoj in opolnomočenje sledilcev, hkrati pa jih spodbuja, da sami delujejo njemu podobno. Uslužnostni vodja tako potrebe zaposlenih postavlja na prvo mesto, kar je v nasprotju z vodenjem, usmerjenim v naloge, ki je eden najbolj znanih in uporabljenih slogov vodenja (Sokoll, 2014).

V zadnjih letih je vse več objavljenih študij o uslužnostnem vodenju, toda glede na pregled literature se zdi, da jih je bilo v poslovnem sektorju izvedenih le nekaj, ki se osredotočajo na prakso uslužnostnega vodenja in izkušnje ljudi s tem načinom vodenja (Carter & Baghurst, 2014). Poleg tega se zdi, da te študije ne vključujejo tako vodij kot zaposlenih v podjetju.

Pri uslužnostnem vodenju je namreč poudarek enako močan na obojih (Greenleaf, 2008). Študije vodenja pa v koncept vodenja vključujejo tako nadrejene kot zaposlene ter situacije, v katerih se znajdejo (Hughes, Ginnett & Curphy, 2006). Glede na to je pomembno preučiti, kako se uslužnostno vodenje izvaja in doživlja v organizacijah. Še posebej pomembno pa je raziskati izkušnje ljudi z uslužnostnim vodenjem v poslovnem sektorju znotraj organizacij, ki ta slog vodenja izvajajo že dalj časa.

Zaradi zgoraj naštetega moje magistrsko delo izpolnjuje to posebno raziskovalno potrebo, saj je šlo za uslužnostno voden oddelka prodaje v organizaciji v poslovnem sektorju, kjer se je tak slog vodenja izvajal tri leta in je vključevalo tako zaposlene kot osebno mene kot vodjo tega oddelka. Številne organizacije trdijo, da prakticirajo uslužnostno vodenje, da bi dosegle svoje vizije in cilje. Strokovnjaki in akademiki pa se vedno bolj zanimajo za razumevanje uslužnostnega vodenja zaradi njegovega posebnega pristopa vodenja skozi uslužnost in s poudarkom na pomoči zaposlenim pri doseganju organizacijskih ciljev (Carter & Baghurst, 2014). Prav zaradi tega je pomembno dobiti vpogled v to, kako zaposleni doživljajo prakso takšnega načina vodenja.

Namen magistrskega dela je razdeljen na dva dela. Namen prvega dela je preko kritičnega pregleda literature opredeliti uslužnostno vodenje, dobiti širšo sliko tako pozitivnih kot negativnih kritik tega sloga vodenja in opraviti pregled že izvedenih študij na to temo. Težava je, da je zelo težko ugotoviti, ali izbira določenega vodstvenega sloga vodje vpliva na pripadnost zaposlenih, zato je drugi del namena magistrskega dela raziskati, kako zaposleni doživljajo prakso uslužnostnega vodenja na delovnem mestu v enem od slovenskih maloprodajnih podjetij, kar je pravzaprav moje glavno raziskovalno vprašanje.

Temeljni cilji magistrskega dela so (1) s pomočjo teoretične raziskave strokovne literature opredeliti slog uslužnostnega vodenja ter njegovih pozitivnih in negativnih lastnosti, (2) prikazati glavne ugotovitve že izvedenih študij primerov uslužnostnega vodenja, (3) na podlagi intervjujev v podjetju X ugotoviti, kako zaposleni doživljajo slog uslužnostnega vodenja ter (4) povezati teoretične in empirične ugotovitve tega magistrskega dela ter potrditi ali ovreči zastavljene teze.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih sklopov. V prvem sklopu je uvod, kjer bom predstavil predmet proučevanja, namen, cilje, raziskovalno vprašanje in metode dela. Drugi in tretji sklop sta opisne, deskriptivne narave in obsegata teoretično raziskavo oziroma kritični pregled literature na temo uslužnostnega vodenja, opredelitev koncepta in študije primerov. Četrti in peti sklop predstavljata empirično-raziskovalni del. V četrtem sklopu bom s pomočjo sekundarnih virov predstavil podjetje X, njegovo zgodovino in organizacijsko strukturo s poudarkom na oddelku prodaje, ki bo center proučevanja te naloge. Peti sklop bo namenjen analizi in predstavitvi rezultatov izvedenih intervjujev ter njihovi povezavi s teoretičnimi ugotovitvami, kakor tudi metodologijo, izvedbo in vzorec zbiranja primarnih podatkov s pomočjo kvalitativne metode intervjujev – poglobljenih

pogovorov z zaposlenimi v oddelku prodaje podjetja X. Šesti sklop predstavlja zaključni sklep vseh teoretičnih in empiričnih ugotovitev ter poglavje z vsemi uporabljenimi strokovnimi viri in literaturo.

1 OPREDELITEV USLUŽNOSTNEGA VODENJA

Pred štirimi desetletji so burna šestdeseta leta utrdila koncept uslužnostnega vodenja in ga postavila v ospredje. Pionir uslužnostnega vodenja je znani esejist in raziskovalec managementa, Robert K. Greenleaf. Kulturna revolucija v šestdesetih letih je Greenleafa pretresla in začel se je spraševati, zakaj je bila ameriška mladina tako kljubovalna. Njegova poglobljena raziskava je ugotovila, da jedro uporniškega gibanja izhaja iz nezmožnosti ameriških institucij, da bi zadovoljivo služile ljudem (Greenleaf, 1991).

V začetku leta 1970 je napisal esej, ki je bil usmerjen v slabo vodstvo kot spodbuda za vstajo v šestdesetih letih. Njegovo delo je promoviralo stare teorije kot novo aplikacijo za vodenje. Razširil je idejo služenja drugim in skoval besedno zvezo uslužnostno vodenje: »Uslužnostni vodja je najprej uslužen ... Začne se z naravnim občutkom, da nekdo želi najprej služiti. Nato ga zavestna izbira pripelje do tega, da si prizadeva voditi« (Greenleaf, 1991, str. 21). Je edinstven tip vodenja, ki ga lahko uvrstimo med demokratični/participativni slog.

Greenleaf (1991), tudi direktor v podjetju AT&T, je uvedel načela uslužnostnega vodenja, da bi zagotovil zadovoljevanje najpomembnejših potreb svojih zaposlenih. Rezultati njegovih inovativnih strategij sodelovanja so bili osupljivi. Njegova dela so postala vplivna in pritegnila zanimanje vodij različnih podjetij. Nadaljeval je z objavami esejev, ki so merili njegovo teorijo proti despotom in cinikom. Greenleaf, ki se je aktivno poglobil v raziskovanje vodenja, je proučeval avtoriteto hierarhičnih struktur, ki nadzirajo organizacije. Njegove ugotovitve so bile gonilna sila za pisanje še dveh esejev o moči pri strukturi oblasti, izvršnem vodstvu in upravnem odboru (Greenleaf, 1991).

Teorija uslužnostnega vodenja tako zagovarja, da je vodilna sila uslužnostnega vodje strast, motivacija in želja služiti ter zadovoljiti potrebe drugih (Greenleaf, 1970). Greenleaf (1970) trdi, da je upravljanje institucij, ki skrbijo za druge, prešlo iz upravljanja skozi osebno vpletenost v nekaj, kar posredujejo organizacije in njeni deležniki. Ideja o dajanju ali zagotavljanju uslužnosti človeku ponuja »psihološko, čustveno, duhovno nagrado v obliki notranje varnosti in miru«, kar ima učinkovit vpliv na organizacijo (Covey, 2003, str. 141).

Po Russellu in Stoneu (2002) uslužnostni vodje razvijajo ljudi in jim pomagajo, da se učijo in cvetijo. Po mnenju Stonea, Russella in Pattersona (2004) je uslužnostno vodenje verovanje ali prepričanje, da bodo organizacijski cilji dolgoročno doseženi le s pravo krepitvijo rasti, razvoja in splošne blaginje posameznikov, ki tvorijo organizacijo. Gre torej za slog vodenja, ki poudarja, da se morajo vodje odzivati na potrebe in skrbi svojih zaposlenih, biti empatični, skrbeti zanje in jih negovati (Northouse, 2007). Najboljši, a hkrati

najtežji test o uspešnosti uslužnostnega vodenja je, ali tisti, ki jim vodje služijo, rastejo kot osebe, ali medtem ko jim služijo, postanejo bogatejši, modrejši, svobodnejši, samostojnejši in bolj verjetno postanejo uslužnostni tudi sami (Greenleaf, 1970, str. 4).

Berendt, Christofi, Kasibhatla, Malindretos in Maruffi (2012) so predpostavili, da lahko na uslužnostne vodje gledamo kot na skrbnike človeškega kapitala organizacije. Jones (2012) je ugotovil, da so bili učinki uslužnostnega vodenja pozitivni v odnosu do zaposlenih in so povzročili večjo osredotočenost na stranke, večje zadovoljstvo zaposlenih, občutke opolnomočenja, organizacijsko kulturo vključevanja in na splošno izboljšano uspešnost.

Jones (2012) je razkril tudi, da je vodenje po načelih uslužnostnega vodenja pripomoglo k večji organizacijski produktivnosti in večji fiskalni stabilnosti. Nadalje je zaključil, da je do povečanega dobička v organizaciji prišlo zaradi učinka vodenja, ki je bil posredovan z izboljšanim zadovoljstvom pri delu, zmanjšane fluktuacije zaposlenih in večje osredotočenosti na kupca. Mayer, Bardes in Piccolo (2008) so prav tako odkrili, da je večje zadovoljstvo zaposlenih zaradi zaznanega vedenja uslužnostnega vodje privedlo do večje osredotočenosti na stranke. Osredotočenost na končno stranko in koristi za organizacijo pomeni napredek glede na najzgodnejše perspektive uslužnostnega vodenja, kjer je bila ključna povezava vodja–zaposleni (Greenleaf, 1970).

Uslužnostno vodenje bi lahko bilo eden učinkovitejših modelov vodenja za reševanje izzivov, s katerimi se danes sooča poslovni svet. Model »služiti kot vodja« spodbuja vodjevo ponižnost in to, da so njegove lastne potrebe sekundarnega pomena glede na potrebe zaposlenih in organizacije. Ključne lastnosti vodje so dobro poslušanje, samozavedanje, empatija in skrb. Model poudarja boljše razumevanje potreb zaposlenih in maksimiranje njihovega potenciala, hkrati pa povezovanje posameznih ciljev z organizacijskimi potrebami in vizijo.

1.1 Uslužnostno vodenje v praksi

Hess (2013) je leta raziskoval visoko uspešna podjetja in ugotovil, da njihovi vodje niso imeli skupnih značilnosti teorije vodenja, kot so karizma, vizija ali izobrazba na najvišjih šolah, ampak bolj ustrezajo definiciji uslužnostnih vodij. Uslužnostno vodenje je odkril v podjetjih, kot so Starbucks, Best Buy, San Antonio Spurs, restavracija Levy, Chick-fil-A, letalska družba Southwest, United Parcel Service, United States Marine Corps in še nekaterih drugih. Poročanje o tem, da se v teh uspešnih organizacijah izvaja uslužnostno vodenje, je bilo nekakšno razodetje. Ko je Greenleaf (1970) predstavil ta model, se namreč ni zdelo, da so vodje čutile potrebo po služenju ali pa ga vsaj niso priznale.

Samo vodenje se temeljito preučuje že vrsto let, uslužnostno vodenje pa je v središču pozornosti šele od okoli leta 2004. Greenleaf uslužnostnega vodenja v sedemdesetih letih ni opredelil le kot tehniko vodenja, temveč kot način življenja, ki se začne z »naravnim

občutkom, da nekdo želi najprej služiti» (Parris & Peachey, 2012, str. 383). Od temeljnega eseja Greenleafa (1970), Sluga kot vodja, so bile izvedene raziskave, da bi bolje razumeli načela uslužnostnega vodenja.

Model uslužnostnega vodenja, ki je bil izveden, ima pomembne posledice za posameznika in organizacijo. Po podatkih centra Greenleaf je več kot 20 odstotkov vodilnih 100 podjetij revije Fortune zaprosilo center Greenleaf za usmeritve pri implementaciji uslužnostnega vodenja, med drugim Starbucks, letalska družba Southwest in Vanguard Investment Group (Parris & Peachey, 2013). Zdi se, da se je od prve uvedbe koncepta Greenleafa in »naravnega občutka« za vodenje ena stvar spremenila, to je, da se je uslužnostnega vodenja mogoče naučiti ter uresničiti njegova načela, četudi ne na naravni način.

Zanimanje za raziskave na področju uslužnostnega vodenja je razmeroma sveže. Nedavne študije so poskušale razumeti teoretični koncept ali razviti orodja za merjenje tega sloga vodenja. Raziskave izvirajo iz literature, ki se nanaša na področja medicine, zdravstva in politike, kjer so bile ugotovitve uporabljene predvsem za sprejemanje kliničnih in političnih odločitev. Za boljše razumevanje teorije je bil potreben praktični konstrukt za operacionalizacijo modela uslužnostnega vodenja za empirične raziskave, ki bi ga ločile od drugih modelov vodenja (Parris & Peachey, 2012).

Še en napredek k prvotnemu konceptu uslužnostnega vodenja je bil predstavljen v raziskavah Barbuta in Wheelerja (2006), ki so privedle do metode za zajemanje veščin uslužnostnega vodenja. Razvila sta orodje za operacionalizacijo in merjenje petih dejavnikov, ki izhajajo iz značilnosti, ki naj bi kazale na uslužnostno vodenje. Vprašalnik za uslužnostno vodenje meri altruistično zdravljenje, čustveno zdravljenje, modrost, prepričljivo argumentiranje in organizacijsko skrbništvo. Opis vsakega dejavnika, kot sta razložila, prikazuje, kako določiti, v kolikšni meri vodje dokazujejo svoje spretnosti v vsaki od petih podskupin. Uslužnostni vodje, za razliko od transformacijskih vodij, ki se osredotočajo na organizacijske cilje in ne na interese svojih sledilcev, ustvarjajo uslužnostne odnose s svojimi sledilci.

Altruistično zdravljenje meri stopnjo, do katere vodja želi pozitivno vplivati na življenje drugih. Z vidika uslužnostnega vodenja je cilj služiti drugim, zato se bodo vodje, ki imajo to lastnost dobro razvito, osredotočili najprej na interese drugih in ne na lastne ter v procesu vodenja k zadovoljevanju potreb drugih. Druga pomembna sestavina tega dejavnika je bila opisana kot radodarnost duha, ki je skladna z dobrimi nameni v življenju (Barbuta & Wheeler, 2006).

Čustveno zdravljenje ocenjuje vodjevo zavezanost in spretnost za razvoj duhovnega okrevanja bodisi iz stiske bodisi zaradi travme. Vodje, ki so visoko ocenjeni v tej kategoriji, kažejo lastnosti, kot so empatija in močne sposobnosti poslušanja. Obe lastnosti olajšata

proces zdravljenja z ustvarjanjem okolja, ki zagotavlja prostor, v katerem se zaposleni počutijo varno ter delijo osebne in poklicne pomisleke (Barbuto & Wheeler, 2006).

Modrost vključuje kombinacijo zavedanja okolice svojega delovnega mesta in sposobnost predvidevanja posledic znotraj dinamike le-tega. Modri vodje se odločajo na podlagi tega, kar je dobro za organizacijo in družbo. Hitro dojamajo bistvo situacije, naravo in pomen ljudi, stvari in dogodkov. Zagotavljajo kontekst, v katerem lahko vodje in zaposleni sodelujejo, da ustvarijo nov pomen. Uporabljajo metafore in zgodbe za pretvorbo svojih izkušenj v tiho znanje, ki ga lahko uporabljajo drugi. Izvajajo politično moč, da zblížujejo ljudi in jih spodbujajo k delovanju. Z vajeništvom in mentorstvom gojijo praktično modrost (Barbuto & Wheeler, 2006).

Prepričljivo argumentiranje (angl. *persuasive mapping*) opisuje vodje, ki lahko vplivajo na druge. Ta dejavnik opisuje vodjo, ki lahko z dobrimi argumenti in konceptualnimi okvirji vpliva na ljudi ter spodbuja njihovo lateralno razmišljanje. Uslužnostni vodje z visokim prepričljivim argumentiranjem imajo potrebno znanje za učinkovito pomoč in podporo svojim privržencem. Takšni vodje imajo visoko sposobnost jasnega predstavljanja razlogov, ki privedejo do pridobivanja podpore zaposlenih za doseganje organizacijske vizije (Barbuto & Wheeler, 2006).

Organizacijsko skrbništvo obravnava medsebojno povezanost, ki jo mora organizacija pokazati, hkrati pa pozitivno prispevati k družbi. Ta dejavnik, ki temelji na predpostavkah etike in vrednotah, je določen z obsegom in pripravljenostjo vodje za vključitev organizacije v programe razvoja skupnosti in njenega ozaveščanja. Prav tako se osredotoča na družbena dela na način, da prepozna pomen razvijanja duha enotnosti in skupnosti na delovnem mestu, ki ga vodje nato lahko uporabijo v družbenih skupinah zunaj organizacije (Melchar & Bosco, 2010).

Poleg svojega dela iz leta 1970 je Greenleaf (1977, str. 49) izrazil svoja prepričanja o uslužnostnem vodenju v organizacijah:

»To je moja teza: skrb za osebe, tako bolj sposobne kot manj sposobne, ki so medsebojno uslužne in si pomagajo, je kamen, na katerem temelji dobra družba. Medtem ko je bila skrb za ljudi do nedavnega v glavnem odvisna od posameznih oseb, je sedaj večinoma posredovana od institucij, ki so pogosto velike, zapletene, močne, brezosebne, ne vedno kompetentne in včasih tudi koruptivne. Če želimo zgraditi boljšo družbo, ki bo bolj pravična, bolj ljubeča, ki bo svojim ljudem nudila večje ustvarjalne priložnosti, je najboljša pot dviganje uslužnosti – sposobnosti za služenje drugim – in samega uslužnostnega delovanja obstoječih večjih institucij z novimi regenerativnimi silami, ki delujejo v njih.«

1.2 Lastnosti uslužnostnega vodje

V praksi je uslužnostno vodenje predstavljeno kot usmerjenost k uslužnosti, globalni viziji in pozornosti na duhovno in moralno vedenje. Z graditvijo na prvotni perspektivi biti uslužen svojim sledilcem, uslužnostni vodje spreminjajo svoje organizacije, izumljajo nove paradigme in očistijo ter pripravijo prostor, kjer lahko uspe nekaj novega, svežega in boljšega. Tega ne dosežejo toliko z dejanji, kot s tem, kdo so (Zohar, 1997).

Liden, Wayne, Zhao in Herderson (2008) so ugotovili, da uslužnostno vodenje pomaga ustvariti pozitivno delovno okolje, povečuje občutek pripadnosti in zvestobe organizaciji. Predlagali so sedem-dimenzionalni model uslužnostnega vodenja, ki se osredotoča na vedenje vodij, ki zaposlene opolnomočijo, jim pomagajo rasti in uspeti, jih postavljajo na prvo mesto, zagotavljajo čustveno zdravljenje, uporabljajo konceptualne spretnosti in ustvarjajo vrednost za skupnost in organizacijo, pri čemer je jedro vsega etika. Ta model je vsekakor razširitev prvotnega dojetja uslužnostnega vodenja. Osnovno jedro »biti uslužen sledilcem« je bilo konkretizirano v sedem vrednostnih komponent, ki dajejo vodjam napotke, kako izvajati določene stvari.

Spears (2010), nekdanji direktor Greenleaf Centra za uslužnostno vodenje, je najvplivnejši raziskovalec uslužnostnega vodenja. Na temelju Greenleafovih del je razlikoval deset lastnosti uslužnostnih vodij: poslušanje, empatija, zdravljenje, zavedanje, prepričevanje, konceptualizacija, predvidevanje, skrbništvo, zavzetost za rast ljudi in gradnja skupnosti. Ti elementi so ključni za razvoj uslužnostnega vodenja. Page in Wong (2000) sta opredelila naslednje lastnosti: integriteta, ponižnost, skrb, opolnomočenje in razvoj drugih, vizija, postavljanje ciljev, vodenje, modeliranje, krepitev skupinskega duha (angl. *team building*) in skupinsko odločanje.

Laub (1999) je razvil konceptualni model, sestavljen iz šestih značilnosti uslužnostnega vodenja, ki vključujejo spoštovanje in razvoj ljudi, gradnjo skupnosti, izkazovanje pristnosti, zagotavljanje vodstva in deljenje vodstva. Njegov model je v glavnem namenjen razvoju ocene organizacijskega vodenja. V primerjavi s Spearsovim ponuja podrobnejšo analizo vsake skupine, da lahko ljudje zlahka razumejo in vedo, za kaj gre. Vendar pa ti podrobni elementi predstavljajo tudi omejitve v nadaljnjih raziskavah.

Patterson (2003) interpretira uslužnostno vodenje z vidika vrlin. To so agape ljubezen (nesebičnost), ponižnost, altruizem, vizija, zaupanje, opolnomočenje in služenje. Meni, da je ljubezen temelj tega modela: »... Agape, ki s seboj nosi občutek, da iz pravega razloga ob pravem času storiš pravo stvar ali z drugimi besedami, da imaš nekoga rad kot prijatelja« (Winston, 2002, str. 5). Ta model je v primerjavi z drugimi zgoraj omenjenimi modeli zožil značilnosti uslužnostnega vodenja.

Kljub široki paleti izrazov, ki se uporabljajo za opis uslužnostnega vodenja, so glavni elementi, ki se dosledno omenjajo, ponižnost, uslužnost, opolnomočenje, vizija in zgled (Hale & Fields, 2007). Uslužnostni vodje se resnično zavzemajo za svoje sledilce in večinoma služijo njihovim potrebam, s čimer zagotavljajo vizijo in opolnomočenje, pri čemer je njihova glavna dejavnost uslužnost. Sledi razprava o prepoznavnem vedenju uslužnostnih vodij, ki so ga opisali različni pisci.

1.2.1 Ponižnost in skromnost

Da bi organizacije preživele v današnjem okolju, ni dovolj, da so samo dobre. Biti morajo odlične. Temelji gradnje odličnih organizacij pa ležijo tako v skromnosti oziroma ponižnosti kot tudi v moči (Collins, 2001). Ponižnost je ena glavnih značilnosti teorije vodenja, ki je osredotočena na ljudi, to je uslužnostnega vodenja (Greenleaf, 1970). Sem spada ponižen odnos in priznanje uslužnostnih vodij, da niso ne vsevedni ne vsemogočni, in da imajo zaposleni morda več znanja in izkušenj, kot oni sami.

Ferch (2005) je trdil, da je ena temeljnih značilnosti človeške narave sposobnost prepoznavanja lastnih napak, učiti se na teh napakah in narediti smiselne spremembe. Patterson (2003) je ponižnost v vodenju opisal kot sposobnost vodje, da dojame idejo, da ne more vedeti vsega, ne razume vsega in nima vseh odgovorov. Takšna konceptualizacija ponižnosti je temelj samoevalvacije vodje. To še posebej velja za uslužnostne vodje, saj se zavedajo, da so organizacije odvisne od znanja svojih zaposlenih, ki so na svojem specializiranem področju podkovani bolj kot kdor koli drug v podjetju.

Ponižnost je dejansko tudi skromnost in prav zaradi tega se uslužnostni vodja umakne v ozadje, ko je naloga v celoti opravljena. Z zavedanjem o lastni zmotljivosti in omejitvi lastnega znanja lahko uslužnostni vodja ustvari učinkovito učno okolje, v katerem se zaposleni učijo, napredujejo in razvijajo skozi lastne izkušnje ter z učenjem od drugih. S priznanjem zmotljivosti in omejitev lastnega znanja uslužnostni vodja pomaga olajšati učno okolje, v katerem se lahko zaposleni učijo in razvijajo s svojimi eksperimenti ter z učenjem od drugih (van Dierendonck, 2011).

1.2.2 Usmerjenost k uslužnosti

Vrlina uslužnosti je jedro modela uslužnostnega vodenja (Patterson, 2003). Uslužnostni vodja s svojim vedenjem vtisne in krepí pomen služenja drugim tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. To daje ključne namige, da je uslužnost temeljna značilnost organizacije (Zhang, Kwan, Andre, Everett & Jian, 2012). Po Spearsu (2004) je prioriteta dobrega vodje, da ga kot nekoga, ki je uslužen do drugih, najprej izkusijo zaposleni, stranke/kupci in skupnost. Temeljna želja vodje je najprej pomagati drugim in uslužnostno vodenje se začne, ko vodja zavzame uslužnostni položaj v svojih interakcijah s sledilci. Uslužnostni vodje so v prvi vrsti uslužni v srcu in uslužnost je njihovo poslanstvo, zato se pri svojem vodenju

osredotočajo na interese drugih, namesto na lastne. Uslužnostno vodenje ne pomeni samo voditi, temveč služiti kot vodja (Patterson, 2003).

Uslužnostni vodje s svojim vedenjem gradijo organizacijsko kulturo, ki navdihuje in motivira zaposlene (Patterson, 2003). Razumejo, da je služenje središče uslužnostnega vodenja in da morajo v svojem vedenju, odnosih in vrednotah posnemati ta model ter biti zgled svojim sledilcem (Russell & Stone, 2002). Uslužnostni vodje so torej usmerjeni na sledilce in njihov glavni cilj je služiti drugim ter izpolniti njihove potrebe (Winston, 2002). Greenleaf (1970) je dejal, da je to preprosto dejstvo ključ do veličine vodje.

Amy (2012) navaja, da je Greenleaf dal pomembno težo ideji, da pravi vodja nosi odgovornost, da najprej služi drugim. Ko vodja postavi interese sledilcev na prvo mesto, to prinese najboljše rezultate med zaposlenimi, ki posledično pokažejo višjo raven organizacijske zavzetosti. Narava uslužnostnega vodje, ki služi drugim, ustvarja okolje kohezije, zavzetosti in zaupanja. V nasprotju z drugimi slogi vodenja tako uslužnostno vodenje postavlja potrebe drugih pred lastne.

1.2.3 Predvidevanje in vizija

Predvidevanje je treba kombinirati s sposobnostjo sporočanja vizije in vplivanja na sledilce ter razvijanja skupne vizije za organizacijo (Hale & Fields, 2007). Osrednja naloga uslužnostnega vodje je oblikovanje strateške vizije organizacije (Russell & Stone, 2002). Blanchard (2000) poudarja, da če ljudje ne vedo, kam greste in kaj želite doseči, kakšne so potem možnosti, da bodo to kdaj naredili? To zagotovo velja za številna podjetja.

V vizionarski vlogi naj bi vodje definirali smer organizacije ter sporočali, za kaj se organizacija zavzema ter kako organizacijske vrednote zajemajo posamezne vrednote njenih članov. Ko gre za vizijo in vrednote, mora vodja to ponavljati vedno znova in znova, dokler jih ljudje ne razumejo pravilno. Treba jih je učinkovito sporočati, da zaposleni lahko razumejo, kako ustrezajo tej prihodnji predvideni strategiji. Naloga vodij je spodbuditi ljudi, naj delijo svoje dobre ideje, da bi sčasoma ustvarili skupno vizijo, do katere je vsem mar (Blanchard, 2000).

Uslužnostni vodje morajo sanjati, hkrati pa ostati v preteklosti in se osredotočiti na prihodnost, saj jim to omogoča, da izkoristijo priložnosti v sedanjosti (Bennett, 2001). Uslužnostni vodja širi svojo vizijo z osebnim zgledom in pozivanjem k višjim idealom, kot je služenje skupnosti. Ta skupna vizija neizogibno vodi v timsko delo. Pri uslužnostnem vodenju zaposlene običajno vodi notranja motivacija za doseganje vizije organizacije. Uslužnostni vodja bo vključil vse in navdihnil vsakega od njih, da se trudi in uporabi vse talente, ki jih ima, da bi dosegel to skupno vizijo (Page & Wong, 2000).

Zaposleni, ki razumejo in sodelujejo v viziji organizacije, so navdihnjeni, energični in čutijo lastništvo te vizije ter odločitve, ki jih sprejema vodja. Ko zaposleni posedujejo vizijo organizacije, so motivirani za njeno uresničitev, zaradi česar so zavezani organizaciji, za katero delajo. Empirične študije podpirajo to spremenljivko (Russell & Stone, 2002). Dober primer vodje z odlično vizijo je Steve Jobs. Vztrajal je v smeri razvoja pametnih telefonov in električnih naprav ter sčasoma je ta vizija pripeljala podjetje Apple do vrhunca. Vendar za uslužnostne vodje ni dovolj le vizija prihodnjih trgov, temveč morajo imeti tudi vizijo zavzetosti k rasti ljudi.

1.2.4 Opolnomočenje in razvoj sledilcev

Opolnomočenje je eden glavnih dejavnikov uslužnostnega vodenja in bi moralo biti eden njegovih glavnih ciljev (Russell & Stone, 2002). Patterson (2003) se strinja z izjavo in dodaja, da je opolnomočenje zaposlenih, ki je v njihovem najboljšem interesu, v središču uslužnostnega vodenja. Nadalje trdi, da gre za zaupanje moči drugim in jo resnično dati stran od sebe. Zaposlenim to omogoča, da opravljajo svoje delo na način, da se učijo, rastejo in napredujejo. To pomeni samostojnost in svobodo pri dopuščanju neuspeha, kar poveča moč in zaupanje zaposlenih.

Opolnomočenje in razvoj zaposlenih pomeni, da jim omogočimo samostojnost in odgovornost za svoje delo. Uslužnostni vodja preko opolnomočenja prizna talente in prednosti zaposlenih. Poleg tega jih še spodbuja pri delu in osebni rasti. Temelj opolnomočenja je priznanje, da zaposleni niso zgolj podrejeni, ampak samostojni posamezniki (van Dierendonck, 2011). To pomeni, da zaposleni prevzamejo vloge, ki so bile prej v domeni vodenja, kot je dodelitev nalog, naročanje materialov in celo discipliniranje sodelavcev.

Opolnomočeni zaposleni sodelujejo pri načrtovanju in odločanju, kar na koncu pripelje do bolj decentraliziranih organizacij in delitve moči (van Dierendonck, 2011). To opolnomočenje sledilcev je po naravi progresivno in omogoča sledilcem, da se učijo in rastejo, dokler niso sposobni in pripravljeni obvladovati večje ravni opolnomočenja (Winston, 2002).

1.2.5 Modeliranje ali vodenje z zgledom

Lasten pozitiven zgled je pomemben sestavni del uslužnostnega vodenja (Russell & Stone, 2002). Vodenje z zgledom ali modeliranje je glavni način, na katerega lahko vodja vpliva na sledilce. Vodje oblikujejo pot na osebem primeru in namenski izvedbi. Modeliranje poda primer in prikazuje vedenje, ki ga vodja išče pri drugih. Uslužnostni vodje modelirajo tako vedenje, ki ga drugi lahko posnemajo. Avtentični vodje modelirajo tisto, kar je pomembno in so pripravljeni delati, kar pridigajo, ko gre za pričakovano organizacijsko vedenje.

Modeliranje tistega, kar je pomembno, je primarni in najučinkovitejši način sporočanja etike, poslanstva in vrednot organizacije. Ta vedenja imajo veliko večji učinek pri komuniciranju organizacijskih vrednot kot pa samo besede. Učinkoviti vodje z dejanji vcepijo vrednote sledilcem enako ali bolj kot z besedami (Russell & Stone, 2002). Da bi podprl to voditeljsko prakso, DePree (1992) trdi, da so jasno izražene in dosledno izkazane vrednote pogosto najpomembnejši dejavnik pri spodbujanju pomembnih odnosov med vodji in sledilci.

Uslužnostni vodje s svojim zgledom pritegnejo sledilce, da postanejo bolj predani, zavezani in celo disciplinirani. Vedenje vodij vpliva in določa etični ton njihovih organizacij. Uslužnostni vodja modelira vedenja, kot so pomoč pri urejenosti poslovnih prostorov ali pripravih na sestanke. Medtem ko so uslužni, delujejo vzporedno z drugimi v organizaciji in izven nje (Ehrhart, 2004). Obstaja kar nekaj literature in empiričnih študij, ki so preučevale in podpirajo vodenje z zgledom oziroma avtentično vodenje, med katerimi so tudi slovenske z avtorji Škerlavaj, Dimovski in Špenger na čelu.

Uslužnostni vodje poslušajo, se odzivajo in podpirajo zaposlene. Dejansko so vse te lastnosti učinkovitega uslužnostnega vodje vprašanje temeljnega moralnega značaja in zaupanja. Visoka stopnja zaupanja med zaposlenimi daje organizaciji okretnost, da se odzove na nenehno spreminjajoče se poslovno okolje, ne da bi se morali spoprijeti s stalnim notranjim odporom na spremembe (Kim, Kim & Choi, 2014).

Uslužnostno vodenje lahko kaže na pozitivne spremembe v dinamičnih organizacijah (Brewer, 2010). Odstranjuje napake in ovire, ki bi preprečevale, da bi zaposleni rasli kot posamezniki in se dobro odrezali na delovnem mestu. Poskrbi, da ima osebna in poklicna rast zaposlenih prednost. Uslužnostni vodja skrbi za rast in razvoj zaposlenih, hkrati pa upošteva pričakovanja podjetja glede uspešnosti in produktivnosti zaposlenih (Lisbijanto & Budiyo, 2014).

1.3 Uslužnostno vodenje in organizacijski razvoj

Glede na značilnosti uslužnostnega vodenja je njen glavni cilj prispevek k organizacijskemu razvoju. Uslužnostni vodja odstopa od tradicionalnega sloga vodenja, kjer gre za prevladovanje nad zaposlenimi in ukazovanje, kaj naj storijo, ampak jih raje opolnomoči in navdihuje za uspešno opravljanje svojega dela (Lisbijanto & Budiyo, 2014). Uslužnostni vodja proaktivno določa pot in zaposlene navdihuje, naj ji sledijo. Takšna navdihnjenost vodi v skupna prizadevanja, katerih rezultati se izkažejo za boljše kot vsota posameznih prizadevanj (McCann, Graves & Cox, 2014).

Po Demingu (Nayab, 2010) je najdragocenejša stvar katere koli organizacije pobuda in ustvarjalnost njenih članov. Vsak vodja ima moralno odgovornost, da jih v svojih ljudeh razvije v največji možni meri. To predstavlja njegovo največjo prioriteto. In ravno to poskuša uslužnostno vodenje promovirati v organizacijah. Na žalost se uslužnostno vodenje v

sodobnih vodstvenih praksah napačno razume kot šibko in neasertivno, v iskanju duhovnih vrednot.

Okvir uslužnostnega vodenja daje velik pomen krepitvi vloge s timskim delom in vzpostavljanjem odnosov (Russell & Stone, 2002). Vsak član v skupini igra različne vloge v različnih obdobjih glede na svoje strokovno znanje in ne na podlagi hierarhične lestvice ali naziva. Nair meni (1994), da dokler moč prevladuje nad našim razmišljanjem o vodenju, se ne moremo premakniti k višjim standardom vodenja. Omogočanje vsakemu članu, da igra pomembno vlogo in ustvarja energijo, ki organizacijam pomaga izpolniti cilje in poslanstvo, zlasti v obdobjih njenega preoblikovanja, je ključ organizacijskega razvoja.

Medtem ko uslužnostno vodenje daje primarni pomen posameznikovim potrebam in težnjam ter poskuša z navdihovanjem izpolnjevati organizacijske potrebe, ne deluje vedno učinkovito za reševanje konfliktnih vprašanj, povezanih s sposobnostjo posameznika. V mnogih primerih je veliko nerešenih konfliktov, ki ovirajo organizacijsko uspešnost zaradi mehkega pristopa uslužnostnega vodje (Russell & Stone 2002; Brewer, 2010). V razvijajočih se organizacijah, ki se nahajajo v dinamičnih spreminjajočih se okoljih, bo za učinkovito uspešnost s tega vidika bolj primerno deljeno vodenje z uporabo različnih slogov vodenja (Mason, 2013). Ko se organizacije razvijajo in postajajo večje, postanejo upravljalne strukture bolj zapletene in se je treba osredotočiti na matriko upravljanja.

1.4 Uslužnostno vodenje in razvoj zaposlenih

Razni avtorji zagovarjajo uslužnostno vodenje kot veljavno sodobno teorijo za organizacijski razvoj. Natančna analiza lastnosti teorije uslužnostnega vodenja pa kaže, da je glavna moč tega sloga vodenja prispevek k vsestranskemu razvoju zaposlenega, ki bo posledično povečal svoje znanje, napredoval v svoji karieri ter tako pomagal k napredovanju samega podjetja.

Uslužnostni vodje zaposlenega ne obremenjujejo z organizacijskimi cilji. Raje si vzamejo čas in trud, da podrejenim pomagajo razumeti njihove moči, slabosti, prepričanja in vrednote ter prepoznati njihov potencial za večjo organizacijsko uspešnost in zadovoljstvo pri delu, česar sami ne bi mogli nikoli doseči. Uslužnostni vodja s tem pomaga zaposlenim pri doseganju telesne in intelektualne vitalnosti ter kondicije, kar jim omogoča uravnoteženo življenje, s čimer povečuje njihovo zadovoljstvo in organizacijsko zavzetost, ki sta ključna elementa pri določanju organizacijske uspešnosti (Jones, 2012).

Uslužnostni vodja vedno gleda na dobro drugih, ostaja potrpežljiv in odpušča (Nair, 1994). Stvari vidi s perspektive drugih ter kaže potrpljenje in empatijo. Takšne lastnosti si večina zaposlenih želi videti pri vodjih. Z njimi uslužnostni vodja navdihuje in ustvarja močno zvestobo, ki organizacijam pomaga razvijati in ohranjati človeški kapital (Guillaume, Honeycutt & Savage-Austin, 2013).

Ko tržni pritiski prisilijo organizacijo v zmanjševanje števila zaposlenih, se uslužnostno vodenje, s svojo usmeritvijo na razvoj ljudi, sesuje. Glavna kritika te oblike vodenja se nanaša na njen mehak pristop, ki ni primeren za konkurenčno okolje. Uslužnostni vodja zaostaja za vodji, ki sledijo drugim slogom vodenja v konkurenčnem okolju. Poleg tega bodo lastnosti uslužnosti in navdihovanja verjetno vodile v situacije, ko se bodo obveznosti in odgovornosti zaposlenih zmanjšale (Nayab, 2010).

Uslužnostno vodenje ostaja privezano v družbene in etične vidike, kjer moč dosega s pospeševanjem razvoja upravljanja na podlagi vrednot. Uslužnostni vodja vključuje zaposlene v postopek odločanja in jih pooblasti za delovanje, kar pomeni, da je uslužnostno vodenje oblika demokratičnega vodenja (Jones, 2012).

1.5 Kritike uslužnostnega vodenja

Uslužnostno vodenje je učinkovito v številnih situacijah, vendar je pogosto bolj praktično v politiki ali v organizacijah in na položajih, kjer so vodje izvoljeni, da služijo skupini, odboru, organizaciji ali skupnosti. Uslužnostno vodenje je samo eden od slogov vodenja organizacije in ni namenjen vsem ali vsaki organizaciji, saj vsi nimajo sposobnosti biti uslužnostni vodje in vsaka organizacija ni pripravljena na takšen slog vodenja. Mnogi verjamejo, da bodo v konkurenčnem vodstvenem položaju tisti, ki prakticirajo uslužnostno vodenje, zaostajali za vodji, ki uporabljajo druge sloge vodenja (npr. poveljevanje in nadzor).

Uslužnostno vodenje ima poleg pozitivnih lastnosti tako tudi kar nekaj omejitev. Že samo ime »uslužnostno vodenje« je paradoksalno, saj zmanjšuje potencial vrednosti tega pristopa, ker je ime protislovno in pomeni, da bi ga lahko dojemali kot nestvarno ali čudaško (Northouse, 2013). Po drugi strani pa uslužnostno vodenje pomeni tudi sledenje, kar lahko razumemo kot nasprotje vodenja. Čeprav ta slog vodenja vključuje vpliv, pa mehanizem delovanja tega pristopa ni popolnoma razložen.

Achua in Lussier (2013) poudarjata, da beseda »sluga« pomeni nizek status osebe, ki služi, in njena uporaba pomeni negativne občutke glede vodenja, zlasti za tradicionalni vidik vodje kot močnega vizionarja in »velikega človeka«, ki vodi ljudi. Ne nazadnje ni jasno, zakaj je konceptualizacija vključena kot eno od vedenj v modelu uslužnostnega vodenja. Konceptualizacija je kognitivna sposobnost in raziskovalci niso podali dovolj razlogov, zakaj bi jo bilo treba obravnavati kot determinanto uslužnostnega vodenja (Northouse, 2013).

Nayab (2010) poudarja, da se glavna kritika uslužnostnega vodenja nanaša na njen mehak pristop, ki ni primeren za konkurenčno okolje. Tenney (2014) je ugotovil, da se lahko uslužnostne vodje v organizacijah dojemajo kot šibke ali plahe. Toda motivirani z željo, da bi služili drugim, lahko po drugi strani dosežejo resnično vodstveno moč tako, da zaposlene opolnomočijo, da dosežejo odličnost. Da bi se usmerili s kratkoročnega razmišljanja na

služenje drugim, lahko vodje kljub vsemu ustvarijo odlično kulturo na delovnem mestu, ki lahko prinese dolgoročne rezultate.

Nadalje Nayab (2010) pojasnjuje, da uslužnostni vodja zaostaja za vodji, ki sledijo drugim slogom vodenja in opaža, da se osredotoča na »služenje« in »navdihovanje« sledilcev, zato se odgovornost zmanjša. Meni, da je večina ključnih značilnosti uslužnostnega vodenja neprimernih za večino situacij, ker je uslužnostni vodja, zaradi pravnih razlogov in zaradi zaščite drugih, primoran zavreči odprtost, da bi ohranil zaupnost in celovitost temeljnih vrednot ter prepričanj skupnosti. Nadalje, v kriznih razmerah so uslužnostni vodje primorani ustaviti poslušanje in posvetovalni postopek, ker so prisiljeni izdajati posebne ukaze (Nayab, 2010).

Prav tako se usmerjanje uslužnostnih vodij v razvoj zaposlenih sesuje, ko tržne razmere prisilijo organizacijo v odpuščanja (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008). Murray (2010) je ugotovil, da je znano, da si je treba za vključitev uslužnostnega vodenja vzeti čas in zaradi tega morda ni primerno za situacije, ko je treba sprejeti hitre odločitve ali upoštevati kratke roke. S praktičnega vidika se mora organizacija odločiti, ali lahko vzdržuje delovanje, medtem ko je uslužnostno vodenje sprejeto in vpleteno v organizacijsko kulturo. Če so potrebni kratkoročni rezultati, prizadevanje za vpeljavo uslužnostnega vodenja ali njegovo sprejetje morda ne bo pametno, kot pri vsaki spremembi organizacije, ki zahteva svoj čas za razvoj.

Nayab (2010) ugotavlja, da je glavna naloga vodenja spodbuditi kohezijo med organizacijo in zaposlenimi, tako da se posamezne cilje zaposlenih uskladi z organizacijskimi cilji. Uslužnostno vodenje daje posameznim potrebam in željam primarni pomen ter poskuša zaposlene navdihniti za opravljanje svojih organizacijskih nalog (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008). Ta metoda ne deluje vedno in ne rešuje učinkovito vprašanj, povezanih z uskladitvijo posameznih in organizacijskih ciljev (Northouse, 2013). Analiza prednosti in slabosti teorije uslužnostnega vodenja razkriva, da ta pristop vodi do nerešenih konfliktnih primerov med cilji in vrednotami posameznikov ter organizacijskimi cilji in vrednotami. Vse to vodi do tega, da organizacijski cilji ostanejo neizpolnjeni, ker jim zaposleni ne posvečajo pozornosti, prioritete ali nujnosti, ki si jih ti cilji zaslužijo (Nayab, 2010).

Grant (2013) je odkril, da so uslužnostni vodje delovali nesebično do vseh v svojih organizacijah in niso bili egocentrični ali brezobzirni. Svoje potrebe niso postavljali pred višje cilje organizacije ali družbe. Vendar, ali je mogoče biti nesebičen, ne da bi služil potrebam sledilcev? Uslužnostno vodenje je praksa, ki daje vsem, dokler vodja ne zazna nekoga, ki samo odvzema organizaciji, nič pa ne vrne v zameno, torej zlorablja odnos med zaposlenim, organizacijo in vodstvom. Zato lahko trdimo, da resnično, uspešno vodstvo tudi zahteva žrtvovanje sledilcev.

Uslužnostno vodenje ni paternalističen (očetovski) enosmerni proces. Uslužnostni vodje niso služkinje, vrtnarji ali šoferji. Če filozofska perspektiva uslužnostnega vodenja resnično ni vpeta v organizacijsko kulturo in je ne sprejmejo vsi, lahko nekateri zaposleni zgolj izkoristijo prednosti dela za uslužnostnega vodjo, ne da bi karkoli dali v zameno. Ta bolezen delavske apatije je splošna težava, ki ni edinstvena pri poskusih vpeljave uslužnostnega vodenja, ampak je nekaj, kar lahko izniči različne pobude za izboljšanje, ki jih poskušajo vpeljati organizacije (Wagner & Hartner, 2006).

Zavezanost uslužnostnega vodje k oblikovanju skupnosti med člani ekipe se morda ne bo dobro prijela pri vseh članih ekipe tudi zato, ker bi mnogi radi ločili službeno in družinsko življenje (Achua & Lussier, 2013). Uslužnostno vodenje kot slog deluje najbolje, če so vsi v organizaciji predani temu konceptu in imajo določena temeljna znanja ter vedenja (Northouse, 2013). Nayab (2010) meni, da uslužnostno vodenje ni hitra rešitev in da se dejanske koristi tega sloga vodenja pokažejo šele dolgoročno.

Heskeet (2013) navaja, da nekateri zagovorniki uslužnostnega vodenja čutijo čustveno navezanost na filozofijo, ker je njihov ideal uslužnostnega vodje duhovno božanstvo, na primer Jezus Kristus. Drug model uslužnostnega vodje je Martin Luther King, ki je pozval ljudi, naj se odpovedo predsodkom. Mahatma Gandhi je prav tako primer uslužnostnega vodje, ki si je prizadeval za osvoboditev Indije izpod Britanskega imperija. Vodenje je bilo pogosto opredeljeno kot vplivanje na ljudi, da delajo stvari, ki jih sicer ne bi počeli po lastni volji.

Želja, da bi bili Bogu podobni ali blizu, ni nov koncept, vendar motivacija verske skupine morda ni enaka motivaciji podjetja. V strogem smislu morajo podjetja služiti svojim strankam in lastnikom in ne nujno zaposlenim, ki so preprosto sredstvo za dosego cilja. Torej verska povezava z uslužnostnim vodenjem verjetno prihaja z osebnega in ne z organizacijskega vidika. V bistvu verske skupine služijo potrebam svojih članov in duhovni pripadnosti in ne potrebam podjetja, čeprav bi nekateri trdili, da so številne verske organizacije zelo uspešna podjetja.

2 PREGLED ŠTUDIJ USLUŽNOSTNEGA VODENJA

Večina raziskav o uslužnostnem vodenju je bila do nedavnega opravljenih v ZDA. V zadnjem času se je razvil trend k bolj neameriškim raziskavam. Roberts (2017) je poročal, da se je število in odstotek študij uslužnostnega vodenja v tujini močno povečal (v primerjavi z Ameriko), in sicer na 57,1 odstotka v obdobju 2009–2013 in 71,7 odstotka v obdobju 2014–2017. Na splošno so obravnavani koncepti vodenja podobni konceptom Greenleafa. Obstajajo tudi nove perspektive, zlasti glede tega, kako je mogoče uslužnostno vodenje operacionalizirati v različnih skupnostih, kulturah in državah. V nadaljevanju bom predstavil povzetke najbolj relevantnih tako domačih kot tujih raziskav na področju uslužnostnega vodenja, ki sem jih uspel najti.

2.1 Tuje raziskave na področju uslužnostnega vodenja

Raziskava Burke, Koyuncu, Shtakova, Eren in Çetina (2014) je preučevala razmerje med uslužnostnim vodenjem in kakovostjo storitev, ki jo zagotavljajo zaposleni v hotelih s štirimi in petimi zvezdicami. Avtorji so menili, da je visokokakovostna storitev ključna za uspešnost organizacije in njen končni uspeh. V raziskavi je sodelovalo 221 zaposlenih v vrhunskih hotelih v Turčiji. Za raziskavo je bila upoštevana splošna opredelitev uslužnostnega vodenja, ki se osredotoča na zadovoljevanje potreb zaposlenih in večjih skupnosti znotraj in zunaj organizacije. Burke in sodelavci so nakazali, da sta uslužnostno vodenje in uspešnost zaposlenega pozitivno povezana, čeprav je bila uspešnost določena z merili samoocene. Zaposleni, ki so čutili, da je njihov hotel sprejel in izvajal uslužnostno vodenje, so prav tako verjeli, da je kakovost storitev v njihovem hotelu visoka.

Raziskavo, ki je primerjala transformacijsko vodenje z uslužnostnim, so izvedli Choudhary, Akhtar in Arshad (2012) s 155 zaposlenimi iz neprofitnega podjetja v Pakistanu. Avtorje je zanimalo, kako sta oba sloga vodenja povezana z organizacijskim učenjem in uspešnostjo, saj učenje na splošno povečuje uspešnost. Transformacijsko vodenje je bilo opredeljeno kot »etični slog vodenja, ki vključuje sposobnost vodje, da z navdihovanjem spodbuja intelektualno stimulacijo« (Choudhary, Akhtar & Arshad, 2012, str. 435). Za uslužnostno vodenje se je študija opirala na perspektivo, kjer vodje vzpostavljajo ugodne odnose, ki podpirajo, motivirajo in usmerjajo zaposlene. Rezultati so pokazali, da sta tako transformacijsko kot uslužnostno vodenje primerna za organizacijsko učenje, čeprav je transformacijsko vodenje predstavljalo večji delež variance. Avtorji so zaključili, da sta bila pri ustvarjanju organizacijskega učenja pomembna oba sloga vodenja. Kateri pristop vodenja bi bil bolj primeren, je delno odvisno od organizacijske kulture in organizacijskih vodij. Predlagali so tudi, da je uslužnostno vodenje morda bolj združljivo z neprofitnimi podjetji, kjer je prizadevanje za organizacijsko uspešnost manj intenzivno.

Raziskovanje uslužnostnega vodenja običajno poteka v okviru organizacijskega okolja, ki ima določeno stopnjo trajnosti. Študija Krog in Govender (2015) je preučevala še eno perspektivo brez organizacijske dolgotrajnosti, to je projektno skupino. Ta koncept je pomemben za raziskovanje, saj se veliko dela opravi z ekipami, ki se oblikujejo za namen projekta in se nato po njem razpustijo. V bistvu je pomembno jasnejše razumevanje delovanja uslužnostnega vodenja skozi perspektivo vodenja projektov. Avtorja sta navedla, da je uslužnostno vodenje zajelo altruistično zdravljenje, čustveno zdravljenje, modrost, prepričljivo argumentiranje in organizacijsko skrbništvo. Instrument za merjenje uslužnostnega vodenja, ki je bil uporabljen v študiji, sta razvila Barbuto in Wheeler (2006), v njej pa je sodelovalo 48 udeležencev iz Južne Afrike. Domnevalo se je, da bo učinkovita praksa uslužnostnega vodenja privedla do uspeha projekta. Rezultati so bili zelo ugodni pri skoraj vseh vidikih uslužnostnega vodenja, izmerjenih v tej študiji. Čustveno zdravljenje je bila edina lastnost, ki ni bila bistveno povezana z uspehom projekta. Ta študija kaže na področje raziskav, ki bi jim bilo treba dati več pozornosti.

V Turčiji je bila opravljena raziskava uslužnostnega vodenja s 102 zaposlenimi v bančništvu in visokošolskem izobraževanju (Bal Tastan & Kalafatoglu, 2015). Preučevala je uslužnostno vodenje in organizacijsko pripadnost ter domnevala, da bosta obe spremenljivki imeli pozitiven odnos. Vendar pa naj bi bila izčrpanost od dela moderacijska spremenljivka, ki je močno vplivala na odnos med uslužnostnim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Rezultati raziskave so pokazali, da je uslužnostno vodenje pozitivno povezano s pripadnostjo organizaciji z visoko stopnjo statistične značilnosti. Kot domnevano, je bilo tudi ugotovljeno, da je povečana stopnja »občutka izčrpanosti zaradi dela« oslabila odnos med uslužnostnim vodenjem in pripadnostjo organizaciji. Posledice teh dognanj kažejo, da se ugoden vpliv uslužnostnega vodenja v eni organizaciji morda ne bo pojavil v drugi in da je treba prepoznati druge moderirajoče spremenljivke.

Rai in Prakash (2016) sta raziskala, kako uslužnostni vodje motivirajo zaposlene in vlogo organizacijske podpore v procesu podpore uslužnostnemu vodenju. Avtorja sta uslužnostni slog vodenja opredelila kot takega, ki podpira odprtost in kjer vodje pomagajo zaposlenim pridobiti ustrezno pomoč med izvajanjem nalog. V raziskavo je bilo vključenih 182 udeležencev v proizvodnem in storitvenem sektorju v Indiji. Rezultati so pokazali, da so bile visoke prakse uslužnostnega vodenja pozitivno povezane z zaznano organizacijsko podporo (angl. *perceived organizational support*), usvajanjem znanja, uporabo znanja in širjenjem znanja. Uslužnostno vodenje je imelo značilno negativno korelacijo s časovnim pritiskom. Rezultati na splošno kažejo, da bodo visoke prakse uslužnostnega vodenja ugodne in združljive z visoko izobraženimi zaposlenimi, ki imajo znanje, da se lahko osredotočijo na delovno uspešnost in širši uspeh organizacije.

Raziskava Chatburyja, Beatyja in Krieka (2011) je preučevala odnos med uslužnostnim vodenjem in skrbniškim/organizacijskim zaupanjem z nižjimi upravnimi uslužbenci v južnoafriškem petrokemičnem podjetju. V raziskavi je sodelovalo 190 udeležencev. Avtorji so verjeli, da bodo zaposleni, ki bodo bolj zaupali svojemu vodji in podjetju, pokazali boljše individualne rezultate, kar bo vodilo k večjemu uspehu organizacije. Lestvico, ki je bila uporabljena za merjenje uslužnostnega vodenja, so razvili Sendjayja, Sarros in Santora (2008). Rezultati analiz so pokazali pomemben pozitiven odnos med uslužnostnim vodenjem in zaupanjem. Chatbury, Beaty in Kriek (2011) so zaključili, da te ugotovitve kažejo, da lahko ta model vodenja okrepi medosebno zaupanje med zaposlenimi in njihovimi vodjami v Južni Afriki. Naslednje vprašanje je, kako močan bi bil odnos v drugih kulturah ali državah.

Študija, ki jo je v Združenih arabskih emiratih izvedel Politis (v Semmelrock-Picej, 2013), je preučevala razmerje med uslužnostnim vodenjem in uspešnostjo ekipe. Za to raziskavo je bil sprejet Greenleafov koncept uslužnostnega vodenja, ki daje prednost potrebam zaposlenih in strank ter vodjem, ki služijo drugim. Za zbiranje podatkov 181 zaposlenih je bila uporabljena skrajšana različica lestvice Page in Wong (2000). Rezultati analiz so pokazali pomembne pozitivne povezave med uslužnostnim vodenjem in uspešnostjo ekipe.

Politis (v Semmelrock-Picej, 2013) je organizacije pozval, naj preučijo združljivost svojih kultur s filozofijo uslužnostnega vodenja. Če obstajajo ugodni pogoji, je treba nadaljevati z usposabljanji za koncepte in prakso uslužnostnega vodenja.

Maden, Göztaş in Topsümer (2014) so v Turčiji opravili raziskavo, ki je preučevala, kako storitvena komunikacija in uslužnostno vodenje vplivata na organizacijske storitvene procese. Za to raziskavo so bili pomembni vidiki uslužnostnega vodenja, ki so vključevali komunikacijo in interakcijo vodja–zaposleni ter vodenje z zgledom. Pričakovano je bilo, da bodo postopki kakovostnih storitev pozitivno vplivali na uspešnost strateške organizacije in storitev za stranke. Podatki so bili zbrani od predstavnikov 106 uglednih turških podjetij. Pokazali so, da je učinkovita storitvena komunikacija pozitivno vplivala na uspešnost strateške organizacije in tudi na storitve za stranke. Še pomembnejše, ugotovljeno je bilo, da uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na strateško organizacijsko uspešnost in storitve za stranke. Rezultati te študije nadalje kažejo pomembnost uslužnostnega vodenja za uspešnost organizacije in njen vpliv na mednarodnem odru.

Naslednja študija je preučevala razmerje med uslužnostnim vodenjem in kritičnim razmišljanjem ter vedenjem v visokošolskem izobraževanju v Turčiji (Erkutlu & Chafra, 2015). Kritično razmišljanje in vedenje se je nanašalo na profesorje, ki so spregovorili, izrazili zaskrbljenost in artikulirali vprašanja. Avtorja sta upoštevala tudi, kako sta psihološko opolnomočenje in psihološka varnost vplivala na uslužnostno vodenje in kritično vedenje/razmišljanje (angl. *voice behaviour*). V raziskavi je sodelovalo 793 članov fakultete in dekanov iz desetih državnih univerz. Raziskava je zajela uslužnostno vodenje v kontekstu, da se »vodje zanašajo na komunikacijo ena na ena ...« in »to (uslužnostno vodenje) poudarja osebno integriteto in se osredotoča na oblikovanje trdnih dolgoročnih odnosov z zaposlenimi«.

Rezultati raziskave Erkutla & Chafra (2015) so pokazali pozitivne odnose med uslužnostnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem ter uslužnostnim vodenjem in psihološko varnostjo. Posledica tega je, da kadar je uslužnostno vodenje organizacijska norma, zaposleni prevzamejo lastništvo, ravnaajo na način, ki ga izberejo, in ustrezno opravljajo svoja dela ter se počutijo samozavestni v svojih dejanjih, ne da bi se bali posledic zaradi nepravilnosti ali napak. V zvezi s kritičnim razmišljanjem in vedenjem so člani fakultete, ko se je na univerzi izvajalo uslužnostno vodenje, prosto izrazili zaskrbljenost, vprašanja ali težave, kar ni nujno norma v drugih visokošolskih zavodih.

Taylor, Pearse in Louw (2013) so verjeli, da obstaja veliko raziskav na področju vodenja in še posebej uslužnostnega vodenja, čeprav je bilo malo razumevanja, kako najbolje razviti uslužnostnega vodjo. Njihove raziskave so vključevale mladostnike, ki so obiskovali fakulteto v Južni Afriki kot udeleženci v programu za razvoj spretnosti uslužnostnega vodenja. Večstranski program usposabljanja je sprejel definicijo uslužnostnega vodenja, ki jo zaznamuje odnos do službe, ki se kaže v skrbi za druge in pripravljenosti na služenje.

Pomembna komponenta programa je bilo opravljanje storitev drugim po pouku v učilnici. Opažanja avtorjev so opozorila na aktivno izkušnjo služenja drugim, ki je bistvena za razvoj sposobnosti uslužnostnega vodenja. Posledica za organizacije bi bila spodbujanje uslužnostnega vodenja pri vodjah z oblikovanjem dela (npr. projektov, programov), ki vključuje izkušnjo uslužnosti, zlasti v nedelovnih okoljih s prostovoljnim delom ali projekti za skupnost.

Uslužnostno vodenje spodbuja k skrbi za zaposlene (Hunter in drugi, 2013). Hunter in sodelavci (2013) so v eni od študij raziskovali odnos med kritičnim sledilcem, osebnostjo uslužnostnega vodje in organizacijskimi vrednotami. Za raziskovalni okvir so uporabili družbeni vpliv. S študijo so želeli raziskati, ali so vodje vplivale na vedenje zaposlenih s tem, ko so jih vodile po načelih uslužnostnega vodenja, in ali so to zaposleni začutili ter jim to v enaki ali manjši meri tudi vračali. Avtorji so za izvedbo študije uporabili ameriško trgovsko organizacijo, ki je obsegala 425 udeležencev, izbranih med 385 trgovinami po vsej ZDA, kar pomeni, da so udeleženci prišli iz ne samo enega, ampak iz več različnih virov. Rezultati študije dokazujejo, da obstaja pozitivna korelacija med uslužnostnim slogom vodenja in učinkom, ki se prenaša na zaposlene, ter organizacijskimi vrednotami. Ta članek prispeva k teoriji, da lahko uslužnostno vodenje pozitivno uporabimo v poslovnem okolju, saj je lahko prav takšen način vodenja eden od glavnih deležnikov pri dobičku podjetja zaradi dobro motiviranih zaposlenih, kar prispeva k organizacijskim koristim.

Mittal in Dorfman (2012) sta raziskovala pomen uslužnostnega vodenja in njegovo dožemanje v različnih kulturah. Študija je uporabila pet dejavnikov, ki so tesno povezani z glavnimi elementi tega sloga vodenja: egalitarizem (enakost), moralna integriteta, opolnomočenje, empatija in ponižnost. Za raziskave sta uporabila konceptualni okvir, za izvedbo študije pa raziskovalni program Globe. Globalna študija je zbrala podatke 17.000 vodij iz 951 organizacij v 62 različnih okoliših in treh različnih panogah. Udeleženci so bili zajeti iz več različnih okolij, kar daje še večjo veljavnost raziskavi. Vprašalniki Globe sicer niso bili namenjeni merjenju uslužnostnega vodenja, kar predstavlja omejitev študije, so pa bili prilagojeni merjenju lastnosti in elementov opisanega vedenja, ki so konceptualno povezani z njenimi vidiki. Raziskava potrjuje teorijo, da lahko uslužnostno vodenje pozitivno in uspešno deluje v maloprodajnem okolju, kakor tudi v drugih kulturah.

Parris in Peachey (2012) sta za raziskovanje uporabila 255 člankov o uslužnostnem vodenju, da bi izvedla študijo o trenutnem znanju s tega področja. Zbrane informacije so prihajale iz različnih elektronskih baz podatkov, kot so PsycInfo, Eric, Sociological Abstracts, PAIS International, Social Services, Communication Abstracts, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Physical Education Index, World Wide Political Abstracts from the vendor CSA itd. Podatke sta preučevala od leta 2004 do 2011, v študijo pa na koncu vključila 39 člankov. Raziskave so merile število člankov, ki govorijo o uslužnostnem vodenju. Greenleaf (1970) je bil vodilni na področju raziskav v sedemdesetih letih, vendar do leta 2004 ni bilo izvedenih empiričnih študij. Namen te študije je bil prepoznati etiko, vrednote

in moralo uslužnostnega vodenja. Izkazalo se je, da se uslužnostno vodenje lahko uporablja in pripomore k uspešnim rezultatom v različnih organizacijskih okoljih, kontekstih in kulturah. Ta študija preučuje razmeroma staro področje raziskav, ki potrebuje empirične dokaze. Ponuja kombinacijo vseh podatkov o uslužnostnem vodenju na terenu, ki odgovarjajo na vprašanja, opisana v okviru metodologije. Je zbirka številnih virov podatkov o izvoru uslužnostnega vodenja, lastnostih, povezanih z vodji, obstoječih raziskavah o teoriji in kritičnih omejitvah, povezanih s teorijo. Avtorja sta to študijo izvedla, da bi prispevala k znanju, povezanemu s teorijo, metodologijo in prakso uslužnostnega vodenja.

Peterson, Galvin in Lange (2012) so za svojo raziskavo uporabili konceptualni okvir. Avtorji so za izvedbo študije uporabili direktorje organizacij za programsko in strojno opremo, skupaj 126 izvršnih direktorjev, izbranih med tehnološkimi organizacijami na zahodu ZDA. Udeleženci so prišli iz več virov namesto iz enega samega izbranega vira. Informacije so bile zbrane na treh zaporednih četrtnih tehnoloških konferencah. Študija je podala pogled na narcisizem z vidika izvršnih direktorjev, analizo uslužnostnega vodenja, status ustanovitelja, organizacijsko identifikacijo in uspešnost podjetja. Šestnajst dejavnikov je bilo tesno povezanih z narcisizmom na ravni izvršnih direktorjev. Študija je pokazala negativno razmerje med narcisizmom izvršnega direktorja in uslužnostnim vodenjem ter pozitivno povezavo med statusom ustanovitelja in uslužnostnim vodenjem. Avtorji so skladni, da je potrebnih več raziskav za razumevanje kazalcev, posledic in koristi uslužnostnega vodenja za organizacije. Ta vir prispeva k teoriji, da se uslužnostno vodenje lahko pozitivno uporabi v maloprodajnem okolju. Študija je preučevala pozitivne učinke uslužnostnih vodij med zaposlenimi.

Sokoll (2014) je v svoji raziskavi prav tako uporabil konceptualni okvir. Za izvedbo študije je uporabil kolegij v jugozahodni regiji ZDA in zbral podatke o 207 redno zaposlenih sodelujočih, pri kateri se jih je na anketo odzvalo 149. Udeleženci so prišli iz enega samega izbranega vira. Celotno anketo je izpolnilo 118 udeležencev. Študija je merila uslužnostno vodenje in pripadnost zaposlenih nadrejenemu vodji. V raziskavi je bilo več nadzorovanih spremenljivk, kot so starostna skupina, pozicija in spol, z namenom testiranja različnih izidov. Namen je bil raziskati povezavo med uslužnostnim vodenjem in pripadnostjo zaposlenih nadrejenemu. Ta študija je pripadnost zaposlenih v podjetju povezala s pripadnostjo nadrejenemu in podprla organizacijske koristi uslužnostnega vodenja ter uporabila nekatere elemente lestvice vrednotenja za merjenje pripadnosti zaposlenih svojemu nadrejenemu.

Song, Kwangseo in Seung-Wan Kang (2015) so se v svoji študiji osredotočali na razumevanje, ali uslužnosti slog vodenja vpliva na izmenjavo znanja. Vsi udeleženci so prihajali iz enega vira, in sicer iz Južnokorejskih kozmetičnih salonov. Študija je uporabila kvantitativno metodo, ki je statistično merila dva glavna dejavnika: izmenjava znanja in uspešnost ekipe. Vključenih je bilo več spremenljivk, kot so uspešnost ekipe, število njenih članov, uslužnostno vodenje, izmenjava znanja in prodaja v prejšnjem četrtnem letu. Rezultati

so pokazali, da je uslužnostno vodenje pozitivno vplivalo na izmenjavo znanja v ekipi, kar je povečalo njeno splošno produktivnost.

Van Winkle, Allen, De Vore in Winston (2014) so za raziskave uporabili konceptualni okvir, da bi razumeli pogled zaposlenih na uslužnostno vodenje in opolnomočenje za izvajanje potrebnih nalog. Avtorji so izvedli kvantitativno raziskavo 116 zaposlenih v malih podjetjih, v katerih so opazovali vedenje uslužnostnih vodij in samozaznavanje opolnomočenja zaposlenih. Udeleženci študije, uporabljeni v tem eksperimentu, so prihajali iz majhnih podjetij s 50 ali manj zaposlenimi. Izbrani so bili zato, ker uslužnostno vodenje preko opolnomočenja pomaga vodjem malih podjetij olajšati rast in razvoj njihovih zaposlenih. Pri zaposlenih je bila ugotovljena pozitivna korelacija med opolnomočenjem in vedenjem uslužnostnega vodje. Opolnomočenje zaposlenih je ena od šestih značilnosti, opredeljenih kot del uslužnostnega vodenja in edina opredeljena za opazovanje v tej študiji.

Greenleaf (1970) je zapisal, da organizacija, ki sloni na uslužnostnem vodenju, ustvarja okolje za razvoj ljudi, kjer vodstvo svoje zaposlene postavlja pred delovne naloge. Ker se teorija uslužnostnega vodenja v največji meri osredotoča na pozornost vodje do svojih sledilcev, lahko razvijanje razumevanja z uporabo empiričnih podatkov pomaga pokazati uporabnost študije za akademike in vodje organizacij (Van Winkle, Allen, De Vore & Winston, 2014).

Chiniara in Bentein (2016) sta želela na temo uslužnostnega vodenja prispevati z raziskavami, ki niso tako pogoste in raziskane na področju vodenja. Uslužnostno vodenje sta želela povezati z individualnim delovanjem. V študiji je sodelovalo 247 zaposlenih v velikem kanadskem tehnološkem podjetju za oblikovanje in proizvodnjo. Želela sta pokazati povezavo med uslužnostnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih. Rezultati kažejo, da obstaja pozitivna povezava med obema. Ta študija prispeva k teoriji, da lahko uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih ter na organizacijsko državljansko vedenje (angl. *organizational citizenship behavior*).

Rivkin, Diestel in Schmidt (2014) so raziskovali odnose uslužnostnega vodenja in preučevali psihološko zdravje zaposlenih. Medtem ko so raziskovalci preučevali potencialni vpliv slogov vodenja nadrejenih na zdravje svojih zaposlenih, da bi zmanjšali organizacijske izgube, so izvedli raziskave, da bi razumeli, kako lahko določeni elementi pozitivno vplivajo na psihološko zdravje zaposlenih. Uslužnostno vodenje je družbeno odgovoren in moralni slog vodenja, ki ga zaradi njegove nesebične narave proučujejo v povezavi s psihološkim zdravjem zaposlenih. Raziskovalci so splošno psihološko zdravje razdelili tako s kratkoročnimi kot dolgoročnimi kazalniki za oceno zdravja. Z uslužnostnim vodenjem so povezani številni koristni učinki, kot so odnos do službe in delovna uspešnost ter zaznavanje pravičnosti. Obstajajo pa omejene raziskave, ki se nanašajo na psihološko zdravje.

Rivkin, Diestel in Schmidt (2014) so izvedli dve različni študiji, da bi raziskali odnos med uslužnostnim vodenjem in psihološkim zdravjem zaposlenih, ki preučuje znake obremenjenosti na delovnem mestu. Ugotovitve podpirajo predpostavke, da sta nejasnost na delovnem mestu in čustvena izčrpanost negativno povezani s kratkoročnimi in dolgoročnimi kazalci uslužnostnega vodenja. Rezultati tako kažejo, da bi morale organizacije razmisliti o izboljšanju psihološkega zdravja zaposlenih z uporabo slogov uslužnostnega vodenja. Ta študija pozitivno prispeva k empiričnemu znanju o uslužnostnem vodenju in k splošnim omejenim raziskavam, ki se nanašajo na slog vodenja in zdravje zaposlenih.

Chen, Zhu in Zhou (2015) so izvedli študijo, s katero so dokazali, da je imelo uslužnostno vodenje večji učinek na uspešnost zaposlenih v storitveni industriji kot transformacijsko vodenje. S poudarkom te študije na zaposlenih v storitveni industriji, slog vodenja, ki ima največji vpliv na vedenje zaposlenih, vpliva tudi na njihovo identiteto. Uslužnostni vodje so svoje zaposlene angažirali tako, da so demonstrirali vedenje, ki je bolj medosebno sprejeto in avtentično. Pokazali so zaupanje, zagotovili več možnosti dela in samostojnosti, ustvarili motivacijo za delo z drugimi zaposlenimi in jih razvijali. S tem so demonstrirali pozitivno vedenje, ki podpira individualnost zaposlenih in povečuje njihovo uspešnost. V primerjavi s transformacijskim vodenjem je uslužnostno vodenje pozitivno vplivalo na delovno uspešnost zaposlenih tako s članstvom v ekipi kot z vero v samega sebe. Ugotovitve v tej študiji prispevajo k znanju o želji vodij, da bi razumeli učinek različnih slogov vodenja na vedenje in uspešnost svojih zaposlenih v določenih organizacijah.

Mathieu, Fabi, Lacoursiere in Raymond (2016) so z modelom menjave preučevali uslužnostni in v naloge usmerjeni slog vodenja, organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo pri delu. Avtorji verjamejo, da vedenje vodij vpliva na fluktuacijo zaposlenih, na njihovo zadovoljstvo pri delu in organizacijsko pripadnost. Raziskovalci so z vprašalniki preučevali vedenje vodij, v študiji pa je sodelovalo 763 kanadskih javnih in zasebnih uslužbencev. Raziskovalci menijo, da pripadnost zaposlenih določa razmerje med zadovoljstvom pri delu in pričakovanim prometom. Zaznano vedenje nadrejenega pa vpliva na zadovoljstvo pri delu, vendar obnašanje vodij ne določa stopnje organizacijske pripadnosti ali fluktuacije zaposlenih. Ta študija je pokazala, da slog vodenja, usmerjen v naloge, ustvarja nizko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, kar omejuje sposobnost vodje, da se poveže s svojimi zaposlenimi in zagotovi obojestranski pozitiven odnos, ki spodbuja uspešno delovno okolje.

Nguyen, Ermosova, Geyfman in Muftaba (2015) so raziskovali, kako demografski podatki, kot so starost, izobrazba, spol in zaposlitev, vplivajo na v naloge usmerjen slog vodenja in na uslužnostno vodenje. Raziskava se je nanašala na razumevanje kulturnih vplivov na ruske vrednote upravljanja in vedenja pri vodenju. Avtorji trdijo, da je ruska zgodovinska preteklost privedla do pomanjkanja verodostojnosti njihovih formalnih institucij in nepreglednosti njihove korporacijske strukture, poslovnega okolja ter zanašanje njihovih vodij na osebne in neformalne odnose. Avtorji trdijo, da kulturne dimenzije oziroma razlike

ustvarjajo ovire za uspešno poslovanje med zahodnjaki in Rusi. Če pa tuja podjetja povečajo obseg svojega poslovanja v Rusiji, se lahko razlike med organizacijskimi slogi upravljanja zmanjšajo in izginejo. Rezultati študije razkrivajo, da je uslužnostno vodenje najbolj priljubljen slog ruskih vodij. Študija je prav tako pokazala, da je pri Rusih z demografskimi podatki, kot so starejši Rusi, ruski moški in tisti, ki so zaposleni prek vlade, prevladoval slog vodenja, usmerjen v naloge. Ta študija razkriva, da se vpliv načina vodenja nadrejenih razlikuje glede na ruske demografske in kulturne dejavnike. Vodja, ki vlaga v spodbujanje in krepitev medosebnih veščin s svojimi zaposlenimi, bo imel od tega koristi v obliki uspešnega dokončanja organizacijskih nalog.

Rui, Ying, Jianhong in Rongmian (2017) so raziskovali, ali uslužnostni vodje svoje zaposlene spodbujajo k sodelovanju in jih podpirajo pri dobrem delu. Avtorji so uporabili pretekli pregled literature, ki je obravnaval uslužnostno vodenje, oblikovanje delovnih mest, samoodločanje in model povpraševanja po poklicih. V študiji je sodelovalo 544 sodelujočih iz različnih organizacij na Kitajskem. Orodje za merjenje uslužnostnega vodenja je bilo spremenjeno in prilagojeno za merjenje kitajskih zaposlenih.

Avtorji so ugotovili, da sta pri ocenjevanju uslužnostnega vodenja s strani zaposlenih zmerno pristransko vlogo v odnosu imela predvidena delovna zavzetost in preoblikovanje delovnih mest. Rezultati modela strukturne enačbe so podprli model v tej študiji. Opolnomočenje je motiviralo zaposlene k preoblikovanju nalog. Čustveno zdravljenje pa je prebudilo moč zaposlenih preko preoblikovanja odnosov. Ugotovitve te raziskave prispevajo k literaturi o uslužnostnem vodenju in organizacijskem vedenju.

Schwarz, Newman, Cooper in Eva (2016) so raziskovali učinke uslužnostnega vodenja, to je sloga vodenja, osredotočenega na zaposlene in usmerjenega v skupnost, na motivacijo zaposlenih v javni službi (angl. *public service motivation* – v nadaljevanju PSM) in delovno uspešnost. Avtorji s teorijo socialnega učenja poudarjajo, da vodje, ki dokazujejo pomembnost služenja drugim tako zunaj kot znotraj svoje organizacije in so s tem vzor ostalim, povečajo delovno uspešnost s spodbujanjem večje motivacije za javno služenje pri zaposlenih.

Avtorji so izvedli večravenjsko analizo podatkov iz več virov kitajske vladne agencije, ki razkriva, da PSM posreduje vpliv uslužnostnega vodenja na delovno uspešnost zaposlenih. Rezultati študije so skladni s teoretičnimi napovedmi, da nesebično vedenje, ki ga kažejo uslužnostni vodje, prikazuje višje stopnje nesebičnega vedenja, ki je značilno za PSM, kar bo povečalo delovno uspešnost. Ugotovitve te raziskave prispevajo k literaturi o razumevanju, kako vodstvo spodbuja organizacijske spremembe in delovno uspešnost v javnem sektorju.

Hu in Liden (2011) sta preučevala vodje, ki so osebno razvili vedenje uslužnostnega vodenja in pomagajo podpreti skupno prepričanje zaposlenih v učinkovitost ekipe. Avtorja sta

ugotovila, da je uslužnostno vodenje ključnega pomena z vidika posameznika in skupine. Ugotovila sta, da takšen slog vodenja povečuje učinkovitost in storilnost ekipe, ki se kaže v skupnem zaupanju v sposobnosti ekipe, s poudarkom uslužnostnega vodje na razvoju in usposabljanju zaposlenih za skupno delo v nenehno spreminjajočem se okolju.

Jones (2012) je preučil odnos med vodjo in zaposlenimi, da bi ocenil učinek uslužnostnega vodenja na zaposlene v organizaciji in določil značilnosti, potrebne za ohranitev tega sloga vodenja. Avtor je z intervjuji zbral podatke udeležencev, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, opolnomočenje, organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnost. Rezultati študije kažejo, da je uslužnostno vodenje pomembno vplivalo na dobiček in organizacijsko kulturo. Rezultati študije bodo koristili vodjem in organizacijam, usmerjenim v uslužnostno vodenje, ali organizacijam, ki raziskujejo njegovo učinkovitost. Avtor je prav tako ugotovil, da uslužnostno vodenje podpira naslednja področja: razvijanje in rast zaupanja, nižji promet, višji dobiček, izvajanje in vzdrževanje se začne na vrhu, razvoj kulture, zahteva po podpori in opolnomočenje zaposlenih za krepitev organizacije.

Mehta in Pillay (2011) sta izvedla študijo, da bi razumela teorijo uslužnostnega vodenja in prepoznala njene značilnosti. Avtorja sta z anketnim vprašalnikom preučevala obstoj povezave med uslužnostnim vodenjem in zadovoljstvom pri delu ter ugotavljala, ali obstajajo razlike med položaji zaposlenih in njihovim dožemanjem takšnega vodenja. Avtorja sta za analizo podatkov uporabila program SPSS in Pearsonov koeficient. Nobene povezave ni bilo ugotovljene glede položaja zaposlenih in njihovega dožemanja uslužnostnega vodenja. Je pa analiza podatkov pokazala povezavo med dožemanjem uslužnostnega vodenja zaposlenih in zadovoljstvom pri delu. Rezultati podpirajo uslužnostno vodenje, ki izboljšuje zadovoljstvo pri delu, kar lahko vpliva na izboljšanje organizacijske uspešnosti. Mehta in Pillay (2011) ugotavljata, da teorijo uslužnostnega vodenja pogosto omejujejo zaradi omejenih empiričnih raziskav, zato ta študija prispeva k znanju, ki lahko pomaga odgovoriti na razprave o zmožnosti izvajanja tega sloga vodenja.

Zhang, Kwong, Everett in Jian (2012) so proučevali vpliv uslužnostnega vodenja na obogatitev družine. Izraz bogatenje družine je opisan kot raven vpliva delovnih izkušenj na izboljšanje kakovosti družinskega življenja. Avtorji so izvedli študijo na 400 vodjih iz osmih kitajskih proizvodnih podjetij. Obstajajo številne dimenzije, ki se uporabljajo za merjenje uslužnostnega vodenja, kot so altruizem, sposobnost čustvenega zdravljenja, organizacijsko skrbništvo in prepričljivo argumentiranje (Zhang, Kwong, Everett in Jian, 2012). Rezultati so pokazali, da zaznavanje uslužnostnega vodenja spodbuja zaposlene k obogatitvi družine. Čeprav je članek vseboval podrobno metodologijo in prikazal, kako so se podatki študije uskladili z rezultati študije, so posredniške spremenljivke precej nejasne, zaradi česar je uporaba tega članka za splošne informacije o teoriji uslužnostnega vodenja omejena.

Schweper in Schultz (2015) sta raziskovala, kako kritična je vloga prodajalcev pri ustvarjanju odnosa s kupci in ta odnos je običajno funkcija drugih dejavnikov, vključno z

vedenjem vodij. Ko raziskovalci raziskujejo več področij uslužnostnega vodenja v prodajni industriji, je posebna pozornost namenjena področjem, kot je razumevanje, kako ta teorija in etični vidik vplivata na vrednost za kupce in prodajno uspešnost (Schwepker & Schultz, 2015). Avtorja sta za vzorčno populacijo uporabila prodajalce v ameriških podjetjih. Udeleženci so izpolnili ankete, ki so ocenjevale, ali obstaja povezava med uslužnostnim vodenjem in povečano prodajno uspešnostjo. Raziskava je tudi ocenjevala, ali obstaja povezava med uslužnostnim vodenjem in uspešnostjo prodajalca ter preučevala razmerje med povečanjem prodajne uspešnosti prodajalcev, uspešnosti doseganja ciljev, in če skrbno etično okolje negativno vpliva na odnos med uslužnostnim vodenjem in vedenjem, osredotočenim na izboljšanje odnosov.

Podatki iz študije Schwepker in Schultz (2015) potrjujejo, da uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na odnos, ki izboljšuje delovno vedenje in delovno uspešnost prodajalcev, etično ozračje pa vpliva na odnos med uslužnostnim vodenjem in vedenjem, ki povečuje vrednote. Ugotovitve so pomembne ne samo za prodajne strokovnjake in vodje, temveč tudi za vse vodje, ki želijo pozitivno vplivati tako na svoje zaposlene kot tudi na delovno uspešnost z uporabo vedenja po načelih uslužnostnega vodenja. Uslužnostno vodenje, ki se osredotoča na to, da na prvo mesto postavlja potrebe drugih, upošteva stranke in deležnike je najbolj uporabna teorija, ki jo je treba identificirati kot model vedenja, ki poudarja ustvarjanje vrednosti za kupca. K temu prispeva etično ozračje, ki je opredeljeno kot splošno dojemanje organizacijskih praks in postopkov, povezanih z etičnimi vsebinami (Schwepker & Schultz, 2015).

Overstreet, Hazen, Skipper in Hanna (2014) so testirali hipotezo, da učinkoviti vodje razvijajo odnos med elementi, ki vključujejo sisteme, kompetence, politike ter notranje in zunanje poslovne odnose, pomembne za doseganje ciljev organizacije in so podprte pri zaposlenih. Zaradi te podpore zaposlenih morajo organizacije poiskati znanje o človeškem vidiku njihovih odnosov med elementi ter način, kako jih razviti in obdržati. Avtorji trdijo, da je uslužnostno vodenje tista pravilna teorija organizacijskega vodenja, ki jo podjetja interno uporabljajo pri razvoju struktur, ki pomagajo povezati strategijo z uspešnostjo. Podjetja, ki iščejo priložnosti za doseganje in preseganje svojih ciljev, bodo morda našla koristi v razumevanju, če lahko uslužnostno vodenje podpira organizacijsko uspešnost.

Ugotovljenih je bilo več ukrepov uslužnostnega vodenja, kot so oblikovanje odnosov z zaposlenimi, njihovo opolnomočenje, pomoč zaposlenim pri njihovi rasti in uspehu, etično vedenje, konceptualne sposobnosti, postavljanje zaposlenih na prvo mesto in ustvarjanje vrednosti za tiste zunaj podjetja. Med različnimi značilnostmi, povezanimi z uslužnostnim vodenjem, obstajajo učinki teh lastnosti, ki se preučujejo glede na njihov odnos do drugih področij poslovanja. Vodje, ki potrebe drugih postavljajo pred svoje, ustvarijo okolje organizacijske zavezanosti, ki nato omogoči proces, ki strateške cilje pretvori v rezultate uspešnosti. Avtorji so naredili raziskavo s postavitvijo hipoteze, ki navaja, da teorija socialne izmenjave in vedenje po načelu uslužnostnega vodenja z organizacijsko zavezanostjo

vplivata na uspešnost. Rezultati študije so hipotezo podprli in potrdili povezavo med uslužnostnim vodenjem in finančno uspešnostjo.

De Rubio in Kiser (2015) sta raziskovala razlike med spoloma in starostjo v kulturnih vrednotah, povezanih z uslužnostnim vodenjem. S tem, ko se organizacije širijo globalno, morajo vodje vplivati na bolj raznoliko delovno silo, kar pomeni, da mora biti fokus organizacij, ki želijo imeti prednost pred konkurenti, na vodstvenem slogu. Uslužnostno vodenje temelji na postavljanju potreb drugih pred svoje lastne. Pravi uslužnostni vodja je najprej uslužen in se precej razlikuje od tistega, ki je najprej vodja (Greenleaf, 1970). Nekaj identificiranih elementov, ki ločujejo uslužnostno vodenje od drugih modelov vodenja, je opolnomočenje in razvoj zaposlenih, ponižnost, pristnost, skrbništvo, medosebno sprejemanje in usmerjanje (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Ker prepoznavanje kulturnih vrednot vpliva na učinkovitost vodenja, je pomembno razumeti različne sloge vodenja. Nekateri uslužnostni vodje, ki postavljajo potrebe zaposlenih pred lastne, bi lahko bolj cenili kulturne razlike.

V študiji De Rubia in Kiserja (2015) je kultura opredeljena kot podedovane vrednote, koncept in način življenja, ki si ga delijo posamezniki iste družbene skupine. Avtorja sta preučevala kulturne vrednote, povezane z uslužnostnim vodenjem med moškimi in ženskami različnih starostnih skupin, razdeljenih v tri generacijske razrede. Študija je, z uporabo Mednarodne raziskave vrednot, podatke zbiral pet let in ugotovila, da sta spol in starost pomembna napovedovalca indeksa uslužnostnega vodenja. Rezultati glede spola so pokazali vrednote uslužnostnega vodenja. Vrednote uslužnostnega vodje, kot so skrb in služenje drugim so pogostejše pri ženskah, glede starosti pa pri starejših, medtem ko skrb za druge, zaupanje in vodenje najdemo pri generaciji X in mlajših.

Kohle Paul, Courtney Smith in Dochney (2012) so z uporabo terenske metode preučevali razmerje med akademskim svetovanjem in uslužnostnim vodenjem ter našli korelacijo med obema konceptoma. Ena izmed standardnih šolskih storitev, akademsko svetovanje univerz in šol, je imela globoko in močno povezavo z uslužnostnim vodenjem. Vodstveno vedenje akademskih svetovalcev povzroča spremembe v visokem šolstvu, ki postavljajo potrebe študentov pred zahteve, ki jih določi šola ali vse ostale zahteve. Univerze visokošolskih zavodov so v svoje načrte usposabljanja za akademsko svetovanje dodale načela uslužnostnega vodenja.

Študija Carterja in Baghursta (2014) je preučevala organizacijo, ki odkrito izvaja uslužnostno vodenje z namenom »kvantitativno raziskati uslužnostno vodenje z vidika zaposlenih«, s posebnim poudarkom na angažiranosti zaposlenih. Glavne ugotovitve so pokazale, da uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na zaposlene, prispeva k njihovi predanosti in zvestobi na delovnem mestu. Zaposleni so zgradili zdrave delovne odnose in bili aktivni pri doseganju organizacijskih ciljev, bili bolj angažirani in se počutili odgovorne za zagotavljanje dobrih storitev strankam in prispevanje k podjetju.

Savage-Austin in Honeycutt (2011) sta preučevala nekatere organizacije, ki javno uporabljajo uslužnostno vodenje, z namenom razkrivanja zaznanih organizacijskih ovir, ki preprečujejo prakse uslužnostnega vodenja in raziskovanja, kako vodje svoje prakse uslužnostnega vodenja povezujejo z učinkovitostjo njihove organizacije. Njune ugotovitve so pokazale, da so zaznane organizacijske ovire, ki preprečujejo prakse uslužnostnega vodenja kultura organizacije, strah pred spremembami in pomanjkanje znanja o uslužnostnem vodenju. Končni test učinkovitosti vodje temelji na tem, kako lahko vodja demonstrira svoje lastnosti in značaj. Študija je pokazala, da vodje, ki uporabljajo uslužnostno vodenje, še vedno težko prepričajo druge o uspešnosti in učinkovitosti tega sloga vodenja. Študija prav tako kaže, da je uporaba uslužnostnega vodenja velik izziv za vodje, saj se mora njihovo delovanje razširiti po celotnem podjetju, da bi zagotovili sodelovanje vseh za doseganje organizacijskih ciljev.

Študija Carterja in Baghursta (2014) je vključevala predvsem zaposlene in le nekaj vodij. Nasprotno pa je študija Savage-Austin in Honeycutt (2011) vključevala samo vodje in ni bila omejena na uslužnostno vodenje organizacije. Uslužnostno vodenje vključuje osredotočenost tako na vodje kot na sledilce (Greenleaf, 2008), zato bi vključitev obeh skupin in njihove situacije v študiji povečala možnosti za globlje razumevanje prakse uslužnostnega vodenja.

V tabeli 1 sem po kronološkem redu povzel vse v poglavju opisane študije, njihove avtorje, naslove, vzorec, metodo raziskave, cilje in ugotovitve.

Tabela 1: Povzetek tujih raziskav o uslužnostnem vodenju

Avtor (leto)	Sektor/vzorec	Cilj	Metoda	Ugotovitve
Chatburya, Beaty in Krieka (2011)	Nižji upravni uslužbenci petrokemičnega podjetja	Odnos med uslužnostnim vodenjem in skrbniškim/organizacijskim zaupanjem.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje okrepi medosebno zaupanje med delavci in njihovimi managerji.
Hu in Liden (2011)	Bančni sektor	Raziskati vpliv uslužnostnega vodenja na učinkovitost ekipe.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje je ključnega pomena z vidika posameznika in skupine; takšen slog vodenja povečuje učinkovitost in storilnost ekipe.
Mehta in Pillay (2011)	Več organizacij v Indiji	Raziskati povezavo med uslužnostnim vodenjem in zadovoljstvom pri delu glede na položaj zaposlenega.	Kvantitativna	Nobene povezave ni bilo ugotovljene glede položaja zaposlenih in njihovega doživetja uslužnostnega vodenja.
Savage-Austin in Honeycutt (2011)	Vodje organizacij	Raziskati organizacijske ovire, ki preprečujejo prakso uslužnostnega vodenja.	Kvalitativna	Zaznane organizacijske ovire, ki preprečujejo prakse uslužnostnega vodenja so kultura organizacije, strah pred spremembami in pomanjkanje znanja o uslužnostnem vodenju.
Choudhary, Akhtar in Arshad (2012)	Storitveni sektor – hoteli, telekomunikacije, banke	Vpliv transformacijskega in uslužnostnega vodenja v storitvenem sektorju.	Kvantitativna	Oba sloga vodenja sta primerna za organizacijsko učenje, odvisno od organizacijske kulture in organizacijskih vodij.
Jones (2012)	Višji vodstveni delavci iz poslovnih organizacij	Preučiti odnos med vodjo in sledilcem za oceno učinka uslužnostnega vodenja na zaposlene v organizaciji.	Kvalitativna	Uslužnostno vodenje pomembno vpliva na dobiček in organizacijsko kulturo.

se nadaljuje

Tabela 1: Povzetek tujih raziskav o uslužnostnem vodenju (nad.)

Avtor (leto)	Sektor/vzorec	Cilj	Metoda	Ugotovitve
Kohle Paul, Courtney Smith in Dochney (2012)	Dodiplomski študentje iz srednje velike univerze	Preučiti razmerje med akademskim svetovanjem in uslužnostnim vodenjem.	Kvantitativna	Akademsko svetovanje univerz in šol je imelo globoko in močno povezavo z uslužnostnim vodenjem.
Mittal in Dorfman (2012)	Globalna študija treh različnih panog	Pomen uslužnostnega vodenja in njegovo dožemanje v različnih kulturah.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje pozitivno in uspešno deluje v maloprodajnem okolju, kakor tudi v drugih kulturah.
Parris in Peachey (2012)	Članki na temo uslužnostnega vodenja	Raziskovanje člankov o trenutnem znanju glede uslužnostnega vodenja.	Pregled literature	Uslužnostno vodenje se lahko uporablja in pripomore k uspešnim rezultatom v različnih organizacijskih okoljih, kontekstih in kulturah.
Peterson, Galvin in Lange (2012)	Direktorji organizacij za programsko in strojno opremo	Pogled na narcisizem z vidika izvršnih direktorjev, ki delujejo po načelih uslužnostnega vodenja.	Kvantitativna	Negativno razmerje med narcisizmom izvršnega direktorja in uslužnostnim vodenjem ter pozitivna povezava med statusom ustanovitelja in uslužnostnim vodenjem.
Zhang, Kwong, Everett in Jian (2012)	Vodje iz kitajskih proizvodnih podjetij	Raziskati vpliv uslužnostnega vodenja na obogatitev družine.	Kvantitativna	Rezultati so pokazali, da zaznavanje uslužnostnega vodenja spodbuja zaposlene k obogatitvi družine.
Hunter in sodelavci (2013)	Trgovska organizacija	Raziskati odnos med kritičnim sledilcem, osebnostjo uslužnostnega vodje in organizacijskimi vrednotami.	Kvantitativna	Obstaja pozitivna korelacija med uslužnostnim slogom vodenja in učinkom, ki se prenaša na zaposlene, in organizacijskimi vrednotami.

se nadaljuje

Tabela 1: Povzetek tujih raziskav o uslužnostnem vodenju (nad.)

Avtor (leto)	Sektor/vzorec	Cilj	Metoda	Ugotovitve
Taylor, Pearse in Louw (2013)	Mladostniki iz fakultete v J. Afriki	Uslužnostno vodenje in odnos do službe, ki se kaže v skrbi za druge in pripravljenosti na služenje.	Kvalitativna	Opažanja avtorjev so opozorila na aktivno izkušnjo služenja drugim, ki je bistvena za razvoj sposobnosti uslužnostnega vodenja.
Burke, Koyuncu, Shtakova, Eren in Çetina (2014)	Storitveni sektor – hoteli	Razmerje med uslužnostnim vodenjem in kakovostjo storitev, ki jo zagotavljajo zaposleni v hotelih.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje in uspešnost delavca sta pozitivno povezana.
Carter & Baghurst (2014)	Zaposleni v restavracijah	Raziskati uslužnostno vodenje z vidika zaposlenih s posebnim poudarkom na angažiranosti zaposlenih.	Kvalitativna	Uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na zaposlene, prispeva k njihovi predanosti in zvestobi na delovnem mestu.
Maden, Göztaş in Topsümer (2014)	Ugledna turška podjetja	Kako storitvena komunikacija in uslužnostno vodenje vplivata na organizacijske storitvene procese.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na strateško organizacijsko uspešnost in storitve za stranke.
Overstreet, Hazen, Skipper in Hanna (2014)	Prevozniki	Teorija socialne izmenjave in vedenje po načelu uslužnostnega vodenja z organizacijsko zavezanostjo vplivata na uspešnost.	Kvantitativna	Rezultati študije so podprli povezavo med uslužnostnim vodenjem in finančno uspešnostjo.
Rivkin, Diestel in Schmidt (2014)	Večja banka	Preučevanje uslužnostnega vodenja in psihološko zdravje zaposlenih.	Kvantitativna	Nejasnost na delovnem mestu in čustvena izčrpanost sta negativno povezani s kratkoročnimi in dolgoročnimi kazalci uslužnostnega vodenja.

se nadaljuje

Tabela 1: Povzetek tujih raziskav o uslužnostnem vodenju (nad.)

Avtor (leto)	Sektor/vzorec	Cilj	Metoda	Ugotovitve
Sokoll (2014)	Zaposleni v različnih panogah	Raziskati povezavo med uslužnostnim vodenjem in pripadnostjo zaposlenih nadrejenemu.	Kvantitativna	Pripadnost zaposlenih v podjetju je povezana s pripadnostjo nadrejenemu; študija je podprla organizacijske koristi uslužnostnega vodenja.
Van Winkle, Allen, De Vore in Winston (2014)	Zaposleni v malih podjetjih	Pogled zaposlenih na uslužnostno vodenje in opolnomočenje za izvajanje potrebnih nalog.	Kvantitativna	Ugotovljena je bila pozitivna korelacija med opolnomočenjem in vedenjem uslužnostnega vodje.
Bal Tastan in Kalafatoglu (2015)	Izobraževalne, zavarovalne in bančne ustanove	Vpliv uslužnostnega vodenja na organizacijsko pripadnost.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje je pozitivno povezano s pripadnostjo organizaciji.
Chen, Zhu in Zhou (2015)	Frizerski saloni	Dokazati, da ima uslužnostno vodenje večji učinek na uspešnost zaposlenih v storitveni industriji, kot transformacijsko vodenje.	Kvantitativna	V primerjavi s transformacijskim je uslužnostno vodenje pozitivno vplivalo na delovno uspešnost zaposlenih.
Erkutlu in Chafra (2015)	Izobraževalne ustanove (univerze)	Razmerje med uslužnostnim vodenjem in kritičnim razmišljanjem in vedenjem v visokošolskem izobraževanju.	Kvantitativna	Pozitiven odnos med uslužnostnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem ter psihološko varnostjo.
De Rubio in Kiser (2015)	Prebivalci Mehike in ZDA	Raziskati razlike med spoloma in starostjo v kulturnih vrednotah, povezanih z uslužnostnim vodenjem.	Kvantitativna	Spol in starost sta pomembna napovedovalca indeksa uslužnostnega vodenja.

se nadaljuje

Tabela 1: Povzetek tujih raziskav o uslužnostnem vodenju (nad.)

Avtor (leto)	Sektor/vzorec	Cilj	Metoda	Ugotovitve
Krog in Govender (2015)	Člani projektne skupine srednje velike organizacije	Razumevanje delovanja uslužnostnega vodenja skozi perspektivo vodenja projektov.	Kvantitativna	Učinkovita praksa uslužnostnega vodenja privede do uspeha in učinkovitosti projekta.
Nguyen, Ermosova, Geyfman in Mujtaba (2015)	Odrasli zaposleni Rusi/Rusinje	Raziskati, ali demografski podatki vplivajo na v naloge usmerjen slog vodenja in na uslužnostno vodenje.	Kvantitativna	Rezultati študije razkrivajo, da je uslužnostno vodenje najbolj priljubljen slog ruskih vodij.
Schwepker in Schultz (2015)	Prodajna industrija	Raziskati vpliv uslužnostnega vodenja na vrednost za kupce in prodajno uspešnost.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na odnos, ki izboljšuje delovno vedenje in delovno uspešnost prodajalcev.
Song, Kwangseo in Seung-Wan Kang (2015)	Veliko kozmetično podjetje	Ali uslužnosti slog vodenja vpliva na izmenjavo znanja?	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje je pozitivno vplivalo na izmenjavo znanja v ekipi, kar je povečalo njeno splošno produktivnost.
Chiniara in Bentein (2016)	Tehnološko podjetje	Uslužnostno vodenje v povezavi z individualnim delovanjem.	Kvantitativna	Obstaja pozitivna povezava med uslužnostnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih.
Mathieu, Fabi, Lacoursiere in Raymond (2016)	Uslužbenci v javnem in zasebnem sektorju	Preučiti uslužnostni in v naloge usmerjeni slog vodenja, organizacijsko pripadnost in zadovoljstvo pri delu.	Kvantitativna	V naloge usmerjen slog vodenja ustvarja nizko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, kar omejuje sposobnost vodje, da se poveže s svojimi zaposlenimi.
Rai in Prakash (2016)	Proizvodni in storitveni sektor	Vpliv uslužnostnega vodje na motivacijo zaposlenih in vloga organizacijske podpore.	Kvantitativna	Uslužnostno vodenje je pozitivno povezane z zaznano organizacijsko podporo, usvajanjem znanja, uporabo znanja in širjenjem znanja.

se nadaljuje

Tabela 1: Povzetek tujih raziskav o uslužnostnem vodenju (nad.)

Avtor (leto)	Sektor/vzorec	Cilj	Metoda	Ugotovitve
Schwarz, Newman, Cooper in Eva (2016)	Uslužbenci v javnem sektorju	Raziskati učinke uslužnostnega vodenja na motivacijo zaposlenih v javni službi in delovno uspešnost.	Kvantitativna	Nesebično vedenje, ki ga kažejo uslužnostni vodje, prikazuje višje stopnje nesebičnega vedenja zaposlenih v javni službi, kar bo povečalo delovno uspešnost.
Rui, Ying, Jianhong in Rongmian (2017)	Sodelujoči iz različnih organizacij na Kitajskem	Ali uslužnostni vodje svoje zaposlene spodbujajo k sodelovanju in jih podpirajo pri dobrem delu.	Kvantitativna	Opolnomočenje je motiviralo zaposlene k preoblikovanju nalog; čustveno zdravljenje je prebudilo moč zaposlenih preko preoblikovanja odnosov.

Vir: Lastno delo.

2.2 Slovenske raziskave na področju uslužnostnega vodenja

V Sloveniji je bilo do danes narejenih zelo malo raziskav s področja uslužnostnega vodenja, zato v nadaljevanju predstavljam tri taka dela, ki sem jih uspel najti.

Raziskava Božičeve (2016) se nanaša na ugotavljanje razlik med vrednotami vodij, ki se poslužujejo uslužnostnega vodenja, in vodij z drugimi slogi vodenja ter delujejo v od mikro do srednje velikih slovenskih podjetjih s farmacevtskimi izdelki, potrebščinami in materiali. V vzorcu je bilo zajetih 101 vodij, od tega samo 14 z uslužnostnim slogom vodenja. Avtorica je ugotovila, da se vrednotni sistemi med vodji z uslužnostnim slogom vodenja in vodji z drugimi slogi vodenja ne razlikujejo v celoti. Statistično značilne razlike so v vrednotah empatija, integriteta, svoboda, družina, mir na svetu, varnost, užitek, čistoča, ambicioznost in samostojnost, ni pa jih pri kompetencah in sposobnostih. Za bolj natančno dokazovanje statistično značilnih povezav med vrednotami uslužnostnih vodij in vrednotami vodij z drugimi slogi vodenja bi se raziskava morala ponoviti in vključiti še podrejene zaposlene ter podjetja iz drugih panog in različnih velikosti.

Končni namen in cilj Pinoze (2013) je bil s pomočjo anketnih vprašalnikov ugotoviti, ali se redarske službe v enajstih slovenskih občinah poslužujejo uslužnostnega sloga vodenja in kakšne so njihove značilnosti ter vedenja. Vzorec je zajemal 39 zaposlenih redarjev, ki so v celoti in pravilno izpolnili anketni vprašalnik. Ocenjevali so svojega direktnega nadrejenega. Raziskava je bila razdeljena na štiri dejavnike: opolnomočenje, empatija, skrb za skupnost in dejavnik, ki ga je poimenovala konceptualne-abstraktne veščine. Ugotovila je, da se mestne redarske službe v Sloveniji ne poslužujejo uslužnostnega vodenja in nanj niso pripravljene, ker vodje bolj skrbijo za njihov lastni uspeh kot pa uspeh njihovih podrejenih. Potrdila pa je hipotezo, da so vodje v mestnih redarskih službah v Sloveniji seznanjene s cilji organizacije in sposobne reševanja kompleksnih problemov, kar se ujema z raziskavo Božič (2016), kjer so kompetence in sposobnosti neodvisne od značilnosti uslužnostnega vodenja.

Cvek (2019) se osredotoča na to, ali zaposleni pri svojem vodju zaznavajo določena vedenja, ki so tesno povezana z uslužnostnim vodenjem, in ali si taka vedenja sploh želijo. Raziskava je odgovorila tudi na vprašanje, ali se ta želja razlikuje glede na starost in spol udeležencev. Z vprašalnikom o slogih vodenja in vzorcu 250 udeležencev je ugotovila, da v povprečju udeleženci pri svojih vodjih bolj pogosto zaznavajo vedenja, ki so značilna za druge sloge vodenja. Gre predvsem za usmerjenost v cilje in dosežke. Udeleženci občasno zaznavajo tudi vedenja, značilna za uslužnostno vodenje, in ocenjujejo, da bi se vodje bolj pogosto morali vesti v skladu z njimi. Najvišje ocene pogostosti je dobila pri vedenju, ki spodbuja sodelovanje, je etično, pravično in moralno. Ugotovila je, da med starostnimi skupinami ni razlik glede želje po uslužnostnem vodenju, medtem ko so med spoloma ženske tiste, ki si bolj želijo takšnega sloga vodenja. Zaposleni ne cenijo samo dosežkov in uspehov, ampak tudi in predvsem vedenje vodij, ki so v skladu z lastnostmi uslužnostnega vodenja. Predlaga,

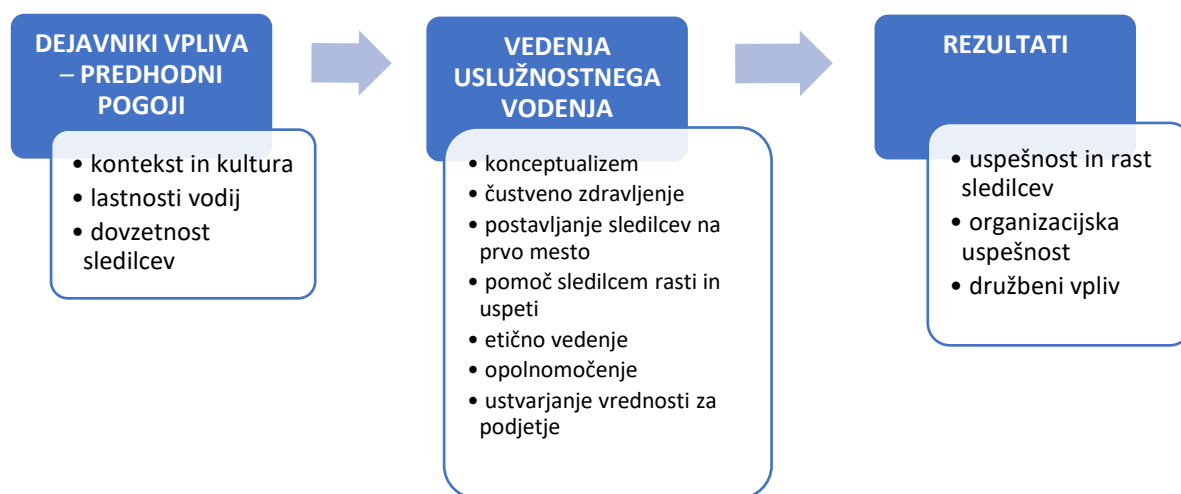
da bi se značilnosti uslužnostnega vodenja smiselno vpeljale in upoštevale, ker se ujemajo z željami zaposlenih in slovensko kulturo.

2.3 Model uslužnostnega vodenja

Uslužnostno vodenje lahko uporabimo za reševanje fluktuacije osebja tako, da spremenimo vodjev pogled na obveznosti in odgovornosti do zaposlenih. Vodja, ki je bolj odprt za koncepte, kot je opolnomočenje svojih sledilcev, lahko vidi neizmerne koristi, če zaposlenim omogoči, da sami vodijo svoje projekte, se učijo in rastejo na svojih napakah. Ameriško ministrstvo za delo (Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, n. d.) je ugotovilo, da obstaja pozitivna povezava med motiviranjem in opolnomočenjem zaposlenih ter pomembnimi izboljšavami produktivnosti, zadovoljstva zaposlenih in finančne uspešnosti.

Model uslužnostnega vodenja nakazuje, da bodo dejavniki, kot so kultura oddelka, lastnosti vodje in dovzetnost ekipe določali uspeh uslužnostnega vodenja (Northouse, 2016). Kot je prikazano na sliki 1 spodaj, bodo dejavniki vpliva ali predhodni pogoji (kontekst in kultura, lastnosti vodje in dovzetnost sledilcev) vplivali na to vrsto vodenja. Poleg tega je sedem identificiranih vedenj uslužnostnih vodij jedro tega vodstvenega procesa. Nazadnje, glede na predhodne pogoje v povezavi z vedenjem uslužnostnih vodij, ta model prepozna potencialne rezultate, kot so uspešnost in rast sledilcev, organizacijska uspešnost in družbeni vpliv.

Slika 1: Model uslužnostnega vodenja



Vir: Northouse (2016).

Pomembno je omeniti, da je po Greenleafu osrednji cilj uslužnostnega vodenja ustvariti zdrave organizacije, ki negujejo rast posameznika, krepijo organizacijsko uspešnost in na koncu pozitivno vplivajo na družbo (Northouse, 2016). Pričakovano je, do bodo zaposleni dovzetni za ta način vodenja glede na možne priložnosti za rast in uspešnost, še posebej pa ob upoštevanju dejstva, da uslužnostni vodje dajejo poudarek na razvoju sledilcev in postavljajo njihove potrebe pred lastne interese (Northouse, 2016). Da bi uslužnostni vodje lahko uspeli v oddelku, se morata prilagoditi tako kultura podjetja kot lastnosti vodje.

Dobbs (2018) je opozoril, da je model uslužnostnega vodenja (slika 1) uspešen, kadar vodje resnično verjamejo in ravnajo po želji, da bi bili njihovi sledilci uspešni. Dobbs (2018) in Northouse (2016) omenjata jasne akcijske točke za vodje, vključno z (1) biti iskren do sledilcev, (2) opolnomočenje drugih, obravnavanje sledilcev skoraj kot partnerjev, (3) spodbujanje sledilcev k rasti in razvoju njihovih sposobnosti, (4) dajanje sledilcev na prvo mesto ter (5) etično vedenje.

Rezultati uslužnostnega vodenja med drugim vključujejo uspešnost in rast sledilcev ter organizacijsko uspešnost (Northouse, 2016). Če bo uslužnostni vodja sposoben izvajati ta vedenja, bo organizacija imela koristi od rasti sledilcev, izboljšanja uspešnosti in povečanega vpliva na družbo. Meuser, Liden, Wayne in Henderson (v Northouse, 2016) so ugotovili, da rezultati uslužnostnega vodenja omogočajo sledilcem, da postanejo bolj učinkoviti pri opravljanju nalog, ki so vezane na njihova delovna mesta.

3 PERCEPCIJA USLUŽNOSTNEGA VODENJA V PODJETJU X

Jedro vsakega podjetja so njegovi zaposleni. Zavzeti, motivirani, sproščeni in zadovoljni so pogoj za doseganje dobrih rezultatov podjetja in hkrati ustvarjajo ter ohranjajo pozitivno in prijetno organizacijsko kulturo. Prijaznost, komunikativnost, kreativnost, čut za soljudi, družbena odgovornost ter natančnost so osrednje vrednote, na katerih sodelavci podjetja X gradijo svoje uspehe.

Ljudje so nosilci razvoja in rasti podjetij, zato podjetje X ustvarja zdravo delovno okolje, sproščeno in prijateljsko vzdušje med sodelavci, omogoča zdrav in fleksibilen delovni čas za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, možnost (občasnega) dela od doma, krepitev skupinskega duha (angl. *teambuilding*), spontane in načrtovane zabave, redne turnirje v namiznem nogometu med odmori in številne druge ugodnosti za zaposlene (Podjetje X, 2021).

V naslednjih poglavjih bom podrobneje predstavil podjetje X in uslužnostno vodenje v oddelku prodaje podjetja X, po katerem sem se ravnal, ko sem se leta 2017 priključil podjetju na mestu vodje prodaje.

3.1 Predstavitev podjetja X

Korenine podjetja X segajo na Jesenice v leto 2001, ko je pričela delovati majhna specializirana trgovina z računalniško opremo. Spletna trgovina podjetja X je pričela delovati v oktobru 2002 kot uresničitev ideje, da bi kupcem omogočili prijazen, kakovosten, udoben in ugoden spletni nakup, kar je poslanstvo podjetja še danes. Pred gospodarsko krizo je spletna trgovina podjetja X beležila intenzivno rast prometa in jo v času krize uspešno zadržala na več kot 25-odstotne rasti letnega prometa. Uspešno poslovanje je spodbudilo zanimanje tudi pri največjem spletnem trgovcu v Srednji in Vzhodni Evropi (nizozemski holding).

Leta 2011 je spletna trgovina podjetja X zaključila dokapitalizacijo podjetja s pridobitvijo finančnega vložka od nizozemskega holdinga. Konec leta 2012 pa je nizozemski holding povečal lastniški delež in postal 100-odstotni lastnik podjetja X. Leto 2014 so najbolj zaznamovali uspešen prehod na poslovno-informacijski sistem SAP, prenovljena spletna stran z boljšo uporabniško izkušnjo ter razvoj mobilne aplikacije, ki kupcem omogoča tudi nakup preko mobilnega telefona. Uspešno izpeljane spremembe potrjuje tudi nagrada Spletnega trgovca leta 2014.

Konec januarja 2019 je nizozemski holding prenesel vse svoje lastniške deleže v družbi podjetja X na novega lastnika, češko skupino s sedežem v Pragi, ki je vodilna skupina za e-trgovino v Srednji in Vzhodni Evropi (Podjetje X, 2020, str. 6). Leta 2016 je ta ista češka skupina na hrvaškem trgu ustanovila hčerinsko podjetje za spletno prodajo. Podjetje X je postalo odgovorno za poslovanje hrvaške spletne trgovine in vse podporne funkcije so bile v Sloveniji, razen klicnega centra, prevzemnih mest in vpisovalcev podatkov, ki so bili na Hrvaškem.

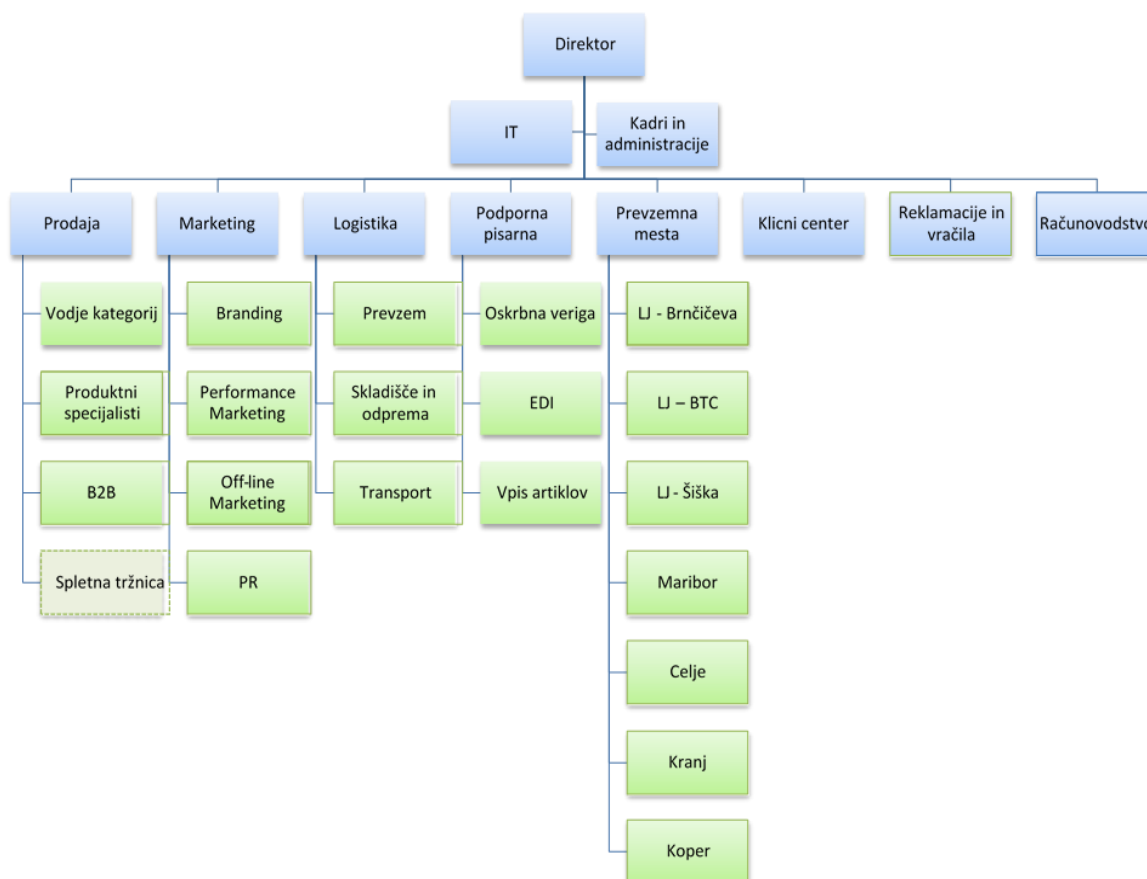
Nešteto ur programiranja in oblikovanja, logističnih, prodajnih in marketinških rešitev ter neutrudno sledenje konceptu prijaznost so podjetje X pripeljale na sam vrh. Danes se lahko pohvalijo, da so največja in najbolj nasmejana slovenska spletna trgovina, ki spletnim kupcem omogoča široko ponudbo več kot 200.000 artiklov v kar 17 različnih oddelkih. Pohvalijo se lahko z dvema naslovoma Spletni trgovec leta in številnimi drugimi priznanji. So član češke skupine, ki je ena največjih e-commerce skupin v Srednji in Vzhodni Evropi (Podjetje X, 2021).

Dejstva in številke podjetja X: 17 oddelkov, 200.000 artiklov, mesečni obisk je 1.100.000 različnih obiskovalcev, kar pomeni, da jih vsaj enkrat na mesec obiše vsak slovenski spletni kupec, več kot 1.000.000 registriranih uporabnikov, več kot 100.000 zaključenih naročil vsak mesec, več kot 350 sodelavcev, ki skrbijo za celostno in prijetno nakupovanje (Podjetje X, 2021).

Podjetje X sestavlja ekipa 350 sodelavcev, ki se vsak dan trudi za prijazne, kakovostne in udobne nakupe uporabnikov. Vodje njihovih 17 oddelkov in podporna pisarna dnevno spremljajo dogajanje na trgu, iščejo prodajne novosti in uspešnice, artikle, namenjene tako mladim kot starejšim, zahtevnim in manj zahtevnim kupcem. Pri vsem tem pa je ena njihovih glavnih skrbi – odlična cena. Imajo lasten center za pomoč uporabnikom. Ti so na voljo za vsa vprašanja tako o ponudbi kot o izvedbi spletnega nakupa, kjer pomagajo pri morebitnih dilemah pri oddaji spletnega naročila, pojasnijo lastnosti določenega artikla in celo svetujejo pri njegovi izbiri.

Ekipa v skladišču in odpremi je najštevilčnejša ter skrbi za čimprejšnji prejem naročenih artiklov. V oddelku marketinga so odgovorni za oglaševanje podjetja X. Na številne kreativne načine spomnijo kupce na ugodne ponudbe v svoji spletni trgovini. Pripravljajo e-novice s trenutno najaktualnejšo ponudbo, skrbijo za zabavo in informiranost na družbenih omrežjih ter organsko in plačljivo oglaševanje na spletu (Podjetje X, 2021). Organizacijska shema podjetja X je predstavljena na sliki 2.

Slika 2: Organizacijska shema podjetja X

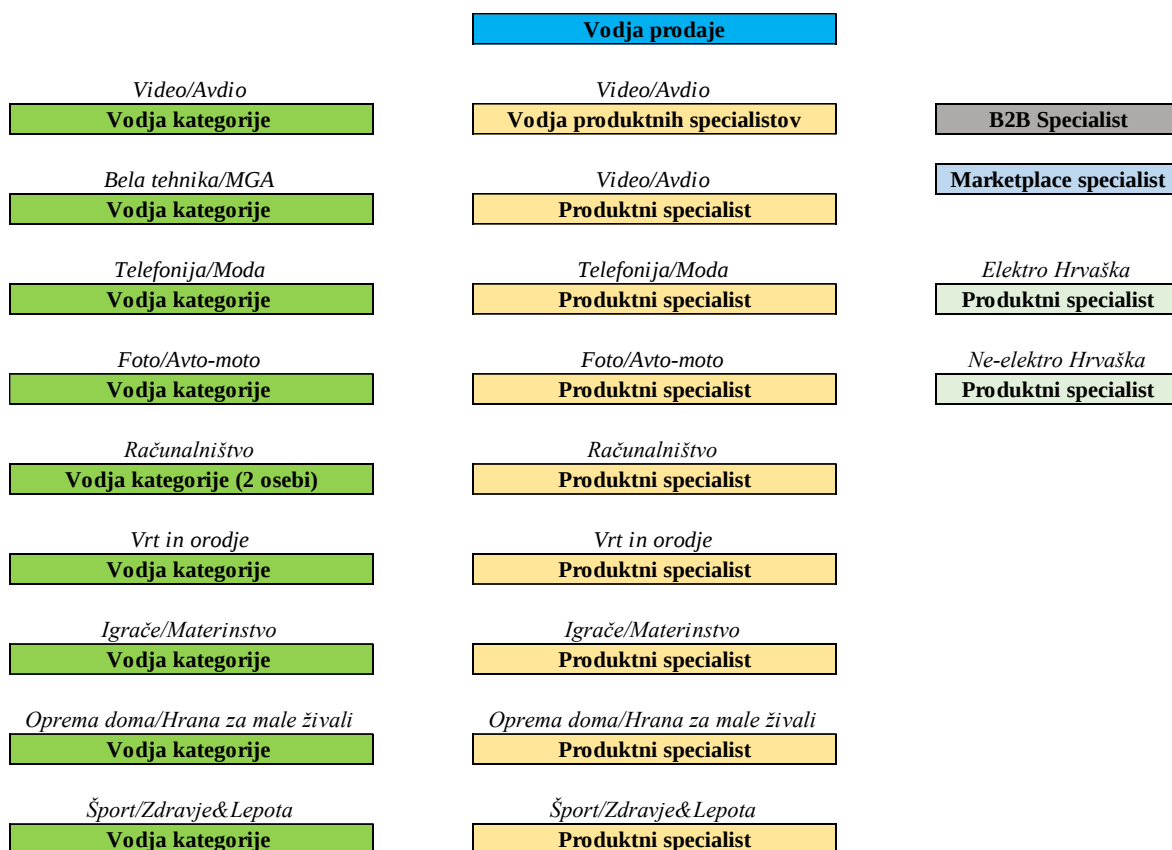


Vir: Podjetje X (2020, str. 11).

3.2 Oddelek prodaje v podjetju X

Oddelek prodaje v podjetju X je po številu zaposlenih tretji največji, takoj za logistiko in klicnim centrom. Na sliki 3 v organizacijski shemi lahko vidimo, da ga sestavlja 24 oseb, razdeljenih na enega vodjo prodaje, 10 vodij kategorij, 1 vodja produktnih specialistov, ki je obenem odgovoren za določene produktne kategorije, 8 produktnih specialistov za Slovenijo, 2 produktna specialista za Hrvaško, specialist za B2B prodajo (prodaja poslovnim uporabnikom) in specialist za prodajo spletne tržnice (angl. *marketplace*).

Slika 3: Organizacijska shema oddelka prodaje podjetja X



Vir: Lastno delo.

Oddelek je organiziran na majhne ekipe, kjer so vodje kategorij neposredno nadrejeni produktnim specialistom, ki delajo na njihovih kategorijah in jim tudi poročajo. Vodje kategorij, B2B specialist in specialist za spletno tržnico poročajo vodji prodaje. Matrična organiziranost celega podjetja X, kakor tudi lastnika podjetja X krovne češke skupine se kaže v naslednjih povezavah: vodja prodaje podjetja X poroča direktorju podjetja X in direktorju prodaje češke skupine; vodja kategorije podjetja X poroča vodji prodaje podjetja X in direktorju segmenta češke skupine; produktni specialist podjetja X poroča vodji produktnih specialistov podjetja X in vodjem kategorij podjetja X; vodja produktnih specialistov podjetja X poroča vodji prodaje podjetja X in vodji kategorije podjetja X za kategorije, za katere je odgovoren; specialist za spletno tržnico podjetja X poroča vodji

prodaje podjetja X in vodi prodaje spletne tržnice češke skupine; B2B specialist podjetja X poroča vodji prodaje podjetja X in sodeluje z vodjami kategorij podjetja X.

Temeljne odgovornosti oddelka prodaje so prodajni rezultati (vrednost in količina), RVC (razlika v ceni), upravljanje z zalogami (optimalni obrat zaloge), določanje in vzdrževanje primerne asortimaja (izbor in širina izdelkov), vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov z dobavitelji ter redne analize in poročila. Kot že zapisano v poglavju 3.1, je podjetje X prav tako odgovorno za poslovanje hčerinske e-trgovine češke skupine na Hrvaškem. To pomeni, da zgoraj našteje odgovornosti oddelka prodaje veljajo tako za podjetje X kot za hčerinsko spletno trgovino češke skupine na Hrvaškem.

3.3 Uslužnostno vodenje v oddelku prodaje podjetja X

Uslužnostno vodenje ni kratkoročna rešitev, ker kratkoročne rešitve prinašajo tudi kratkoročne rezultate. Uslužnostno vodenje je dolgoročni projekt, ki se uvaja postopoma in ima dolgoročne dobre rezultate. S takim pristopom sem nastopil svoje delo kot vodja prodaje v podjetju X, kjer sem si zastavil naslednji načrt aktivnosti: (1) ocena obstoječega stanja oddelka prodaje, (2) oblikovanje akcijskih točk za uvedbo lastnosti uslužnostnega vodenja, (3) implementacija uslužnostnega vodenja ter (4) stalni pregled, analiza in izboljševanje uvedenih načel uslužnostnega vodenja.

3.3.1 Ocena obstoječega stanja oddelka prodaje

Redni pogovori z vsakim posameznim članom prodajne ekipe, kakor tudi skupinski, so bili osnova za prvo točko na mojem seznamu (ocena obstoječega stanja ekipe in oddelka prodaje). Poleg tega sem imel še pogovore z vodstvom in vodjami drugih oddelkov, da bi pridobil čim več koristnih informacij glede odnosov in sodelovanja z oddelkom prodaje. Podjetje X nudi svojim zaposlenim ugodnosti, kot so: fleksibilen delovni čas, možnost (občasnega) dela od doma, letno srečanje za krepitev skupinskega duha, letna zabava, turnirje v namiznem nogometu med odmori in popuste pri nakupu za zaposlene.

To so vse dobrodošle ugodnosti, ki jih zaposleni cenijo, toda ugotovil sem, da si še bolj kot to želijo naslednje: (1) vodenje z zgledom in odprto ter pošteno vodstvo – deljenje resničnih informacij ter upoštevanje in enaka obravnava vseh zaposlenih. Ne želijo si sloganov, vizij, poslanstev, ki so resnični samo na papirju, v realnosti pa jih nihče ne upošteva; (2) opolnomočenje in priložnost za rast – obojestransko zaupanje, ki ne temelji na mikromanagementu, temveč na skupnem učenju, tako dobrih kot tudi slabih odločitvah; (3) možnost napredovanja po zaslugah in podpora podjetja pri pridobivanju dodatnih sposobnosti ter spretnosti; (4) poslušanje – želijo si biti razumljeni in upoštevani, ne pa samo slišani; (5) spoštovanje – enaka mera spoštovanja od najnižjega do najvišjega po hierarhični lestvici; (6) priznanje – želijo si, da bi bilo dobro delo prepoznano, nagrajeno in cenjeno.

3.3.2 Oblikovanje akcijskih točk za uvedbo lastnosti uslužnostnega vodenja

Podjetje raste, če investira v rast in zadovoljstvo svojih zaposlenih. Če želi podjetje izvabiti najboljše iz svojih zaposlenih, mora z njimi ravnati dobro. Uslužnostni vodja postavlja potrebe drugih pred lastne interese (Greenleaf, 1970), zato sem se v drugi točki svojega načrta aktivnosti osredotočil na oblikovanje akcijskih točk za zaposlene, ki so temeljile na predhodni oceni trenutnega stanja: (1) podpiranje profesionalne in osebne rasti zaposlenih, (2) delitev informacij z zaposlenimi, (3) opolnomočenje zaposlenih, (4) nagrajevanje zaposlenih, (5) ustvarjanje pozitivnega in dobrega delovnega okolja, (6) jasna razlaga, kaj se pričakuje od zaposlenih, (7) zagotavljanje zaposlenim dovolj treningov in usposabljanj za doseganje ciljev, (8) zagotavljanje zaposlenim zadostnih sredstev za doseganje ciljev.

3.3.3 Implementacija uslužnostnega vodenja

V tretji točki sem si za cilj zastavil implementacijo ugotovljenih potreb iz druge točke načrta aktivnosti. V tabeli 2 sem se pri teoretični določitvi načrta implementacije nanašal na Spearsovih (2010) deset lastnosti uslužnostnega vodenja.

Tabela 2: Načrt aktivnosti – implementacija lastnosti uslužnostnega vodenja

Št.	Lastnost	Načrt implementacije lastnosti uslužnostnega vodenja
1.	Poslušanje	Razjasniti situacijo tako, da se dovezetno posluša zaposlene.
2.	Empatija	Prizadevati si razumeti in sočustvovati z drugimi.
3.	Zdravljenje	Potencial za zdraviti tako sebe kot druge.
4.	Zavedanje	Povečati splošno zavest predvsem rezultat in samozavedanje o lastni zmotljivosti ter omejitvi lastnega znanja. Ustvariti učinkovito učno okolje, v katerem se zaposleni učijo, napredujejo in razvijajo skozi lastne izkušnje in z učenjem od drugih.
5.	Prepričevanje	Pri odločanju v organizaciji uporabiti prepričevanje in ne položajno avtoriteto.
6.	Konceptualizacija	Razjasniti idejo ali teorijo ter oblikovati koncept, predstaviti te ideje.
7.	Predvidevanje	Sposobnost predvidevanja verjetnega izida situacije v prihodnosti.
8.	Skrbnštvo	Končna zavezanost služiti potrebam drugih.
9.	Zavezanost k rasti ljudi	Globoka predanost osebni in poklicni rasti vsakega posameznika znotraj oddelka.
10.	Gradnja skupnosti	Identificirati možnosti za izgradnjo skupnosti v oddelku prodaje in širše.

Vir: Prirejeno po Spears (2010).

V nadaljevanju bom opisal praktične rešitve, povezane z navedenimi akcijskimi točkami v tabeli 2 in oddelku prodaje podjetja X, ki sem jih implementiral skozi naslednje aktivnosti:

Podpiranje profesionalne in osebne rasti zaposlenih: mentorstvo, pomoč pri delu, svetovanje, uvajanje, skupno iskanje rešitev. Uvedba uradnih letnih razgovorov (angl. PPM – *people performance management*) o uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev, usklajenosti osebnih in organizacijskih ciljev, postavljanje novih ciljev, možnosti za izboljšavo, želenih izboljšav spretnosti, sposobnosti, znanj in izobraževanj ter možnosti in načinov napredovanja, menjave delovnega mesta znotraj podjetja, dodatnih zadolžitev, izzivov in rasti na določenih področjih.

Delitev informacij z zaposlenimi: pravočasno in točno obveščanje o vseh novostih, zahtevah, akcijah, spremembah tako na ravni oddelka kot tudi podjetja X in celotne skupine. Odprta komunikacija brez prikrivanja in skupinska razprava o vseh deljenih informacijah.

Opolnomočenje zaposlenih: zaupanje v sposobnosti in znanje zaposlenih, da bodo svoje delo opravili dobro in zavzeto. Delitev določenih zahtevnejših zadolžitev in odločitev, kot posledica obojestranskega zaupanja in učenja tako na napakah kot pozitivnih rezultatih.

Nagrajevanje zaposlenih: priznanje in pohvala za dobro delo ter trud. Uvedba novega, veliko bolj stimulativnega bonus sistema, ki je bil sestavljen iz doseganja in tudi preseganja ambiciozno zastavljenih ciljev. Jasno in razumljivo določeni ključni kazalniki uspešnosti (angl. KPI – *key performance indicators*), kjer vsak zaposleni v vsakem trenutku točno ve, iz katerih kazalnikov so sestavljeni njegovi KPI-ji ter kaj mora storiti, da bi jih dosegel in dobil svoj bonus.

Ustvarjanje pozitivnega in dobrega delovnega okolja: stalni poslovni in osebni pogovori s člani ekipe, skupinski pogovori, koncept odprte pisarne (angl. *open office*), uvedba rednih petkovih druženj, uvedba rednega mesečnega petkovega pohoda na bližnje hribe (v delovnem času). Truditi se v vsakem trenutku zaposlenim dati do znanja, da imajo poleg zahtev po doseganju rezultatov tudi podporo, razumevanje, empatijo in pomoč. Ustvarjanje sproščenega, prijeteljskega okolja, v katerem vsak, brez obsojanja in poniževanja upa spregovoriti, spraševati in predlagati nove ideje.

Jasna razlaga, kaj se pričakuje od zaposlenih: najprej postavljanje pričakovanj, ki so jasna meni kot vodji, to pomeni, da jih znam razložiti in utemeljiti. Nato postavljanje teh pričakovanj na področjih, kjer so potrebna, in utemeljitev, zakaj so potrebna. Za tem pridejo na vrsto pogovori z zaposlenimi in diskusija o zastavljenih pričakovanjih, kjer jih zapišemo, zaposleni pa jih sprejmejo in vzamejo za svoja.

Zagotavljanje zaposlenim dovolj treningov in usposabljanj za doseganje ciljev: udeležba na različnih seminarjih in izobraževanjih, organiziranih s strani dobaviteljev ali poslovnih

partnerjev. Interna izobraževanja kot pomoč pri uvajanju v delo, spoznavanju z računalniškimi sistemi in analitičnimi orodji podjetja X ter kulturo in etiko oddelka prodaje. Ostalih eksternih izobraževanj v podjetju, razen MS Excel tečaja, v danem obdobju žal ni bilo.

Zagotavljanje zaposlenim dovolj sredstev za doseganje ciljev: primerna oprema za delo (računalniki in računalniška oprema, stoli, mize ...), službeni telefoni in korekcija osnovnih plač v skladu s pravilnikom podjetja X, doseženimi rezultati in konkurenčnim stanjem na trgu.

3.3.4 Pregled, analiza in izboljševanje uvedenih načel uslužnostnega vodenja

Nobena teorija ali praksa vodenja ni popolna. Pri uslužnostnem vodenju gre za zavedanje, da je oseba lahko zmotljiva in dela napake. Prav zaradi tega sem nenehno, včasih bolj, včasih manj uspešno, skozi ponavljanje prvih treh točk svojega načrta aktivnosti in opazovanja ter evolucije samega poslovanja stalno analiziral, testiral in iskal boljše možnosti ali alternative uvedenih metod in praks uslužnostnega vodenja. Obenem sem se z enakim pristopom trudil imeti še povezovalno vlogo med oddelkom prodaje in drugimi oddelki podjetja X, kjer odnosi niso bili na željeni ravni.

3.4 Omejitve vodenja po načelih uslužnostnega vodenja v podjetju X

Pri uslužnostnem vodenju je ključno, da ima ta način vodenja podporo pri vodstvu. Da bi bil uspešen, bi se ta slog vodenja moral začeti na vrhu hierarhične piramide podjetja in biti implementiran v celotnem podjetju. Do resničnih uslužnostnih vodij, ki postavljajo svoje zaposlene pred sebe, pa je težko priti, ker se vodje ne želijo odreči svoji tradicionalni, avtoritativni vlogi vodje, ki izhaja iz moči položaja. Mnogi vodje iščejo pohvale in nagrade za svoje uspehe. V človeški naravi je, da si želi biti uspešen in prejemati nagrade za uspešno delo, ne glede na to, ali opravi to delo oseba sama ali njeni podrejeni.

V podjetju X je prevladujoč slog vodenja usmerjen v naloge, kar je posledica hierarhične, matrične strukture podjetja X in celotne češke skupine, ki je na kratko opisana v poglavju 3.2. To je bila kar precejšnja omejitev za uveljavljanje uslužnostnega vodenja, ker je podjetje X imelo močan pritisk za doseganje kratkoročnih rezultatov, kjer potrebe in želje zaposlenih niso visoko na seznamu prioritet. Zaposleni so bili obravnavani kot »sredstvo« podjetja in ne kot ključni del oziroma dodana vrednost podjetja.

Druga omejitev uveljavljanja uslužnostnega vodenja je čas, ki je potreben, da se vzpostavi. Temelji na gradnji zaupanja vrednih odnosov, vzpostavitvi ekipnega duha in občutku pripadnosti vsakega posameznika. Tega ni mogoče narediti v kratkem času. Uslužnostni vodja potrebuje čas za delo s sodelavci. Poznati in razumeti mora, kaj zaposlene motivira in

ugotoviti, kako združiti potrebe podjetja s potrebami zaposlenih, da ustvarijo produktivno delovno mesto.

Tretja omejitev je povezana z mojim pristopom in osebnostjo. Uslužnostno vodenje pomeni, da je vodja uslužen do drugih, a pri tem vseeno odločen, zahteven in dosleden. Lastna samorefleksija mi je pokazala, da sem bil v določenih situacijah preveč popustljiv in premalo zahteven, ko bi moral bolj odločno nastopiti in ne izgubljati časa z nepotrebnimi argumentacijami. Triletno vodenje tako velike, podedovane ekipe je bila moja prva tovrstna izkušnja, kjer sem bil celo med najmlajšimi in manj izkušenimi sodelavci, zato sem, sploh v prvi polovici svojega mandata, imel manj samozavesti in odločnosti.

Četrta omejitev izhaja iz pripravljenosti za sprejemanje uslužnostnega vodenja pri zaposlenih. Obstaja mnogo vodstvenih pristopov in en sam morda ne ustreza vsem. Pri svojih prizadevanjih sem naletel tudi na določen odpor zaposlenih. V grobem sem po pripravljenosti zaposlenih na sprejemanje uslužnostnega vodenja oblikoval tri skupine: (1) popolno sprejemanje uslužnostnega vodenja – 80 odstotkov zaposlenih v oddelku prodaje, (2) zaposleni, ki so izkoriščali uslužnostno vodenje za svoje lastne koristi – 10 odstotkov zaposlenih v oddelku prodaje ter (3) zaposleni, ki uslužnostnega vodenja niso sprejemali in so bolj naklonjeni drugim oblikam vodenja, predvsem usmerjenim v naloge in avtoritativnim, ki izhaja iz vira moči položaja – 10 odstotkov zaposlenih.

Po mojih opažanjih bi osebe, ki izkoriščajo uslužnostno vodenje za lastno korist, to počele ne glede na vodstveni slog. Tu gre bolj za vprašanje lastnih vrednot in etike obnašanja. Opazil sem, da avtoritativen in v naloge usmerjen slog vodenja odobrava določen manjši del populacije zaposlenih v oddelku prodaje, z daljšo delovno dobo, katerim se uslužnostno vodenje zdi preveč popustljivo. Ti so navajeni dobro funkcionirati v striktno hierarhičnem, individualističnem načinu dela. Trudil sem se vse obravnavati enako, čeprav morda tega niso vsi tako doživeli.

Moja pot v podjetju X se je, kljub odličnim poslovnim rezultatom, po treh letih končala. Razlike v slogu vodenja so bile enostavno prevelike v primerjavi z vrhnjim managementom, da bi se dalo uspešno nadaljevati. Zelo dobri poslovni izidi oddelka prodaje so bili rezultat motiviranih, zavzetih, zadovoljnih in upoštevanih zaposlenih, ki medsebojno sodelujejo, se vključujejo in si pomagajo za skupno dobro celotne ekipe in tudi organizacije same. Verjamem, da je eden od razlogov za to tudi triletno vodenje po načelih uslužnostnega vodenja. Če bi ostal v podjetju, bi v prihodnje zagotovo delal na zgoraj opisanih pomanjkljivostih ter na svoji izobrazbi in treniranju vodstvenih veščin, predvsem odločnosti in primerne zahtevnosti.

4 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

4.1 Namen raziskave in raziskovalne teze

Ta raziskava poskuša zapolniti posebno raziskovalno potrebo, predvsem na slovenskih tleh, in sicer, kako ljudje doživljajo uslužnostno vodenje v poslovnem sektorju znotraj podjetja, kjer se je ta slog vodenja izvajal nekaj let. Kolikor je znano, v Sloveniji ni bilo predhodno objavljenih raziskav na to temo. Tovrstne raziskave so redke ne samo pri nas, ampak tudi drugod po svetu. V zvezi s tem lahko ta študija v ospredje postavi nekatere spregledane kritične vidike vodenja, pomembne za uspešnost organizacij.

Argumente črпам iz pomena uslužnostnega vodenja za uspešnost podjetja, tako praktično kot iz literature o uslužnostnem vodenju. Burton, Peachey in Wells (2017) pozivajo k uporabi kvalitativne metodologije za razumevanja razlogov »zakaj« in »kako« se oblikujejo odnosi med uslužnostnim vodenjem, zaupanjem, organizacijsko pravičnostjo in etično klimo. Hunter in sodelavci (2013) so pozvali tudi k dodatnim študijam, da bodo lahko vodje in akademiki bolje razumeli, zakaj in kako uslužnostno vodenje vpliva na zaposlene in organizacije.

Namen te raziskave je tako na podlagi polstrukturiranih globinskih intervjujev raziskati izkušnje in odnos do uslužnostnega vodenja pri zaposlenih, ki delajo na različnih delovnih mestih v podjetju X. Cilj raziskave je ugotoviti, ali je uslužnostno vodenje primeren slog vodenja in zagotoviti globlje razumevanje in znanje o perspektivah zaposlenih in dojemanju takšnega sloga vodenja. V magistrskem delu sem si zastavil raziskovalno vprašanje, kako zaposleni v organizaciji doživljajo prakso uslužnostnega vodenja na svojem delovnem mestu. Pred začetkom izvajanja empiričnega dela sem si postavil tudi pet tez, predstavljenih v tabeli 3, na katerih bo temeljila moja raziskava.

Tabela 3: Teze magistrskega dela

Št. teze	TEZA
T1.	Zaposleni čutijo močno pripadnost vodji, ki deluje po načelih uslužnostnega vodenja.
T2.	Zaposleni uslužnostno vodenje dojemajo kot šibko in neprimerno za organizacijo, v kateri delujejo.
T3.	Uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.
T4.	Odnos uslužnostni vodja–zaposleni je močnejši in stabilnejši, če imajo zaposleni višjo stopnjo identifikacije z vodjo.
T5.	Uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko zavzetost zaposlenih.

Vir: Lastno delo.

V nadaljevanju bom predstavil svoj raziskovalni pristop ter ugotovitve. Na podlagi pridobljenih rezultatov bom postavljene teze potrdil ali ovrgel.

4.2 Metodologija in izvedba empirične raziskave

V študiji sem uporabil kvalitativno raziskovalno metodo med izbranim vzorcem udeležencev iz podjetja X. Kvalitativne raziskave so vrsta znanstvenih raziskav, katerih cilj je raziskati in osvetliti področja študije ter poskušati bolje razumeti zapleteno resničnost dane situacije ali obstoječih podatkov (Jamshed, 2014). Ta metoda poskuša razumeti dani raziskovalni problem ali temo z vidika posameznikov, ki sodelujejo v študiji. Kvalitativna raziskovalna metoda nam omogoča uporabo kompleksnih besedilnih opisov pojavov na podlagi posameznikovih izkušenj in zaznav. Podatki, ki jih lahko zberemo s to metodo, predstavljajo »človeško« plat obravnavanega vprašanja (Bryman, 2004).

Ker imajo kvalitativne in kvantitativne metode različne pristope, imajo tudi različne rezultate. Po Brymanu (2004) obstaja razlika med tem, kar se v kvalitativnih in kvantitativnih raziskavah šteje za znanje, in tistim, ki je odobreno kot najboljši način za njegovo pridobitev. Glavne slabosti uporabe tovrstne metodologije v študijah so, da ne moremo meriti človeških izkušenj ali z njimi eksperimentirati. Izkušnje so preprosto tam in edino, kar lahko naredimo z njimi je, da jih skušamo razumeti. Raziskovalec se mora vedno zavedati, da je število udeležencev precej majhno, zato cilj te metode ni posploševanje, temveč poglobitev razumevanja in povečanje znanja o pojavu kot takem.

Po drugi strani pa je prednost te raziskovalne metode v tem, da lahko zagotovi dragocene informacije, ki bi jih drugače težko zbrali z drugim pristopom. Ta metoda nam daje priložnost, da bolje razumemo kompleksnost človeških izkušenj z vidika tistih, ki jo doživljajo iz prve roke. Ko si raziskovalec zavestno prizadeva povečati legitimnost ali verodostojnost raziskave, lahko zahteva nadaljnjo obdelavo odgovorov, kar ta pristop prav gotovo omogoča (Bryman, 2004).

Za to študijo je bil izbran fenomenološki pristop, ker je primeren za oris verodostojne slike izkušenj ljudi. Kot metodo zbiranja podatkov sem izbral polstrukturiran globinski intervju, ker ta metoda daje prostor za dodatna vprašanja, ki se porajajo med samo izvedbo, ter omogoča vodenje in usmerjanje poteka intervjuja. Da bi osvetlil perspektive in dojemanje uslužnostnega vodenja med zaposlenimi podjetja X, sem pripravil osem odprtih vprašanj, ki so bila vnaprej okvirno določena.

4.2.1 Populacija in opis vzorca

Ciljna populacija so bili zaposleni, ki so delovali pod mojim vodstvom v oddelku prodaje v podjetju X. Z metodo 360 stopinj sem želel dodatno pridobiti vpogled na moj način vodenja od osebe na enaki hierarhični poziciji, kot sem bil sam in s katero smo kot oddelek prodaje

največ sodelovali. Tako sem v vzorec vključil še vodjo marketinga v podjetju X. Intervjuje sem izvedel z vsakim posameznikom posebej preko spletne platforme Zoom, saj je bila izvedba na ta način, v danih okoliščinah zaradi pandemije koronavirusa in dela od doma, najhitrejša ter najlažja.

Sodelujočim sem zaradi takšnega načina izvedbe intervjujev prihranil dragoceni čas, ki ga sicer namenijo službenim obveznostim, saj smo intervjuje izvajali med njihovim delovnim časom. Temu primerno so zato trajali malenkost manj časa, kot bi sicer. Za posamezen intervju sem potreboval približno trideset minut, izvedel pa sem jih v mesecu februarju. Na željo intervjuvancev zaradi zagotavljanja anonimnosti intervjujev nisem snemal.

Uporabil sem namensko vzorčenje, kjer izpraševalec sam presodi ustreznost sodelujočih in je velikost vzorca odvisna od zbiranja podatkov, rezultatov in razpoložljivega časa ter ciljev študije (Bryman, 2004). Čeprav po mnenju Creswella (2013) pet razgovorov zadostuje za izvedbo fenomenološke študije, sem sam v vzorec vključil trinajst oseb iz oddelka prodaje in eno osebo iz oddelka marketinga, skupaj štirinajst oseb. Ne glede na to, da je v oddelku prodaje (brez mene) vsega skupaj triindvajset oseb, sem jih v vzorec vključil samo trinajst. Razlog je v dejstvu, da se je zaradi širitve podjetja nekaj sodelavcev oddelku prodaje priključilo kasneje, in zato niso delovali pod mojim vodstvom dovolj časa, da bi lahko verodostojno odgovorili na zastavljena vprašanja. V tabeli 4 predstavljam vzorec raziskave s podatki, za katere imam dovoljenje, da jih lahko objavim.

Tabela 4: Vzorec raziskave

Intervjuvanec	Spol	Oddelek	Položaj v podjetju
X1	Moški	Prodaja	Vodja kategorije
X2	Moški	Prodaja	Vodja kategorije
X3	Ženski	Prodaja	Vodja kategorije
X4	Moški	Prodaja	Vodja kategorije
X5	Moški	Prodaja	Vodja kategorije
X6	Moški	Prodaja	Vodja kategorije
X7	Ženski	Prodaja	Vodja kategorije
X8	Moški	Prodaja	Vodja kategorije
X9	Ženski	Prodaja	Vodja kategorije
X10	Moški	Prodaja	Vodja kategorije
X11	Moški	Prodaja	Vodja produktnih specialistov
X12	Moški	Prodaja	Produktni specialist
X13	Moški	Prodaja	B2B prodajni specialist
X14	Ženski	Marketing	Vodja marketinga

Vir: Lastno delo.

Pred začetkom intervjujev sem udeležence seznanil s svojo raziskavo. Tako so bili obveščeni, da bodo zbrani podatki uporabljeni zgolj v akademske, raziskovalne namene, da je vključenost prostovoljna in da njihova imena ne bodo razkrita. Vprašanja so bila odprte narave, tako da so se intervjuvanci lahko odzvali na svoj način, nejasni odgovori so bili razjasnjeni sproti, odzivi intervjuvancev pa so bili preiskani in popravljeni za pojasnitev in izdelavo. To je pomagalo ustvariti bogat vir podatkov. Po opravljenih intervjujih sem povzel odgovore udeležencev, da bi popravil netočnosti, in zagotovil, da je bilo sprejemanje, razumevanje in interpretacija informacij enako, kot so ga izrazili sami. Intervjuje prilagam v Prilogi 1, kjer sem jih zaradi anonimnosti označil z X1 do X14.

4.2.2 Omejitve raziskave

Glede na to, da raziskava temelji na polstrukturiranih poglobljenih intervjujih, lahko obstajajo osebne pristranskosti in subjektivna mnenja, ki lahko vplivajo na zbiranje podatkov, analizo in interpretacijo ugotovitev študije. Dejstvo, da sem z intervjuvanci še zmeraj v odličnem odnosu, čeprav nismo več sodelavci, je morda vplivalo na to, da so se počutili prisiljene k sodelovanju. Po drugi strani pa so ravno zato, ker nisem bil več njihov nadrejeni, lahko bili bolj odkriti in pošteni. Naslednjo omejitev predstavlja majhen vzorec intervjuvancev, zaradi česar je rezultate nemogoče splošiti na celotno populacijo.

Pomanjkljivost vidim tudi v omejeni sposobnosti glasnega razmišljanja oziroma podajanja odgovora na zastavljeno vprašanje, saj nekateri intervjuvanci niso dobri pri glasnem razmišljanju. Na dojemanje uslužnostnega vodenja pa lahko vplivajo tudi drugi dejavniki, ki niso izpostavljeni. Kljub temu so ugotovitve te raziskave primerne in bodo v praksi pomagale napredovati pri delu na področju uslužnostnega vodenja.

4.3 Analiza intervjujev z zaposlenimi v podjetju X

Za analiziranje podatkov, pridobljenih z metodo polstrukturiranega globinskega intervjuja, sta primerna dva pristopa. S horizontalnim lahko analiziramo posamezne enote, torej intervjuvance, kjer ima vsaka enota svojo skladnost in strukturo pomenov. Drug pristop je vertikalni, kar pomeni, da z navzkrižno analizo povezujemo odgovore na zastavljena vprašanja in iščemo globino (Patton, 2002). Odločil sem se za slednjega in vprašanja razdelil po sklopih, kar pomeni, da sem odgovore intervjuvancev na ista vprašanja in podvprašanja povezal med sabo in jih nato analiziral. Na podlagi glavnih ugotovitev sem v diskusiji podal posamezne domneve ter potrdil oziroma ovrgel zastavljene teze. V nadaljevanju sledi analiza odgovorov zaposlenih v podjetju X in njihovo dojemanje sloga uslužnostnega vodenja, vezano na posamezno vprašanje.

4.3.1 Idealen vodja

Pričakovanja zaposlenih okoli tega, kaj naredi vodja učinkovitega oziroma kakšen je za njih idealni vodja, pomembno vplivajo na organizacijsko energijo. Tako sem sodelujoče na začetku intervjuja spraševal po lastnostih, ki bi jih pripisali njihovi viziji idealnega vodje. Izkazalo se je, da nekaterim odgovarja vodja, ki je strokoven in podkovan z znanjem, spet drugim, da ima razvito sposobnost mentorstva in sodelovanja ter postavlja ekipo na prvo mesto. Vseeno pa se skoraj vsi strinjajo s tem, da mora idealni vodja imeti sposobnost prepoznavanja in motiviranja zaposlenih.

»Idealen vodja zna motivirati svojo ekipo oziroma zaposlene.« (Oseba X4)

»To je vodja, ki zna delavca motivirati, vzpodbujati, usmerjati, učiti, v primeru napak opozoriti in mu pokazati način, kako jih odpraviti.« (Oseba X8)

»Prav tako mora biti dober motivator, da lahko pri zaposlenem prepozna njegove sposobnosti za opravljanje določene naloge, ki za njega samega predstavljajo težak izziv.« (Oseba X12)

»Pozitivna oseba, ki zna motivirati ekipo, je samozavesten in ima prepričljiv nastop, torej ima podlago v znanju in izraža zaupanje v postavljene plane, je pošten in iskren.« (Oseba X13)

Večina sodelujočih od idealnega vodje pričakuje tudi dobre, če ne celo odlične komunikacijske sposobnosti v povezavi z empatijo, kar pomeni, da zna deliti znanje, informacije, zamisli in je jassen, je pa ta lastnost pomembna tudi pri razumevanju čustev svojih zaposlenih ter izogibanju morebitnim konfliktom.

»Človek s sposobnostjo komuniciranja s sodelavci, s posluhom za reševanje težav podrejenih ...« (Oseba X2)

»Znati mora komunicirati na način, da ga podrejeni razume.« (Oseba X7)

»Idealni vodja mora imeti odlične komunikacijske sposobnosti, da lahko z vsemi zaposlenimi ustvari sproščeno komunikacijo, ne glede na to, kakšne osebne lastnosti ima druga oseba.« (Oseba X12)

»Svojo ekipo tudi motivira s svojim pristopom in načinom komunikacije. Dober vodja si vzame čas tudi za pogovor in razumevanje svojega sodelavca na osebni ravni.« (Oseba X14)

Izpostavljene so bile še lastnosti, kot so samozavest, nepristranskost (pravičnost), prepričljivost, karizma, sposobnost poslušanja, jasnost, upoštevanje in usmerjanje na pravo pot, nagrajevanje in potrpežljivost.

4.3.2 Opis vodstvenega sloga

Sledilo je vprašanje, ki se je nanašalo na moj vodstveni slog. Zanimalo me je, kako so ga intervjuvanci doživljali oziroma kako bi ga opisali. Izkazalo se je, da ga je večina dojemala kot mešanico demokratičnega, mentorskega in prijateljskega, ki temelji na sodelovanju, spodbujanju in upoštevanju vseh.

»Demokratičen.« (Oseba X3)

»Mešanica mentorskega, očetovskega in demokratičnega sloga vodenja (v tem vrstnem redu glede na odstotek od celote).« (Oseba X6)

»Demokratičen in mogoče premalo usmerjen v zasledovanje ciljev, planiranje.« (Oseba X9)

»Tvoj stil je »prijateljski«, v smislu dobrega sodelovanja s podrejenimi, brez »trdega« pristopa, kar se reflektira na dobrem vzdušju v ekipi.« (Oseba X10)

»Tvoj način vodenja bi opisal kot kombinacijo demokratičnega in mentorskega stila vodenja.« (Oseba X12)

Moj vodstveni slog so sodelujoči opisali z veliko pozitivnih lastnosti, največkrat pa je bil omenjen empatičen odnos in s tem povezano aktivno poslušanje. Sposobnost, da vodja resnično posluša in sočustvuje, omogoča podrejenim, da se povežejo z njim in mu zaupajo, kar je po njihovih besedah vplivalo na dobro vzdušje v ekipi, spoštovanje mene kot vodje in osebe, zavzetost zaposlenih ter na mojo priljubljenost.

»Poleg tega si bil vedno na voljo vsakomur, ki te je potreboval, nisi kritiziral, ampak skupaj z nami iskal možnosti za izboljšave in rešitve.« (Oseba X1)

»Spodbujaš in poslušaš tudi drugačno mnenje ... Tudi sami smo se morali navaditi nate, ker do takrat še nismo imeli tako empatičnega vodje.« (Oseba X3)

»Zelo dobro poslušaš in upoštevaš vse dobre argumente in ideje.« (Oseba X7)

»Znal si oceniti ljudi, videl kaj in kako kdo opravlja svoje delo, znal si motivirati, ogromno stvari naučiti in pomagati tako pri delu, kot tudi osebno.« (Oseba X8)

»Zdi se mi, da si bil razumevajoč vodja. Zelo priljubljen pri svoji ekipi.« (Oseba X14)

Kot drugo najpogostejše omenjeno lastnost so izpostavili skrbništvo in s tem povezano zavezanost k rasti ljudi.

»Kar bi izpostavil pri tebi, je definitivno poštenost do sodelavcev, zavzetost ter super odnos s sodelavci.« (Oseba X2)

»Vedno si se postavil za svojo ekipo in znal povedati, kaj je prav in kaj narobe oziroma kaj bi spremenil.« (Oseba X4)

»Dosežke ekipe si vedno postavljaj pred lastne, kar smo vsi videli in cenili. Imaš zelo dostopno, prijazno in močno karizmo. Vedno si se boril za nas, kar se je konec koncev videlo tudi na področju pohval in nagrad/bonusov.« (Oseba X5)

»Tudi določenim si dal priložnost za napredek, da izkoristijo svoj potencial ali pa da se nekaj novega naučijo, kar ni v osnovi v opisu delovnega mesta, ki ga opravljamo. Na primer, meni osebno si omogočil, da sodelujem pri razgovorih za nove sodelavce, čeprav nisem vodja tima in tako sem dobil priložnost dobiti izkušnje tudi s tega področja.« (Oseba X12)

Med odgovori je bilo izpostavljeno tudi zavedanje o lastni zmotljivosti in dobra konceptualizacija. Negativno izražene lastnosti mojega vodstvenega sloga, opisane s strani nekaterih zaposlenih, so bile premalo odločnosti in zahtevnosti, predvsem na začetku mojega mandata, kot posledica neizkušenosti na tej poziciji, nepristranskost v določenih primerih ter v enem primeru celo večja avtoritativnost.

»Ko si prišel k nam, si se malo »lovil«. Takrat ti je še manjkalo nekaj odločnosti, nato pa, ko si nas že dobro spoznal, jasno razložil vse zahteve in poti do izpolnjevanja ciljev.« (Oseba X1)

»Včasih si, po mojem mnenju, več časa namenil tistim, s katerimi si se bolje razumel kot z drugimi, čeprav bi ga drugi tudi potrebovali.« (Oseba X5)

»Premalo avtoritativno si nastopil. Nisi dovolj močno »pritiskal« na nas za doseganje ciljev.« (Oseba X9)

4.3.3 Odnos uslužnostni vodja–zaposleni

Odziv zaposlenih na vprašanje, kako bi definirali naš odnos, je bil enoten: prijateljski in odprt z veliko mero odgovornosti, zaupanja in spoštovanja z obeh strani.

»Dejansko mislim, da je bil prijateljski odnos z določeno mero obojestranskega spoštovanja.« (Oseba X1)

»Pravičen, prijateljski.« (Oseba X3)

»Odnos je bil vedno odprte in sproščene narave.« (Oseba X4)

»Zelo kolegialen odnos.« (Oseba X5)

»Zelo oseben in prijateljski odnos, a hkrati z vodilom: »Ko se dela, se dela.« (Oseba X6)

»Odnos je bil zelo odprt in prijateljski.« (Oseba X7)

»Prijateljski, ampak na način, da smo te vsi spoštovali in upoštevali.« (Oseba X8)

»Mogoče je bil bolj prijateljski, ampak ko je bilo kaj resnega (za postoriti), takrat smo te obravnavali kot šefa in ne prijatelja, se pravi je šlo za nekakšen »prijateljsko-profesionalni odnos«.« (Oseba X11)

»Odprt, pošten, na meji prijateljstva, z jasnimi zahtevami, kaj želiš in je treba narediti.« (Oseba X13).

Všeč jim je bilo, da nisem bil prevzetan povzpetniški šef, usmerjen v naloge, s stalnim izvajanjem nadzora in pritiska, ampak da sem jim zaupal in jim dajal proste roke. Vendar, ko je bilo potrebno, bil tam zanje ter jim pomagal. Slednje so tudi opazili in znali ceniti.

»Všeč mi je bilo, da si nam pomagal, nam zaupal in ne samo delegiral naloge. V zameno smo se tudi mi bolj trudili, da olajšamo tvoje delo.« (Oseba X1)

»Tvoj vodstveni slog mi je bil všeč predvsem zaradi tega, ker se nikoli nisi povzpел nad sodelavce, katerim si bil vodja ter nam omogočal dobre pogoje za delo.« (Oseba X2)

»Nikoli nisi bil vzvišen in se postavljал nad svojo ekipo. Vedno si cenil in spoštoval drugačno mnenje.« (Oseba X5)

»Od samega začetka si nam pomagal, si nas podpiral, nas učil, razumel tudi našo stran, pohvalil in imel potrpljenje. Vzpostavili smo zaupanje na obeh straneh.« (Oseba X8)

Sta pa dva intervjuvanca omenila, da sem bil po njunem mnenju mogoče celo preveč prijateljski in popustljiv, kar je znal kdo tudi obrniti sebi v prid in dobro izkoristiti.

»Odnos je bil zelo odprt in prijateljski. Mogoče včasih za šefa celo preveč ... Nekateri to začnejo izkoriščati, vsaj jaz to tako vidim, včasih tudi na račun ostalih, ki tega ne počnejo. Nevarnost je, da se potem ne obravnava več vseh enako.« (Oseba X7)

»Odnos je bil pravičen, prijateljski, lahko bi bil manj popustljiv. Treba je znati »udariti po mizi«.« (Oseba X9)

4.3.4 Izkušnje z vodstvenimi slogi

Zaposleni so navedli, da so bile njihove izkušnje z vodji v isti ali drugih organizacijah večinoma drugačne v primerjavi z vodenjem, ki sem ga prakticiral jaz. Predvsem niso bili navajeni empatije, skrbništva ter ustvarjanja pozitivnega in dobrega delovnega okolja, k čemur sem kot njihov vodja stremel od vsega začetka.

»Iskreno povedano nisem bil nikoli navajen na vodjo, ki je potrpežljiv in ki ne vidi samo cilja, ampak tudi pot do cilja, nam pomaga, nas razume in zaradi tega iskreno mislim, da si uspel iz nas izvabiti več kot kdor koli drug.« (Oseba X2)

»Vodja, ki je vpet v delo svojih zaposlenih in ve, kaj vse to delo zajema, je precej boljši v postavljanju ciljev, zahtev, pričakovanj in tudi podajanju jasnih navodil za delo, da ne govorimo o nagrajevanju.« (Oseba X4)

»Imel sem kar nekaj vodij in med njimi mnogo dobrih, a še nikoli nikogar, ki bi bil tako izjemno angažiran za vzpostavitev dobrih odnosov znotraj svojega tima. Imel si sposobnost združiti toliko različnih osebnosti in vzpostaviti zaupanje med nami vsemi. To ti je uspelo z odkritostjo, podporo in mentorstvom vsem članom ekipe.« (Oseba X5)

»... pristno željo po tem, da je ekipa čimbolj uspešna, in da so odnosi v njej, kolikor se le da, dobri.« (Oseba X6)

»Po mojih izkušnjah so vsi klasični vodje, kar je v bistvu lahko vsak, ti pa imaš za to smisel, ker znaš prebrati človeka, veš kako se mu približati, ga motivirati, imaš veliko znanja, ki ga deliš in nagradiš zaposlenega za nek dodaten trud, ki ga pokaže.« (Oseba X8)

»Temelji na podlagi graditve dobrih odnosov in vzdušja v ekipi. Pri tebi gre za zaupanje med vodjo in sodelavci. Trudil si se biti enakopraven do vseh sodelavcev.« (Oseba X10)

»Glavna razlika je, da si nas iskreno poslušal, ne samo, ker si bil naš šef, ampak te je resnično zanimalo naše stanje in naš vidik določene situacije.« (Oseba X11)

Poudarili pa so tudi moje dobre komunikacijske sposobnosti. Od predhodnikov sem se po njihovo razlikoval po učinkovitejšem, jasnejšem, mirnejšem in razumljivejšem podajanju sporočil, pa tudi po razumevanju njihovih občutenj, čustev, s čimer smo se izognili marsikateremu konfliktu.

»Nismo le dobili določenih nalog, ampak poleg tega tudi jasna navodila, kako dobro opraviti naloge in zaupanje ter podporo, da bodo naloge dobro opravljene.« (Oseba X1)

»... Izpostaviti pa seveda velja tvoj komunikacijski slog, ki je miren, učinkovit, normalen, kjer bi izpostavil tvojo potrpežljivost« (Oseba X2)

»Precej bolj umirjen, brez nenadnih izpadov, ko stvari ne grejo ravno najbolje.« (Oseba X3)

»Znal si točno razložiti in podati navodila.« (Oseba X4)

»Predvsem v odprti komunikaciji, tudi glede občutljivih in zasebnih tem.« (Oseba X7)

»Mogoče bi izpostavil način komuniciranja oziroma delegiranja nalog, ki je dvosmerna in si pripravljen sprejeti tudi drugačno mnenje.« (Oseba X12)

»Znaš postaviti plane in jih odločno zagovarjati, z dobrimi razlagami in ne ukazovanjem. Imaš zelo dober in prepričljiv nastop.« (Oseba X13)

Pozitivno izpostavljena je bila tudi sposobnost povezave med različnimi oddelki v primerjavi s predhodnimi izkušnjami.

»Predvsem, kot nekdo iz sosednjega oddelka, vidim prednost v velikem napredku od predhodnikov v razumevanju povezave prodaje in marketinga in pomembnosti sodelovanja med oddelki.« (Oseba X14)

Kot pomanjkljivost v primerjavi z drugimi vodstvenimi slogi, ki so jih izkusili, so izpostavili začetno neodločnost in neizkušenost pri sprejemanju odločitev ter objektivnost ali nepristranskost.

»Trenutno se ne spomnim nekih večjih ... morda izkušenost v sprejemanju odločitev. V določenih situacijah, sploh na začetku, bi lahko hitreje reševal zadeve, tako kot si jih potem reševal, ko si bil z nami že nekaj časa.« (Oseba X1)

»Malce več nepristranskosti. Včasih sem pri nekaterih razpravah dobila občutek, da daješ nekaterim prednost pred drugimi, ker si imel z njimi bolj prijateljski odnos.« (Oseba X3)

»V primerjavi z ostalimi sem pogrešala malo več distance. Zaradi objektivnosti, ker si vseeno šef.« (Oseba X7)

»To kar sem že povedala, biti bolj nepopustljiv pri zasledovanju ciljev.« (Oseba X9)

4.3.5 Prednosti uslužnostnega vodenja

Kot najmočnejši dejavnik mojega vodstvenega sloga so zaposleni izpostavili čustveno stabilnost oziroma čustveno inteligenco, ki je z roko v roki z ustreznim komuniciranjem in vodenjem z zgledom ustvarjala pozitivno delovno okolje, v katerem so bili zaposleni

zadovoljni in posledično bolj motivirani. Kot prednost je bila izpostavljena še skrb za zaposlene in vključevanje njihovih potreb v organizacijske cilje podjetja.

»Znal si povezati prodajno skupino, veliko pomagal z nasveti in seveda znal prisluhniti sodelavcem v skupini. Sprejemal si tudi mnenja drugih, pa četudi ta ravno niso bila OK in primerna. Znal si lepo obrazložiti, zakaj je temu tako in nas usmeriti na pravo pot.« (Oseba X2)

»Predvsem pravičen odnos, mediatorski pristop in to, da si bil zagovornik zaposlenih, skrbel za naše potrebe, cilje, želje in jih usklajeval z organizacijskimi.« (Oseba X3)

»Definitivno je to čustvena inteligenca. Vedno si nas dovetno poslušal, nas razumel in podpiral pri delu. Upali smo si veliko več, ker smo vedeli, da nas zaradi napak ne boš kritiziral, ker se na napakah učimo. Potem je tu tvoja vesplošna pozitivna naravnost, strokovnost in razgledanost. Nikoli nisi od nas zahteval nekaj, kar sam nisi bil pripravljen storiti. Znal si nam predstaviti naloge in cilje na vsem razumljiv in enostaven način. Bil si zelo praktičen in verjel v naše sposobnosti in znanja.« (Oseba X5)

»Dodal bi pa še to, da si vedno aktivno poslušal. Torej, če si mislil, da imaš nekaj prav in so ti drugi z dobrimi razlagami pokazali, da nimaš, si to mirno sprejel in upošteval. Ni obveljala tvoja samo zato, ker si vodja.« (Oseba X7)

»Podajanje nalog na dojemljiv in prijazen način. Ni čutiti frustracij, ampak profesionalen odnos. Vzpostavljanje dobrega ekipnega duha. Močna čustvena inteligenca, ki je danes sploh pomembna in se jo redkokdo premore.« (Oseba X10)

»Se znaš poistovetiti in postaviti na stran sodelavcev.« (Oseba X13)

Večkrat omenjena lastnost je bila tudi opolnomočenje kot motivacijski dejavnik ter opolnomočenje kot dejavnik medsebojnih odnosov.

»Opolnomočenje. Nenehna podpora.« (Oseba X1)

»Enotnost. Podpora.« (Oseba X4)

»Motiviranje. Spodbujanje. Iskanje in izkoriščanje posebnih lastnosti zaposlenih.« (Oseba X6)

»Bil si odkrit, vedno si poslušal in mi pomagal priti do rešitve, znal si motivirati in nagraditi zaposlene. Verjel si vame. Bil si pošten do vseh.« (Oseba X11)

Dodatno so kot prednosti navedli še mentorstvo, poštenost, vzpostavljanje medsebojnega zaupanja, prepoznavanje talentov in zmožnosti zaposlenih, aktivno poslušanje, primerno nagrajevanje in upoštevanje vseh primernih predlogov pri odločitvah.

4.3.6 Slabosti uslužnostnega vodenja

Pri vprašanju, ki se je nanašalo na moje šibke točke vodenja, sem dobil zelo skope odgovore, zato sem moral zastaviti kar veliko podvprašanj, da sem zaposlene malce usmeril in vzpodbudil ter dobil boljši vpogled tudi v tej smeri. Največkrat mi je bil očitan preveč prijateljski odnos, ki so ga nekateri znali izkoristiti in zaradi katerega je kdaj prišlo do pristranskosti.

»Tvoj slog v osnovi pomeni žrtvovanje sebe za ekipo. Ne reče se zastonj, da »dobrota je sirota«. Dve stvari sta tukaj ... Druga pa ta, da verjetno nisi opazil, da nekateri izkoriščajo tvoj pristop.« (Oseba X4)

»Zgoraj, v drugem vprašanju sem nekako že odgovoril na to vprašanje in sicer, ker precej temelji na kolegialnosti je težko vzdrževati nepristranski odnos do celotnega tima. Povezano z zgornjim odgovorom, s tistimi, s katerimi si se bolje razumel, si bil bolj popustljiv.« (Oseba X5)

»Možnost, da podrejeni z nižjo emocionalno inteligenco začnejo izkoriščati to »prijaznost/prijateljstvo«. Nekateri so izkoriščali tvoj pristop, a si tudi tu postajal vse bolj strikten in dosleden.« (Oseba X6)

»Preveč prijateljski odnos sva že obdelala pri prejšnjih vprašanjih. Jaz sem vseeno navajena na to, da »šef je šef« in neka hierarhična meja mora tu obstajati.« (Oseba X7)

»Mogoče si bil preveč na strani sodelavcev in hotel ustreči vsem stranem.« (Oseba 13)

Naslednji šibki dejavnik, ki so ga sodelujoči opazili tekom mojega mandata, je bilo nesprejetje mojega sloga vodenja s strani vodstva organizacije, ki je bolj usmerjeno v naloge in doseganje ciljev, medtem ko jim zadovoljevanje potreb zaposlenih ni bila prioriteta.

»Premalo »hinavski« oziroma ne dovolj političen odnos do vodstva.« (Oseba X1)

»Ne reče se zastonj, da »dobrota je sirota«. Dve stvari sta tukaj. Ena je ta, da si bil v navzkrižju interesov z vodstvom podjetja, ki tvoj slog ni podpiralo.« (Oseba X4)

»Možnost, da se ta slog ne ujema z morebiti bolj avtoritativnim slogom, ki ga podjetje zasleduje. Ta dva sloga vsekakor nista kompatibilna. Posledično je lahko vodja z mentorskim načinom vodenja uspešen le v podjetju, ki takšno vodenje ponotranji.« (Oseba X6)

»Mislim, da si na neki točki dal veliko prednost sodelavcem pred organizacijo. Kar jaz osebno visoko cenim in v podobni situaciji bi sama storila enako. Ampak mislim, da je bil to dejavnik, ki je v določenem trenutku zmotil naše nadrejene.« (Oseba X14)

Še ena izmed šibkih lastnosti mojega vodenja pa je bila, da sem bil kdaj premalo zahteven in odločen oziroma preveč popustljiv, predvsem na začetku mandata.

»Ko si prišel k nam, si se malo »lovil«. Takrat ti je še manjkalo nekaj odločnosti, nato pa, ko si nas že dobro spoznal, jasno razložil vse zahteve in poti do izpolnjevanja ciljev. Tudi sami smo se morali navaditi nate, ker do takrat še nismo imeli tako empatičnega vodje.« (Oseba X3)

»V takih primerih (izkoriščanje) bi rabil več ostrine ali pa sposobnost to prepoznati in ustrezno reagirati ter s tem dati primer tudi ostalim. Vem, da si se proti koncu svojega mandata uspešno spopadal tudi s tem in toksične osebe bodisi spremenil ali pa so se sami odstranili iz ekipe. Je bilo pa tega zelo malo.« (Oseba X4)

»Premalo zahteven in natančen v smislu zasledovanja nekih delovnih ciljev vsakega posameznika. Verjetno je tudi ekipa kriva za to.« (Oseba X9)

»Včasih bi vseeno moral malo »zategniti« glas oziroma zahteve do določenih sodelavcev. Včasih malo več odločnosti pri podajanju določenih zahtev in nalog.« (Oseba X10)

4.3.7 Zavezanost rezultatom

Sodelujoči so razlog za trud in doseganje rezultatov pripisali predvsem dobremu ekipnemu duhu - sproščeno in pozitivno vzdušje, ki je po njihovem mnenju skupaj s polno podporo, razumevanja in motivacije ključ za uspeh.

»Zelo, saj je bilo vzdušje sproščeno, vladala je vključenost in sodelovanje.« (Oseba X1)

»Za doseganje ciljev se moraš zagotovo v delovnem okolju počutiti dobro, kar pomeni, da ne smeš imeti takšnih in drugačnih pritiskov nadrejenih. Okolici si dajal t.i. »good vibe«, torej si dobro vplival na nas, kar je bilo bistvenega pomena za doseganje ciljev.« (Oseba X2)

»Vedno, ko sem že skoraj obupal, sem dobil nov zagon in načrt, kako doseči cilje. Na dnevni ravni sem občutil tvojo podporo v razumevanju, postavljanju ciljev in njihovem doseganju. Gradil si kult ekipe, v kateri smo vsi enakovredni.« (Oseba X4)

»Tvoja osebnost in lastnosti, ki sem jih že večkrat opisal pri prejšnjih vprašanjih, kakor tudi stalna podpora, so bili dodaten razlog za dodatni trud pri doseganju in preseganju rezultatov.« (Oseba X5)

»Ker je imela večina tvoje ekipa zelo visok seštevek emocionalne inteligence, je bil tvoj vodstveni slog zanje idealen. Delo v skupini, nabiti s pozitivno energijo in hkrati izredna želja večine od nas po tem, da ti tvoj način dela z nami poplačamo z maksimalnim vložkom je glavni razlog, da smo dosegali odlične rezultate.« (Oseba X6)

»Ko si prišel na podjetje, sta bila motivacija in splošno razpoloženje na podjetju verjetno na najnižjem možnem nivoju. Uspelo ti je vse skupaj hitro dvigniti. Zaposlene si motiviral.« (Oseba X8)

»Dober »team spirit« (ekipni duh) je enako zadovoljni sodelavci in je enako dobri rezultati.« (Oseba X10)

»Potem smo te pa spoznali in videli, da smo se motili, da si zelo v redu človek, ki je zabaven poln energije. Znal si nas motivirati in mislim, da bi zasluge za rast podjetja, dobro ekipo in vzdušje lahko pripisali tebi in nobenemu drugemu.« (Oseba X11)

»Tvoj vodstveni slog je pozitivno vplival na zavzetost za doseganje rezultatov, predvsem zaradi dobre komunikacije in sodelovanja z zaposlenimi. Prav tako s trdom za ohranjanje dobre klime v oddelku, si ohranil zavzetost zaposlenih za doseganje načrtovanih rezultatov. Nujno moram omeniti tudi tvojo sposobnost pohvale in spodbujanja zaposlenih.« (Oseba X12)

»S karizmo in zavzetostjo in brez prikritih zahrbtnih motivov si dvignil moralo, zavzetost za delo ter pozitivno vplival na končni rezultat.« (Oseba X13)

»Mislim, da je (vodstveni slog) pripomogel k doseganju rezultatov. Ne verjamem, da so se uspehi in rasti takrat dogajali sami od sebe.« (Oseba X14)

Kot drugi razlog za zavezanost in motivacijo za doseganje rezultatov pa so omenili sistem nagrajevanja, ki sem ga vpeljal malo po svojem prihodu.

»Točno smo vedeli, kaj so naši cilji ter kakšne so nagrade za doseganje le-teh. Videlo se je, da ti veliko pomeni, da ne samo organizacija, ampak tudi mi dosežemo svoje cilje in nagrade.« (Oseba X1)

»Vzpostavil si jasen, pošten in pregleden nagradni sistem, ki je izjemno vplival na mojo motivacijo za doseganje rezultatov.« (Oseba X5)

»Znal si pohvaliti in nagraditi. Vedeli smo kaj moramo narediti in kaj lahko dobimo.« (Oseba X7)

»Zaposlene si motiviral, nagradil, jih pravilno razporedil, uredil sistem napredovanja in jim pokazal, da lahko prispevajo k razvoju sebe, ekipe in podjetja, ter s tem vplivajo na rezultate, ki so bili potem vedno pozitivni in doseženi.« (Oseba X8)

»Bonusni sistem je bil zelo stimulativen« (Oseba X10)

»Dobro delo si ustrezno prepoznal in nagradil.« (Oseba X12)

»Pred tabo ga (nagradni sistem) sploh nisem imel, tako da zelo pozitivno.« (Oseba X13)

4.3.8 Vpliv na organizacijo

Z zadnjim vprašanjem pa sem želel izvedeti, kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka in tudi samega podjetja. Vsi sodelujoči so se strinjali, da je moj vodstveni slog ustvarjal pozitiven in etičen odnos, povezanost in sproščenost, motivacijo in avtentičnost. Dobro je vplival tako na njih osebno kot tudi širše na celotno organizacijo in izboljšal vsesplošno počutje in vzdušje.

»Motiviral si nas maksimalno, kakor je bilo v situaciji možno. Etika in kultura našega oddelka je pa sproščena, prijateljska, podporna, kar si tudi sam vzdrževal, negoval, podpiral in skušal širiti na celotno podjetje in smo vsi zelo cenili.« (Oseba X1)

»Tvoja motivacija, tvoja etika, tvoj način komunikacije je vsekakor dobro vplival na vse nas, zato smo tudi dokaj hitro postali ne samo dobri sodelavci, ampak tudi dobri prijatelji. Seveda pa si tudi ti imel nadrejene, ki jim pa očitno tak način vodenja ni bil všeč, ampak to je že druga stvar. Tvoj položaj v službi je bil zelo nehvaležen »med kladivom in nakovalom«. Težko je bilo ustreči vsem, torej da si bil dober, všečen in avtentičen vodja nam, hkrati pa odgovarjati svojim nadrejenim, ki so si več kot očitno način vodenja predstavljali popolnoma drugače. Kakorkoli, ti si stal za svojimi besedami, dejanji, zato nimam nobenih slabih besed, izkušenj, itd.« (Oseba X2)

»Uspelo ti je izboljšati vse skupaj in motivirati v tolikšni meri, da smo postali še bolj povezani in še boljša ekipa.« (Oseba X3)

»Vedno pozitivno, sploh takrat, ko smo bili čustveno ali z energijo čisto na tleh. Lahko rečem za celo ekipo, da pogrešamo ta odnos in tako klimo, ki smo jo imeli. Bil sem motiviran, ker si resnično verjel vame in mi pomagal pri doseganju ciljev. Celo podjetje je bilo bolj pozitivno zaradi tvojega nasmejanega, pozitivnega in etičnega odnosa.« (Oseba X4)

»Na kratko, zelo težko si predstavljamo, kako bi lahko bilo bolje.« (Oseba X5)

»Menim, da je bila večina od nas zelo motivirana dati vse od sebe. Na ta način smo želeli podzvestno vračati dobro z dobrim. Kar se tiče etike težko rečem, saj je to komponenta, ki je bolj kot ne privzgojena. Čas, ki smo ga preživeli s teboj, pa je bil mogoče prekratek za prevzgojo. Si nam pa s svojim primerom dal dober zgled.« (Oseba X6)

»Znal si motivirati ob pravem trenutku. Etika pri tebi nikoli ni bila vprašljiva. Kulturo oddelka si izboljšal.« (Oseba X7)

»Vsekakor pozitivno. Lažje je delati, če so odnosi pošteni in kolegialni.« (Oseba X9)

»Tvoj način vodenja je pri meni pozitivno vplival na motivacijo. To lahko pojasnim z dobrimi medsebojnimi odnosi, da si prepoznal trud in znanje pri sodelavcih in tudi na podlagi tega ponudil priložnost za dodatni napredek in priložnosti. Sodelavci smo pridobili tvoje zaupanje in si nam tudi dal več samostojnosti pri delu, kar nekateri vodje tega ne počnejo oziroma je težko pridobiti njihovo zaupanje. Prav tako si se močno trudil, da bi dvignil motivacijo pri sodelavcih, ko je bila ta na nizkem nivoju in si se trudil ohranjati dobro klimo v timu in z drugimi oddelki.« (Oseba X12)

»Pozitivno vplival na moralo. Jasno se je vedelo, kaj želiš in kaj se pričakuje od nas.« (Oseba X13)

Velika večina je tudi opazila, da se je v času mojega vodenja spremenil odnos na ravni celotnega podjetja, saj naj bi izboljšal odnose med oddelki in pripomogel k boljšemu sodelovanju.

»V prodaji smo bili vedno kot podjetje znotraj podjetja, vsi so bili proti nam. Tudi tukaj se je poznala tvoja mediatorska vloga, saj ti je uspelo zmanjšati razlike med oddelki.« (Oseba X3)

»Povezoval si nas tudi z drugimi oddelki, s katerimi smo bili, zgodovinsko gledano, v slabših odnosih.« (Oseba X5)

»Sicer se je pa tvoj slog vodenja čutil na nivoju celotnega podjetja, saj smo se začeli različni oddelki, ki so bili prej povsem nekompatibilni, med seboj povezovati in dejansko bolje funkcionirati.« (Oseba X6)

»V bistvu si zelo dobro sodeloval z ostalimi oddelki in tudi nas spodbujal, da dobro sodelujemo z njimi.« (Oseba X8)

»Podjetje je navzven delovalo bolj profesionalno, interno pa je bilo manj razkolov med oddelki in sodelavci.« (Oseba X13)

»Mislim, da je bil tvoj doprinos h kulturi podjetja velik, k spremembi dinamike v prodaji in tudi povezovanju med oddelki. Vedno si bil prijeten sogovornik in mislim, da si bil svetla točka naše ekipe v tistem času.« (Oseba X14)

4.4 Rezultati opravljene raziskave

S tem magistrskim delom sem želel razumeti, kako zaposleni, ki delajo za vodjo, ki izvaja uslužnostno vodenje, doživljajo prakso takšnega sloga vodenja na svojem delovnem mestu. Opravljeni intervjuji kažejo na to, da zaposleni uslužnostno vodenje sprejemajo in si ga želijo. Se pa strinjajo, da ni primeren slog vodenja v okolju, kjer ga podjetje kot celota ne podpira ali izvaja iz vrha navzdol, zato sem štiri od petih tez potrdil, eno pa delno ovrgel.

Iz odgovorov zaposlenih je razvidno, da čutijo močno pripadnost vodji, ki deluje po načelih uslužnostnega vodenja. Opazili so, da vodja skrbi ne samo za svoje in organizacijske interese, ampak tudi in predvsem za njihove. To je vplivalo na dejstvo, da so za takšnega vodjo bili pripravljeni narediti več, kot bi sicer, in mu zvesto sledili.

Čeprav je iz odgovorov dveh intervjuvancev zaslediti, da si želita bolj avtorskega načina vodenja, se vsi strinjajo, da uslužnostno vodenje ni šibko. Če povzamem, ga dojemajo kot prijateljskega, a vseeno profesionalnega in odgovornega za doseganje rezultatov. Strinjajo se tudi, da bo tak slog vodenja težko obstal, če glavno vodstvo organizacije takega sloga ne izvaja ali pa vsaj ne podpira. Zaradi teh razlogov druge teze nisem mogel v celoti ovreči. Ovrigel sem jo le delno.

Odnos vodja–zaposleni je močnejši, če se zaposleni lahko poistovetijo s svojim nadrejenim. Zaposleni so potrdili, da je uslužnostno vodenje s svojim uslužnostnim pristopom lahko zgled in delitev vrednot, h katerim tudi sami stremijo.

Čisto vsi intervjuvanci imajo enak pogled na povezavo med uslužnostnim vodenjem in motivacijo ter organizacijsko zavzetostjo. Ti dve tezi sem z lahkoto potrdil, saj odgovori, ki sem jih dobil z intervjuji, kažejo na visoko stopnjo povezanosti teh spremenljivk.

Vsem intervjuvancem sem zastavil osem enakih temeljnih vprašanj. Razlike so bile samo v postavljenih podvprašanjih. Ta so bila odvisna od intervjuvančevih odgovorov na prvotna vprašanja in zastavljena na način, da sem prišel do globlje razlage odgovorov, da sem jih spodbudil k razmišljanju in dobil drugačne poglede na zastavljena vprašanja ter da sem jih postavil v situacijo, kjer jim ne bi bilo neprijetno odpreti se in govoriti tudi o kritičnih vidikih mojega načina vodenja.

Tabela 5 prikazuje pet tez, ki sem si jih postavil še pred opravljenimi polstrukturiranimi globinskimi intervjuji, njihov status (potrjeno, ovrženo, delno ovrženo) ter povzetek ključnih rezultatov in ugotovitev.

Tabela 5: Status tez in sistematični pregled ugotovitev

Št.	Teza	Status teze	Rezultati in ugotovitve
T1.	Zaposleni čutijo močno pripadnost vodji, ki deluje po načelih uslužnostnega vodenja.	Potrjeno	1. Odgovori sodelujočih so skladni in kažejo na močno pripadnost uslužnostnemu vodji. Najpogostejše opisane lastnosti so: podpora, prijateljski odnos, spodbuda, spoštovanje, pripravljenost narediti za uslužnostnega vodjo več od zahtevanega. 2. Dejavniki vpliva v smislu strokovne pripadnosti: mentorstvo, znanje, kompetence. 3. Dejavniki vpliva v smislu čustvene pripadnosti: postavljanje potreb zaposlenih pred lastne interese, empatija, poslušanje.
T2.	Zaposleni uslužnostno vodenje dojemajo kot šibko in neprimerno za organizacijo, v kateri delujejo.	Delno ovrženo	1. Odgovori sodelujočih niso popolnoma skladni – dva od štirinajstih sodelujočih preferirata avtorsko vodenje. Nihče od sodelujočih uslužnostnega vodenja ni označil za šibkega. 2. Prednosti kot dejavniki vpliva: povezovanje zaposlenih in oddelkov; gradnja skupnosti; prijateljsko-profesionalen odnos, odgovoren za doseganje in preseganje zastavljenih ciljev; iskrena skrb za rast in razvoj zaposlenih. 3. Slabosti kot dejavniki vpliva: ni kratkoročna rešitev; možnost izkoriščanja s strani nekaterih zaposlenih; ni primeren za organizacijo, če ga glavno vodstvo ne podpira in ne ponotranji.
T3.	Uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.	Potrjeno	1. Odgovori sodelujočih so skladni – vsi se strinjajo, da je uslužnostno vodenje odgovorno za višjo stopnjo njihove motivacije. 2. Dejavniki vpliva na pozitivno motivacijo zaposlenih: jasen in odprt način komuniciranja, opolnomočenje, zadovoljevanje potreb in želja, poslušanje, zaupanje in upoštevanje, pohvala ter pošten in jasen nagrajevalni sistem. 3. Delovanje iz srca: iskrena namera uslužnostnega vodje po izboljšanju življenja zaposlenih.

se nadaljuje

Tabela 5: Status tez in sistematični pregled ugotovitev (nad.)

Št.	Teza	Status teze	Rezultati in ugotovitve
T4.	Odnos uslužnostni vodja–zaposleni je močnejši in stabilnejši, če imajo zaposleni višjo stopnjo identifikacije z vodjo.	Potrjeno	1. Odgovori sodelujočih so jasni – tisti, ki delijo podobne vrednote z uslužnostnim vodjo, se z njim lažje poistovetijo in poglobijo odnos. 2. Vedenja kot dejavniki vpliva na višjo stopnjo identifikacije: kolegialnost, miren in empatičen način komunikacije, poštenost in enakopravna obravnava, delegiranje in zaupanje v sposobnosti sodelavcev, vzpostavljanje in ohranjanje prijateljskih odnosov, pomoč in skrb za druge, pogum in učenje na napakah. 3. Dejavniki vpliva za nižjo stopnjo identifikacije z uslužnostnim vodjo: »izkoriščevalci« prijateljskega odnosa; želja po avtoritativnem slogu vodenja.
T5.	Uslužnostno vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko zavzetost zaposlenih.	Potrjeno	1. Odgovori sodelujočih so skladni in kažejo na to, da je vzpostavljanje ugodne klime v ekipi prispevalo k večji in učinkovitejši zavezanosti organizaciji in njenim ciljem. 2. Dejavniki vpliva: omogočanje večje fleksibilnosti pri delu, zadovoljevanje potreb zaposlenih, ustvarjanje pozitivnega ter spodbujajočega organizacijskega vzdušja, motiviranje, zaupanje, povezovanje osebnih z organizacijskimi cilji, opolnomočenje, vpliv na moralo in kulturo celotnega podjetja, jasno komuniciranje glede pričakovanj in nagrad. 3. Rezultat dejavnikov vpliva: zvestoba vodji in organizaciji, povečanje zavzetosti za doseganje zastavljenih ciljev, spoznanje zaposlenih, da lahko prispevajo k razvoju sebe, ekipe in podjetja ter s tem vplivajo na rezultate, ki so bili potem vedno pozitivni in doseženi.

Vir: Lastno delo.

V diskusiji bom bolj podrobno predstavil rezultate raziskave, praktične razloge za potrjene in delno ovrženo tezo ter njihove povezave s teoretičnim delom magistrskega dela. Na koncu poglavja o diskusiji bom predstavil še usmeritve za prihodnje raziskave na temo razumevanja in primernosti uslužnostnega vodenja v organizacijah ter percepcije zaposlenih na ta slog vodenja.

4.5 Diskusija

S svojim magistrskim delom sem želel razumeti, kako zaposleni, ki delajo z vodjo, ki izvaja uslužnostno vodenje, doživljajo prakso takšnega sloga vodenja na svojem delovnem mestu. Rezultati raziskave to vprašanje osvetljujejo in kažejo na pomen »služenja« in »vodenja« kot dveh temeljnih dimenzij uslužnostnega vodenja, ki jih je opredelil že Van Dierendonck (2011). Z vnaprej zastavljenimi tezami o odnosu uslužnostni vodja–zaposleni sem skušal podrobneje potrditi ali ovreči percepcije in praktične izkušnje zaposlenih z uslužnostnim vodenjem.

Pri prvi tezi sem se spraševal, ali zaposleni čutijo močno pripadnost vodji, ki deluje po načelih uslužnostnega vodenja. Zavezanost oziroma pripadnost je pozitivno prepričanje ali psihološka navezanost na nekaj. Zgledni privrženci so močno predani svojim vodjem in ciljem organizacije ter se aktivno zavzemajo za organizacijo (Kelley, 1992). Vzpostavljanje resničnega zaupanja med vodjo in zaposlenim je temeljna sestavina za močno pripadnost vodji s strani zaposlenega. To zaupanje zaposlenega se po mojem mnenju lahko vzpostavi na dva načina: (1) strokovno zaupanje – zaupanje v vodjo na podlagi strokovnosti in sposobnosti vodje ali (2) čustveno zaupanje – zaupanje v vodjo na podlagi čustvene navezanosti.

Strokovno zaupanje se vzpostavi na podlagi strokovnosti in sposobnosti vodje za učinkovito vodenje ekipe do želenih rezultatov. Gre za racionalno oceno kompetentnosti, integritete in zanesljivosti vodje s strani zaposlenega. Čustveno zaupanje pa se razvije takrat, ko zaposleni resnično verjame, da vodja deluje z dobrimi nameni in skrbi za njegovo dobrobit. To je popolnoma v skladu z načeli uslužnostnega vodenja, ki jih je opredelil Greenleafe (1970), ki meni, da mora vodja postaviti potrebe zaposlenih pred lastne interese.

Rezultati moje raziskave kažejo, da so bili sodelujoči nedvomno predani svojemu vodji, s čimer lahko potrdim prvo postavljeno tezo. S strokovnega vidika so me opisali kot strokovno kompetentnega, mentorja s poštenimi nameni in pozitivno izraženimi vrednotami, ki je pozitivno vplival nanje. Čustvena komponenta zaupanja je še bolj pomembna, ker zgradi še močnejše medosebne odnose, ki presegajo klasično socialno interakcijo vodja–zaposleni, in pripelje do močnejših čustvenih povezav in občutka obveznosti ter večje pripravljenosti na povračilo v obliki delovne zaveze.

Sodelujoči v raziskavi so čustveno zaupanje v mene kot vodjo opisali z zagotavljanjem individualne podpore in spodbude, ki so jo razumeli kot mojo resnično zaskrbljenost nad njihovo blaginjo, s spodbujanjem vključenosti zaposlenih v odločanje in prijateljskim odnosom. To je služilo za krepitev vezi med obema stranema in izzvalo višje ravni čustvenega zaupanja. Z drugimi besedami, zaupanje v vodjo je plod njegovega vedenja in vpliva na pripravljenost zaposlenega, da sprejme vodjeve poskuse vplivanja, pomaga pri vzpostavljanju pozitivnih odnosov, medsebojnem sodelovanju in odprti komunikaciji med zaposlenim in vodjo.

Vsa ta zgoraj naštetá pozitivna vedenja so zaposleni vračali z veliko mero zavezanosti. Ta pripadnost se je pokazala na različne načine, ki so bili opisani v smislu spoštovanja, lojalnosti, čustvene podpore, storitve, odprte komunikacije in prijateljstva. Raven močne pripadnosti vodji je ena izmed intervjuvank dobro zajela z besedami, da so se vsi v zameno za uslužnostni način vodenja trudili, da vodji olajšajo delo.

Čeprav mnogi cenjeni teoretiki podpirajo model uslužnostnega vodenja, pa tako kot kateri koli drugi koncept ali ideja tudi ta ni brez kritike. Mnogi vodje so skeptični glede uslužnostnega vodenja, saj menijo, da gre za mehak in nejasen, pasiven slog vodenja. Tatum, kot je naveden v Spearsu (2004), je na koncept gledal kot na šibek in ne kot na model, ki ga je mogoče uporabiti, ko prideš na novo v določeno situacijo. Page in Wong (2000) sta nakazala, da uslužnostno vodenje predstavlja izziv za vodenje, ker se vodja odpove moči, saj postane eden od množice. Uslužnostne vodje se zato dojema kot šibke, ker želijo služiti, zato ne morejo obvladovati težkih situacij, delati s trdo roko ali se spoprijeti z visokim pritiskom ali konfliktom. Ali so tudi mene kot uslužnostnega vodjo zaposleni dojemali kot šibkega, sem želel preveriti v svoji drugi tezi.

Sodelujoči v tej študiji so izrazili strinjanje, da sem kot vodja dosledno izkazoval vodstvene lastnosti uslužnostnega vodenja, med katerimi so bile najpogostejše omenjene zgled, poštenost, integriteta ter sočutje in ponižnost. Dva sodelujoča sta sicer izrazila željo po bolj avtorskem načinu vodenja, kjer se ve, kdo je šef in kdo podrejeni ter kjer se vlada s tršo roko, vendar je ostalih dvanajst bilo izjemno zainteresiranih oziroma zadovoljnih z mojo izbiro vodenja, katerega so dojemali kot prijateljskega, a vseeno profesionalnega.

Uslužnostno vodenje, ki sem ga izvajal, je po njihovem mnenju okrepilo etično vedenje, povezalo in motiviralo skupino bolj kot drugi vodstveni slogi, ki so jih izkusili pred mano ter poleg zadovoljevanja organizacijskih ciljev dalo prednost še zadovoljevanju njihovih potreb. Eden od sodelujočih je primerjal moj slog s predhodnimi vodji, ki so dajali očitno prednost določenim sodelavcem, kar je zanj osebno predstavljalo veliko šibkost vodenja, ali pa so vodili z močnim avtoritativnim slogom in pritiski, ki so temeljili na strahu pred izgubo službe, ponižanju in podobnimi negativnimi ukrepi. Moj slog je povzel kot najboljši za motiviranje ekipe in doseganje zelenih rezultatov – njemu osebno edini pravi način vodenja.

Spet drugi intervjuvanec je dejal, da so vodje pred mano bili »neki klasični vodje«, kar je lahko čisto vsak, in jih je moj način vodenja presegel.

Uslužnostni vodje imajo in uporabljajo moč, vendar jo uporabljajo za gradnjo svojih zaposlenih v smeri izpolnjevanja njihovega neverjetnega potenciala, s čimer se strinjajo vsi sodelujoči v raziskavi. Všeč jim je bilo, da nisem uveljavljal moči, bil ukazovalen in jih nadzoroval, ampak sem jih opolnomočil, poslušal, bil iskren, odprt, odkrit, jim bil vedno na voljo ter znal reševati konflikte s pomirljivim tonom ter vedno stremel k iskanju skupnih rešitev. Vse to je posledično vodilo do njihovega zadovoljstva, v čemer ni nič šibkega ali neučinkovitega. Doseganje organizacijskih ciljev v tistem času pa je dokaz, da uslužnostno vodenje deluje tudi v tej smeri ali kot je eden od sodelujočih rekel, da ne verjame, da so se uspehi in rasti takrat dogajali sami od sebe.

Nobena oblika vodenja pa ni popolna in bo vedno imela določene slabosti, ki jih bodo zaposleni ali sledilci zaznali. Izpostavljene slabosti mojega uslužnega sloga vodenja so bile, da sem bil premalo zahteven in odločen oziroma preveč popustljiv, vendar se je ta kritika nanašala na moje začetke. S tem se popolnoma strinjam, saj je bil to davek neizkušenosti v situaciji, ko sem prvič postal vodja večji ekipi v organizaciji, ki je zahtevala takojšnje rezultate. Kot so sodelujoči izpostavili, se ta slabost kasneje ni več pojavljala.

Naslednja kritika mojega vodenja je bila, da so določene osebe izkoriščale moj prijateljski pristop. Povedali so, da sem se kasneje uspešno spopadal tudi s tem in toksične osebe, ki so morda izkoriščale moj pristop spremenil ali pa so se same odstranile iz ekipe. Menim, da izkoriščanje določene situacije ali človeka ni povezano s slogom vodenja, ampak z »izkoriščevalcem« samim, saj bi take osebe izkoriščale določene situacije ne glede na slog vodenja.

Tretja slabost je bila, da uslužnostno vodenje ni kratkoročna rešitev. Eden od sodelujočih je povedal, da sem imel spoštovanje praktično kompletne ekipe, drži pa, da sem se moral na začetku kar truditi, da so me vzeli za »svojega«. Priznali so, da smo tako jaz kot tudi oni sami potrebovali čas, da se spoznamo in navadimo eden na drugega. Očitano šibko lastnost bi lahko pripisali dejstvu, da zaposleni pred mano niso nikoli delali za nekoga, ki se identificira ali se obnaša kot uslužnostni vodja in so zato vsaj na začetku težko razumeli to obliko vodenja. Prav tako uslužnostno vodenje ni rešitev za krizne situacije, kjer se na novo pojavi, ker gre za dolgoročno rešitev, kjer lahko homogena skupina doseže veliko več kot posameznik, tudi v krizni situaciji.

Dodatna izpostavljena težava, ki so jo sodelujoči videli glede mojega sloga vodenja, pa je bila, da ni primerno za organizacijo z vidika glavnega vodstva podjetja, ki tega sloga ne podpira. Sodelujoči so se strinjali, da bo tak slog vodenja težko obstal, če glavno vodstvo organizacije takega sloga ne izvaja ali pa vsaj ne podpira. Obžalovali so, da moj slog ni bil sprejet oziroma je bil celo v navzkrižju z interesi vodstva, ki so bili usmerjeni »samo« v

naloge in doseganje ciljev, medtem ko jim zadovoljevanje potreb zaposlenih ni bila prioriteta.

Zaradi vseh zgoraj naštetih slabosti nisem mogel potrditi ali v celoti ovreči druge teze, zato sem jo le delno ovrgel. Biti uslužnostni vodja pomeni »razmišljati drugače«. Stopiti iz standardne opredelitve vodenja zagotovo zahteva pogum, da se ta korak sploh naredi in se nato še naprej boriti z uporom, s katerim se takšen vodja morda sooča. Tveganje se povečuje, ko se začne te nauke udeleževati, še posebej, če se vodi v okolju, ki nestrpno sprejema spremembe ustaljenih vzorcev vedenja.

Poglejmo si sam izraz uslužnostno vodenje. Obe besedi sta bistveni. Uslužnostni vodja služi. Uslužnostni vodja vodi. Obe funkciji sta potrebni za razumevanje tega neverjetnega koncepta vodenja. Čeprav se uslužnostni vodje najprej osredotočijo na svoje sledilce, ki jih spodbujajo in jim pomagajo, da tudi sami postanejo vodje in uslužni do drugih, te iste osebe tudi vodijo. Ljudi premikajo k viziji sprememb, jasno komunicirajo in govorijo resnico, tudi če ta škodi.

Del težave je v tem, da smo prišli do tega, da uslužnostno vodenje enačimo z lepoto. Razume se, da če sem do vseh prijazen in jih osrečujem (zagotovo nemogoča naloga), potem sem dober uslužnostni vodja. Ampak ni tako! Uslužnostni vodje pričakujejo, da bodo sledilci vodili in postali partnerji pri napredovanju ekipe. Upirajo se težnji, da bi prevzeli vlogo prijaznega očeta ali materi podobnega vodje, ki samo neguje in skrbi za sledilce, temveč pričakujejo, da se bodo sledilci aktivno vključili v proces vodenja in s tem povečali uspešnost samega procesa vodenja.

Ključ motivacije zaposlenih je osredotočenost uslužnostnega vodja na dobro počutje in rast vseh v organizaciji. Uslužnostni vodja izkoristi vsako priložnost, da najprej pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih, kar lahko spremeni njihovo življenje. To je »naravni poklic« uslužnostnega vodje, ki ne dela nikoli v osebno korist, ampak v žrtvovanje zaradi drugih in njihove osebne in poklicne rasti. Motivacija zaposlenih je vsekakor v dobro zaposlenega in organizacije. Številne raziskave o povezavi uslužnostnega vodenja in motivacije, ki sem jih opisal v teoretičnem delu naloge, kažejo na močno povezavo teh dveh spremenljivk. Ali je uslužnostno vodenje pozitivno vplivalo na raven motivacije tudi med zaposlenimi v podjetju X, sem preverjal s tretjo tezo.

Največkrat omenjena lastnost, ki so jo sodelujoči izpostavili že pri vprašanju na temo njihovega idealnega vodja, je bila sposobnost motiviranja. Načela in prakse uslužnostnega vodenja so vsekakor motivacijsko orodje za vodje, če jih uporabljajo pravilno in učinkovito, s skrbnim in empatičnim odnosom, ne da bi potrebovali posebne programe in prijeme, ki ne izhajajo iz srca oziroma niso iskreni ali pa prinašajo le materialne nagrade. Skozi odgovore sodelujočih sem zaznal pet lastnosti, s katerimi sem vplival na njihovo motivacijo oziroma jo izboljšal ter s tem prispeval k njihovi osebni rasti.

Prva lastnost je sposobnost dobrega poslušanja. To je temeljni dejavnik učinkovitega uslužnostnega vodenja in ni le metoda pridobivanja vpogleda v to, kaj drugi mislijo, temveč kaže tudi pripravljenost slišati in razumeti, kaj imajo za povedati. To gradi zaupanje tako, da se zaposlenim dokaže, da vodja skrbi za njihove skrbi in potrebe. Sodelujoči so se strinjali, da sem jim vedno prisluhnil s skrbnostjo, iskrenostjo in empatijo, si vzel čas zanje ter jih spodbujal in podpiral pri njihovih idejah in predlogih. Sprejemal sem njihove slabe in dobre argumente ter jim dal možnost, da tudi sami sodelujejo pri odločitvah, kar jim je dajalo dodaten zagon oziroma motivacijo za lasten prispevek k organizaciji.

Naslednja lastnost je način komuniciranja. Brez jasne in odprte komunikacije zaposleni nimajo vodil in usmeritev, ki jih potrebujejo za rast kot produktivni člani ekipe v podjetju. Zaposleni so zelo cenili mojo sproščeno komunikacijo ne glede na to, kdo od njih je stal nasproti mene. Moj komunikacijski slog so opisali kot miren, učinkovit in potrpežljiv. Vedeli so, kaj sem od njih pričakoval in kar je še pomembnejše, zakaj. Zaposleni morajo pravilno razumeti, kako bodo ocenjeni, ali obstajajo ocene uspešnosti, kaj počnejo in kaj morajo izboljšati. Jasno sporočena pričakovanja pomagajo zaposlenemu opredeliti in sprejeti svojo vlogo v podjetju ter mu dajejo motivacijo, da doseže ali celo preseže ne samo svoje postavljene cilje, temveč tudi cilje podjetja. Dva sodelujoča v moji raziskavi sta sicer imela občutek, da ne delim vseh informacij z vsemi, kar je zelo dobra povratna informacija za mene, da v prihodnosti večkrat odprem tudi to vprašanje z vsemi člani ekipe, da se ne bodo počutili zapostavljene po tej strani.

Tretja zaznana lastnost je opolnomočenje. Opolnomočenje zaposlenih z večjo avtonomijo je neposredno povezano z njihovo večjo motivacijo. Strokovnjaki se strinjajo, da bodo zaposleni, ki imajo večji nadzor nad tem, kako, kdaj in kje opravljajo svoje delo, delali bolj trdo in jim bo delo bolj zanimivo. Ko dobijo priložnost, da pokažejo, kaj zmorejo, se bodo po svojih najboljših močeh lotili zadev ter se ob koncu dneva počutili bolj zadovoljne. Sodelujoči v moji raziskavi so bili zelo zadovoljni s stopnjo opolnomočenja, ki so ga dobili od mene kot vodje. Strinjali so se, da lahko svoje naloge opravljajo z visoko stopnjo neodvisnosti in svobode. Verjeli in vedeli so, da lahko prevzamejo pobude in opravljajo svoje naloge, ne da bi jih pri tem stalno nadzoroval.

Uslužnost oziroma skrb za druge je bila četrta zaznana lastnost. Ko zaposleni vedo, da je vodji mar zanje, mu zaupajo, saj vedo, da dela v njihovem najboljšem interesu in jim bo vedno kril hrbet. Sodelujoči so se zavedali, da sem njihove interese in potrebe postavljaj na prvo mesto, saj uslužnostni vodja ve, da so »ljudje enako organizacija«. Zaradi tega so bili še bolj motivirani in mi želeli za dani trud in vloženo energijo vanje vrniti v največji možni meri. Sodelujoči so tudi sami postali uslužni in pomagali drug drugemu.

Kot zadnje je treba omeniti nagrajevanje. Velika motivacija zaposlenih je poleg pohvale s strani nadrejenega tudi sistem nagrajevanja, ki ne obsega samo mesečne zagotovljene plače, ampak tudi različne bonuse, nagrade za uspešnost itd. Sodelujoči so bili dodatno motivirani,

saj sem uredil pregleden, jasen in pošten sistem nagrajevanja, ki sem se ga tudi držal. To je bila dodatna stimulacija, da so se zaposleni še bolj trudili in dali vse od sebe, da so zastavljene cilje dosegli ter bili zanje primerno nagrajeni.

Živimo v časih sprememb zaradi tehnološkega razvoja, ko so informacije in znanje glavni elementi moči. Organizacije ne smejo podcenjevati pomena zaposlenih, lastnikov informacij in znanja. Kako jih motivirati in obdržati, je resničen izziv v dejanskem poslovnem svetu. Na splošno bo organizacija imela koristi od kulture na delovnem mestu, ki bo spodbujala pozitivno motivacijo in navdušenje zaposlenih. Inovacije, timsko delo in pripravljenost na dodaten trud predstavljajo dragoceno človeško bogastvo za skoraj vse vrste organizacij.

Zaključimo lahko, da model uslužnostnega vodenja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. S tem potrjujem svojo tretjo tezo. Poleg tega, da ustvarja visoko motivirano delovno silo, spodbujanje modela uslužnostnega vodenja k razvoju zaposlenih ustvarja dobro, usposobljeno in produktivno ekipo. Že samo to lahko bistveno pozitivno vpliva na končni rezultat in ugled podjetja na trgu.

Identifikacija z vodjo se nanaša na stanje, v katerem se zaposleni opredeljujejo glede na svoj odnos do vodij. Ko zaposleni v svoje samopodobe vključijo svoje dožemanje vodje, ustvarijo občutek identifikacije z njim (Sluss, Ployhart, Cobb & Ashforth, 2012). V četrti tezi sem preverjal odnos uslužnostni vodja–zaposleni, da bi ugotovil, ali višja stopnja identifikacije zaposlenega z uslužnostnim vodjo vpliva na moč in stabilnost tega odnosa.

Teoretične in empirične študije so pokazale, da so zaposleni, ki se zelo poistovetijo s svojimi vodji, bolj občutljivi na pričakovanja svojih vodij (Blunden, Logg, Brooks, John & Gino, 2019) ter bolj pripravljeni posnemati in se učiti od njihovih stališč in vedenja (Li & Sun, 2015). V skladu s tem verjamem, da bo identifikacija zaposlenih z vodjo okrepila vplive uslužnostnega vodenja na njihovo notranjo motivacijo in pozitivno vedenje.

Vsi sodelujoči so verjeli, da sem imel kot vodja nanje pozitiven vpliv. Eden od njih je v raziskavi povedal, da sem nanje deloval pozitivno, sploh takrat, ko so bili čustveno ali z energijo čisto na tleh, in da lahko v imenu celotne ekipe trdi, da pogrešajo tak odnos in tako klimo. Spet druga zaposlena je komentirala, da se je moj slog vodenja čutil na ravni celotnega podjetja, saj smo se začeli različni oddelki, ki so bili prej povsem nekompatibilni, med seboj povezovati in dejansko bolje funkcionirati. Mnogi udeleženci so poudarili, da sem jim s svojim primerom dal dober zgled.

Kot vodja sem po njihovem mnenju poudaril pomen vzpostavljanja kolegialnih odnosov za sodelovanje v celotnem podjetju. To vedenje sem prakticiral v svojih odnosih, kar je vplivalo na udeležence, da vzpostavijo odprte in skrbne odnose tudi med sabo in zaposlenimi iz drugih oddelkov. Ena sodelujoča je bistvo teh ugotovitev zajela z besedami, da sem imel izjemno sposobnost združiti toliko različnih osebnosti in vzpostaviti zaupanje med njimi,

kar naj bi mi po njenem mnenju uspelo z odkritostjo, podporo in mentorstvom vsem članom ekipe.

Značilnosti, ki jih sodelujoči pogosto omenjajo v okviru modeliranja vodij, so bile skladne z vedenjem agape ljubezni in pristnosti. Sodelujoči so verjeli, da jih je moja pristnost naredila sproščene in zveste ter so se zato trudili, da mi dobro vrnejo z dobrim. Opisali so me kot vodjo, ki je na splošno podpiral njihove potrebe in služil njihovim interesom. Gojil sem njihovo strokovno in osebno rast ter jim zagotavljal sredstva za samorazvoj. Spodbujal sem jih, naj preizkušajo nove stvari in tvegajo. Omogočil sem njihov razvoj z mentorstvom in izkušnjami na delovnem mestu ter se veliko od njih naučil tudi sam.

Opolnomočenje je pomemben dejavnik, na katerem temeljijo medosebni odnosi med zaposlenimi in njihovimi vodji. Sodelujoči so se strinjali, da so lahko sami obvladovali svoje odgovornosti, ne da bi se vztrajno vmešaval vanje ali jih nadziral. Ta avtonomija jim je zagotavljala svobodo odločanja, možnost neuspeha, učenje ter rast in razvoj kot cenjenih članov homogene ekipe. Brezpogojno spoštovanje jim je omogočilo, da so opravljali svoje vloge z vedenjem, da jim bom kot njihov vodja pomagal pri reševanju težav brez strahu pred kakršnimi koli ukrepi.

Naše medsebojne odnose so sodelujoči opisali kot temelječe na spoštovanju ter pristnem, zaupljivem in skrbnem vedenju. Na te odnose so gledali kot na kolegialne in ne kot na odnose nadrejenega in podrejenega, zato so z lahkoto in redno iskali moja mnenja in nasvete, tudi obratno. Sodelujoči so verjeli, da so odgovorni za mojo čustveno in profesionalno podporo. Odnose med nami so opisali kot vzajemne in oboji smo jih smatrali kot »prijateljske« in »kolegialne«.

Večina me je opisala kot vzornika in mentorja. Zaznali so, da je moje vedenje pozitivno vplivalo na njihovo, kar je v skladu s konstrukti, ki jih je Laub (1999) opredelil za uslužnostne vodje. Kot kaže literatura, vodje na takšno vedenje vplivajo z modeliranjem in spodbujanjem (Russell & Stone, 2002). Udeleženci so pogosto opisovali moja vedenja, ki so bila podobna vedenju njihovega idealnega vodje. Ta ugotovitev je skladna z Laubovo trditvijo (1999), da so privrženci uslužnostnih vodij razvili enaka vedenja kot njihov vodja.

Niso pa vsi sodelujoči delili enako visoke stopnje identifikacije z mano kot uslužnostnim vodjo. Nekateri sodelujoči so to povzeli z besedami, da lahko tisti z nižjo emocionalno inteligenco začnejo izkoriščati uslužnostni pristop vodenja. Čeprav smo imeli dober odnos, sta dve sodelujoči na primer izrazili željo po bolj avtoritativnem slogu, ker tudi sami zagovarjata tak pristop, zato odnos uslužnostni vodja–zaposleni pri teh osebah ni bil tako močan in stabilen kot pri ostalih dvanajstih, kar se vidi iz njunih odgovorov in posledično potrjuje mojo tezo.

Naš medsebojni odnos, kakršnega so zaznali sodelujoči, je dal vpogled v model, ki sta ga predlagala Patterson (2003) in Winston (2002). Patterson je domneval, da bodo uslužnostni vodje izkazovali agape ljubezen, altruizem in ponižnost. Po Pattersonovem modelu ta vedenja vodijo do zaupanja, opolnomočenja in vizije za sledilca, ki doseže vrhunec v služenju sledilcu. Winston (2003) je trdil, da bo vedenje uslužnostnih vodij, ki ga je napovedal Patterson (2003), pripeljalo do podobnih rezultatov sledilcev in teorije, da bodo sledilci, tako kot njihovi vodje, izkazovali agape ljubezen, zavezanost vodji in visoko stopnjo samoučinkovitosti. Zaključil je, da bi to vedenje posledično ustvarilo notranjo motivacijo, altruizem in služenje vodji. Obnašanja, ki so jih pokazali sodelujoči, so bila skladna z napovedmi Winstona (2003).

Doživete izkušnje sodelujočih kot sledilcev so bile na splošno v nasprotju s teorijami junaškega vodje, ki so pogosto postavljene v literaturi, kjer je junak/vodja nezmotljiva avtoriteta. Zaposleni trdijo, da sem bil kot vodja cenjen in spoštovan zaradi poklicnih sposobnosti ter pozitivnih osebnih lastnosti in moralnih vrednot. Name so gledali kot na kolega, s katerim sodelujejo in mu zaupajo, da sprejema odločitve, ki so v njihovem in organizacijskem najboljšem interesu, ne pa kot nadrejenega šefa. Ta dojemanja so bila skladna s Kelleyjevimi (1992) opažanji, da zgledni sledilci želijo vodje, ki ustvarjajo okolja, v katerih lahko sledilci cvetijo, vodje pa so manj junaki in bolj ustvarjalci junakov. Na podlagi vseh teh ugotovitev sem četrto tezo potrdil.

Ugotovljeno je bilo, da je eden ključnih dejavnikov, ki bo vplival na odločitev zaposlenega, da ostane v organizaciji ali jo zapusti, slog vodenja. Ker bodo zavzeti zaposleni opravljali še več dolžnosti, kot se od njih zahteva, je morda v najboljšem interesu organizacije, da vodje razumejo, kako lahko njihovo vedenje vpliva na predanost zaposlenih organizaciji. Eden od sodobnih slogov vodenja, ki veliko obeta za učinkovito organizacijsko uspešnost, pa tudi za povečanje pripadnosti in predanosti zaposlenih organizaciji, je vsekakor uslužnostno vodenje. Študije Barbutoa in Wheelerja (2006), Ehrharta (2004), Winstona (2002) ter mnoge druge so pokazale, da obstaja pozitivno razmerje med uslužnostnim vodenjem in organizacijsko zavzetostjo. Ali to velja tudi za podjetje X, sem preverjal v zadnji, peti tezi.

Organizacijska zavzetost je običajno močnejša pri zaposlenih, ki so dlje časa v organizaciji, tistih, ki so v organizaciji doživeli osebni uspeh, tistih, ki so pohvaljeni in nagrajeni, ter tistih, ki delajo v zavzeti skupini zaposlenih. Zavzetost se lahko poveča, če vodje pridobijo zaupanje in spoštovanje svojih podrejenih. Vodje morajo oblikovati delovno mesto tako, da je ostajanje na njem bolj privlačno, razvojni programi, ki izboljšujejo kakovost vodenja, pa so pomemben del vsake strategije za povečanje zavzetosti.

Sodelujoči so se strinjali, da sem s svojim vodstvenim slogom vsekakor pridobil njihovo zaupanje. Naš odnos je eden od sodelujočih opredelil kot medsebojno zaupanje, spoštovanje, drugi pa ga je povzel z besedami, da sem s svojim slogom vodenja pridobil spoštovanje praktično celotne ekipe. Omenili so, da sem uspel združiti njihove različne osebnosti in

vzpostaviti zaupanje med njimi kot sodelavci kot tudi v odnosu vodja–zaposleni, kar je pripomoglo k njihovemu dobremu počutju. Po pričevanju enega od sodelujočih sem okolici dajal t. i. »good vibe«, kar pomeni, da sem dobro vplival nanje.

Zaradi ugodnega delovnega vzdušja, ki so ga opisali kot sproščenega, pozitivnega, odprtega, poštenega in podpornega, sem jih spodbudil k visoki učinkovitosti. Eden od sodelujočih je dejal, da mi je uspelo iz njih izvabiti več, kot je to uspelo komu drugemu. Vse to je pripomoglo k doseganju tako njihovih zastavljenih ciljev kot tudi k zavezanosti do organizacije. Čeprav je glavno vodstvo podjetja zagovarjalo drugačen način vodenja, kjer potrebe zaposlenih niso prioritete, jim je bilo kljub temu mar ne samo zame kot vodjo, ampak tudi za organizacijo.

Uslužnostno vodenje je zaposlenim omogočilo večjo fleksibilnosti pri delu, zadovoljilo njihove potrebe in ustvarilo ugodno, pozitivno ter spodbujajočo organizacijsko klimo. Izvajanje uslužnostnega vodenja v podjetju X je motiviralo zaposlene, da so brez strahu prostovoljno sledili in delali. Ker sem jim zaupal, da bodo zadeve dobro opravljene brez stalnega nadzora, kontroliranja in pritiskanja, jim dovolil, da se tudi na napakah lahko učimo, če so naši nameni dobri in se trudimo za uspeh, so bili še bolj zavzeti za doseganje ciljev. Pritrdili so, da sem brez prikritih motivov dvignil njihovo moralo in izboljšal kulturo ne samo oddelka, ampak praktično celotnega podjetja.

Uslužnostno vodenje poleg tega, da neposredno ustvarja uspešnost zaposlenih, ustvari tudi organizacijsko zavzetost zaposlenih. Sodelujoči so izpostavili, da sta bila motivacija in razpoloženje v podjetju pred mojim prihodom na nizki ravni in je uslužnostno vodenje, ki sem ga prakticiral, eden od razlogov, da se je vse skupaj hitro popravilo in dvignilo. Pritrdili so dejstvu, da je moj vodstveni slog pozitivno vplival na zavzetost za doseganje rezultatov, s čimer lahko potrdim svojo zadnjo tezo.

Zasluge za to so pripisovali dobri komunikaciji, motivaciji, pozitivni naravnosti, podpori, integriteti, pohvalam, vpeljavi poštenega in transparentnega nagrajevalnega sistema ter na splošno trudu za vzpostavljanje in ohranjanje dobre klime v oddelku. S tem sem po njihovem mnenju pridobil njihovo zvestobo, povečal zavzetost za doseganje zastavljenih ciljev, jim pokazal, da lahko prispevajo k razvoju sebe, ekipe in podjetja, ter s tem vplivajo na rezultate, ki so bili potem vedno pozitivni.

To magistrsko delo ponuja razumevanje uslužnostnega vodenja pri zaposlenih, njihove motivacije, identifikacije z uslužnostnim vodjo, prepoznavanja njegovih prednosti in slabosti, vodenja ter prispeva k znanju na področju tega sloga vodenja. Še vedno pa obstajajo omejitve, ki jih je treba obravnavati v prihodnjih raziskavah. To delo obravnava poglede zaposlenih v organizaciji v poslovnem sektorju, kjer glavno vodstvo ni bilo naklonjeno slogu uslužnostnega vodenja in ga ni podpiralo.

Tako lahko študije drugih organizacij, kjer se prakticira uslužnostno vodenje, ki se soočajo z različnimi situacijami in izzivi, razkrije druge izkušnje zaposlenih s ključnimi praksami uslužnostnega vodenja. Številni družbeni in ekonomski dejavniki, kot so vrsta in velikost organizacije, kulturni elementi, različna poslovna okolja, politična okolja ter druga vprašanja, lahko za uslužnostnega vodjo predstavljajo različne situacije in izzive. Zato bi rad videl nadaljnje raziskave in predvsem percepcije zaposlenih na področju različnih kontekstov uslužnostnega vodenja.

SKLEP

Definicija uslužnostnega vodenja, kot jo je opredelil njen ustvarjalec Greenleaf (1977), je, da se vodje osredotočajo na druge in ne na sebe ter na razumevanje vloge vodje kot osebe, ki služi drugim. Glavni cilj uslužnostnega vodje je torej služiti in zadovoljiti potrebe drugih, kar bi morala biti glavna motivacija za vodenje. To morda zveni kot idealna teorija vodenja, če vsi zgoraj navedeni dejavniki ostanejo resnični in so resnične narave.

Pristnost je ključna beseda. Ena najboljših lastnosti uslužnostnega vodenja je ta, da je ni mogoče ponarediti. Vodje lačni moči bodo hitro pokazali svoje prave barve in njihove taktike bodo propadle, kar bo povzročilo pomanjkanje zaupanja in posledično zmanjšanje produktivnosti. Sicer pa obstajajo vodje vseh vrst in ena teorija morda ne ustreza vsaki organizaciji. Nekateri delodajalci za uspeh zahtevajo strogo poveljevalno verigo, pa tudi red in disciplino, na primer vojska. Uslužnostno vodenje tudi nima kratkoročnega učinka, ki je lahko v izrednih razmerah ključnega pomena. Prav tako je pogled zaposlenih na idealno vodenje različen, čeprav vsi želijo spoštovanje, poštenost, upoštevanje, pohvale in nagrade.

Namen mojega magistrskega dela je prispevati k teoriji, praksi in literaturi uslužnostnega vodenja na podlagi pomembnih vpogledov zaposlenih na ta slog vodenja v organizacijskem okolju, kar je bilo moje glavno raziskovalno vprašanje. Večina sodelujočih v tem magistrskem delu se ni strinjala z idejo tradicionalnega vodstva, kjer je vodja »nezmotljivi« general, ki vlada s trdo roko. Zavrnitev tega tradicionalnega stališča ni povzročila pomanjkanja spoštovanja do njihovega vodje. Pritrdili so, da sem brez prikritih motivov dvignil njihovo moralo in izboljšal kulturo ne samo oddelka, ampak pozitivno vplival tudi na kulturo podjetja.

Odmik sodelujočih od tradicionalnega modela vodenja je temeljil na njihovem stališču, da bi moral biti odnos vodja–zaposleni kolegialen in ne odnos nadrejenega do podrejenega, ter vzajemen, ne pa dominanten in odvisen. Zaposlenim je bilo pomembno, da vodja spodbuja homogenost ekipe, v kateri so cenjeni in upoštevani zaradi svojih edinstvenih sposobnosti in prispevkov. Tako obnašanje je bilo tako dano kot prejeto, podpora pa je bila zagotovljena in vrnjena na čustveni in profesionalni ravni. Ta odprt in skrben odnos je med uslužnostnim vodjo in zaposlenimi ustvaril visoko stopnjo zaupanja in zavzetosti, kar je povzročilo resničen občutek opolnomočenja vseh vpletenih.

Tudi literatura ugotavlja, da uslužnostno vodenje spodbuja pozitivno zavzetost zaposlenih, jih dela bolj zadovoljne in bolj uspešne (Carter & Baghurst, 2014), spodbuja dožemanje homogenosti in etične klime (Burton, Peachey & Wells, 2017), kar ima za posledico pozitivne organizacijske rezultate (Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014), ki organizacijam omogočajo, da vzpostavijo in ohranijo konkurenčno prednost.

Sodelujoči v raziskavi so navedli, da imajo izkušnje z drugimi slogi vodenja v isti ali drugih organizacijah, ki so delno v nasprotju z uslužnostnim vodenjem, in da so izkušnje s takšnim slogom vodenja edinstvene. Potrdili so, da sem kot vodja dosledno izkazoval vodstvene lastnosti uslužnostnega vodenja, najpogostejše omenjene lastnosti pa so bile zgled, poštenost in integriteta, sočutje in ponižnost, opolnomočenje, odprta komunikacija in etika. Prejšnje raziskave prav tako poudarjajo pomen etičnih vodij, ki pri obnašanju in sprejemanju odločitev dosledno izvajajo to, kar govorijo (angl. *walk-the-talk*), pri čemer privržence motivirajo k posnemanju njih samih in poudarjajo, da je etika jedro uslužnostnega vodenja, kjer je večji poudarek na integriteti in zaupanju (van Dierendonck, 2011).

Najpogostejše zaznana ovira učinkovitosti ali primernosti uslužnostnega vodenja pri zaposlenih v tem delu je, da je za njeno uspešnost nujna podpora z najvišje ravni podjetja, ki jo potem razširi na celotno podjetje za povezavo in doseganje tako osebnih kot organizacijskih ciljev. Eden od sodelujočih je to opisal na način, da uslužnostno vodenje deluje samo v primeru, če je ta slog vodenja v podjetju poenoten in ponotranjen. Ta ugotovitev se sklada s prejšnjimi raziskavami, ki kažejo na pomanjkanje znanja o uslužnostnem vodenju in kulturi podjetja kot glavnim razlogom za neuveljavljanje tega sloga vodenja v praksi (Savage-Austin & Honeycutt, 2011).

Čeprav sta dva od štirinajstih sodelujočih v raziskavi osebno bolj naklonjena k avtorskemu slogu vodenja, to ne pomeni, da je uslužnostno vodenje šibko, kar so vsi potrdili. Ravno nasprotno. V uslužnosti je moč, saj uslužnostni vodja ne želi zmagati za vsako ceno, temveč je radoveden, odprt, resničen in iskren pri svojih prizadevanjih za rast in razvoj svojih zaposlenih in organizacije. Uslužnostni vodja ne vzgaja sledilcev, ampak ustvarja nove vodje in tu se »skriva« njegova moč.

Slog uslužnostnega vodenja se mi, ne glede na omejitve moje raziskave, zdi zelo primeren in obetaven za čas, v katerem živimo. Rezultati moje raziskave več kot očitno kažejo na to, da zaposleni uslužnostnega vodjo cenijo in spoštujejo ter mu zaupajo, ker jih motivira, opolnomoči, skrbi za njihove potrebe, posluša, sliši in razume, pohvali in nagradi, ima jasno vizijo, ki jo zna komunicirati in povezati organizacijske cilje z njihovimi. Prav zaradi tega podpiram in pozivam k nadaljnjim raziskavam na to temo, v večjem obsegu ter v različnih organizacijskih in kulturnih okoljih, tako z vidika zaposlenih kot same organizacije in njenega okolja ter povezave ciljev med njimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Achua, C. F. & Lussier, R. N. (2013). *Effective Leadership* (8. izd.). New York: South-Western Cengage Learning.
2. Amy, L. (2012). *The Trustworthy Leader: Leveraging the Power of Trust to Transform your Organization*. U.S.A: Jossey Bass.
3. Bal Tastan, S. & Kalafatoglu, Y. (2015). An investigation of the moderating effect of work exhaustion on the relationship between perceived servant leadership and organizational commitment. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 20(3), 307–328.
4. Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
5. Bennett, J. L. (2001). Trainers as leaders of learning. *Training & Development*, 55(3), 42–45.
6. Berendt, C. J., Christofi, A., Kasibhatla, K. M., Malindretos, J. & Maruffi, B. (2012). Transformational leadership: lessons in management for today. *International Business Research*, 5(10), 227–232.
7. Blanchard, K. (2000). Leadership by the book. *Executive Excellence*, 17(3), 4–5.
8. Blunden, H., Logg, J. M., Brooks, A. W., John, L. K. & Gino, F. (2019). Seeker beware: the interpersonal costs of ignoring advice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 83–100.
9. Božič, V. (2016). *Vrednotni sistemi managerjev z uslužnim stilom vodenja* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
10. Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, 4(2), 1–8.
11. Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press, Inc.
12. Burke, R. J., Koyuncu, M., Shtakova, M. A., Eren, D. & Çetin, H. (2014). Hotel star ratings and perceptions of servant leadership and service quality provided by front-line service workers in four- and five-star hotels in Turkey: an exploratory study. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 1–9.
13. Burton, L. J., Peachey, J. W. & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229–240.
14. Carter, D. & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 453–464.
15. Chatbury, A., Beaty, D. & Kriek, H. S. (2011). Servant leadership, trust and implications for the »Base-of-the-Pyramid« segment in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 57–61.
16. Chen, Z., Zhu, J. & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire: A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511–521.

17. Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.
18. Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. & Arshad, Z. (2012). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: a comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440.
19. Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperCollins Publishers.
20. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
21. Covey, S. R. (2003). *Principle-centered leadership*. New York: Free Press.
22. Cvek, M. (2019). *Značilnosti vodenja v slovenskem prostoru: Uslužnostno vodenje* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
23. De Rubio, A. R. & Kiser, A. G. (2015). Gender and age differences in servant leadership. *Academy of Business Research Journal*, 1, 49–63.
24. DePree, M. (1992). *Leadership jazz*. New York: Dell Publishing.
25. Dobbs, J. (2018). *How Servant Leadership Works*. Pridobljeno 16. februarja 2021 iz https://psu.instructure.com/courses/1887888/pages/111-how-servant-leadership-works?module_item_id=24632650
26. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
27. Erkutlu, H. & Chafra, J. (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education. *Journal of Education*, 30(4), 29–41.
28. Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant Leadership*, 1(1), 97–113.
29. Grant, A. (2013). *Give and take: a revolutionary approach to success*. New York: Viking Press.
30. Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
31. Greenleaf, R. K. (1977). The Institution as Servant. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
32. Greenleaf, R. K., (1991). *The servant leader*. Westfield, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
33. Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
34. Guillaume, O., Honeycutt, A. & Savage-Austin, A. R. (2013). The impact of Servant Leadership on Job Satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444–448.
35. Halaychik, C. S. (2014). Rapid Organizational Change through Servant Leadership. *Library Leadership & Management*, 28(3), 1–18.
36. Hale, J. R. & Fields, D. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397–417.

37. Healey, J. (2007). *Radical Trust: How Today's Great Leaders Convert People to Partners*. Hoboken: John Wiley & Sons.
38. Heskeet, J. (2013, 1. maj). *Why isn't servant leadership more prevalent?* Pridobljeno 4. decembra 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/05/01/why-isnt-servant-leadership-more-prevalent/?sh=3db07c473ac6>
39. Hess, E. D. (2013). *Servant leadership: a path to high performance*. Pridobljeno 11. decembra 2020 iz https://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/servant-leadership-a-path-to-high-performance/2013/04/26/435e58b2-a7b8-11e2-8302c7e0ea97057_story.html?utm_term=.bec6cb8c3803
40. Hu, J. & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862.
41. Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (5. izd.). New York, NY: McGraw-Hill.
42. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.
43. Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87–88.
44. Jones, D. (2012). Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction and empowerment within the framework for a participative culture in business. *Business Studies Journal*, 4(1), 35–49.
45. Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday
46. Kim, S. J., Kim, K. S. & Choi, Y. G. (2014). A Literature Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research. *International Journal of Social, Education, Economics, and Management Engineering*, 8(4), 1132–1135.
47. Kohle Paul, W., Courtney Smith, K. & Dochney, B. J. (2012). Advising as Servant Leadership: Investigating the Relationship. *NACADA Journal*, 32(1), 53–62.
48. Krog, C. & Govender, K. (2015). Servant leadership and project management: Examining the effects of leadership style on project success. V *European Conference on Management, Leadership & Governance* (str. 201–210). Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
49. Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
50. Li, Y. & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189.
51. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.

52. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Herderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measures and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
53. Lisbijanto, H. & Budiyo (2014). Influence of Servant Leadership on Organisation Performance through Job Satisfaction in Employees' cooperatives Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(4), 1–6.
54. Maden, D., Göztaş, A. & Topsümer, F. (2014). Effects of service standards communication and servant leadership on strategic competence and customer orientation. *Chinese Business Review*, 13(11), 659–667.
55. Mason, R. B. (2013). Complexity theory and leadership for Turbulent Environments. *Journal of Social Sciences*, 36(3), 295–307.
56. Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R. & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management and Organization*, 22(1), 113–129.
57. Mayer, D. B., Bardes, M. & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? Anorganizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197.
58. Mazarei, E., Hoshyar, M. & Nourbakhsh, P. (2013). The relationship between servant leadership style and organizational commitment. *Archives of Applied Science Research*, 5(1), 312–317.
59. McCann, J. T., Graves, D. & Cox, L. (2014). Servant leadership, Employee Satisfaction and Organisational Performance in Rural Community Hospital. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 20–38.
60. Mehta, S. & Pillay, R. (2011). Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context. *Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 24–41.
61. Melchar, D. E. & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74–88.
62. Mittal, R. & Dorfman, P. W. (2012). Servant Leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4) 555–570.
63. Meuser, J. D., Liden, R. C., Wayne, S. J. & Henderson, D. J. (2011). Is servant leadership always a good thing? The moderating influence of servant leadership prototype. V Northouse, P. G. (2016). *Leadership, theory and practice* (7. izd.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
64. Murray, A. (2010). *The Wall Street Journal essential guide to management: lasting lessons from the best leadership minds of our time*. New York: Harper-Collins.
65. Nair, K. (1994). *A higher standard of leadership: lessons learnt from the life of Gandhi*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
66. Nayab, N. (2010, 6. julij). *Servant Leadership Theory - Strengths and Weaknesses*. Pridobljeno 5. januarja 2021 iz <https://www.brighthub.com/office/home/articles/73511/>
67. Nguyen, L., Ermasova, N., Geyfman, V. & Mujtaba, B. (2015). Leadership Orientations of Russian Working Adults: Do Age, Gender, Education, and Government Work Experience Make a Difference? *Public Organization*, 15(3), 399–413.

68. Northouse, G. (2007). *Leadership, theory and practice* (3. izd.). London: Sage Publications.
69. Northouse, P. (2013). *Leadership, theory and practice* (6. izd.). London: Sage Publications.
70. Northouse, P. G. (2016). *Leadership, theory and practice* (7. izd.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
71. Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B. & Hanna, J. B. (2014). Bridging the Gap Between Strategy and Performance: Using Leadership Style to Enable Structural Elements. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 136–149.
72. Page, D. & Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development*. Lanham, MD: University Press of America.
73. Parolini, J., Patterson, K. & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274–291.
74. Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2012). A systematic literature review of servant leadership: Theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
75. Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model* (Doctoral Dissertation). Virginia Beach: Regent University.
76. Peterson, S. J., Galvin, B. M. & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565–596.
77. Pinoza, J. (2013). *Vsebinska analiza uslužnega vodenja na primeru redarskih služb v mestnih občinah v Sloveniji* (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
78. Podjetje X (2020). *Letno poročilo podjetja X* (interni vir). Ljubljana: Podjetje X.
79. Podjetje X (2021). *O podjetju*. Pridobljeno 16. februarja 2021 iz spletne strani podjetja X.
80. Politis, J. (2013). The relationship between team performance, authentic and servant leadership. V Semmelrock-Picej, M. (2013). *The Proceedings of the 9th European Conference on management, leadership & governance*. Reading, UK: Academic Conferences Ltd.
81. Rai, R. & Prakash, A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 123–134.
82. Rivkin, W., Diestel, S. & Schmidt, K. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1/2), 52–72.
83. Roberts, G. (2017). *Servant leadership across cultures*. Virginia Beach: Regent University.
84. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership. (brez datuma). *Achieving Adaptability Through Employee Empowerment*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.greenleaf.org/winning-workplaces/workplace->

resources/features/workplace-perspectives/achieving-adaptability-through-employee-empowerment/

85. Rui, Y., Ying, M., Jianhong, M. & Rongmian, H. (2017). How do Servant Leaders Promote Engagement? A Bottom-Up Perspective of Job Crafting. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(11), 1815–1827.
86. Russell, R. F. & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
87. Savage-Austin, A. R. & Honeycutt, A. (2011). Servant leadership: A phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. *Journal of Business & Economics Research*, 9, 49–54.
88. Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motion. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041.
89. Schwepker, C. H. & Schultz, R. J. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 93–107.
90. Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
91. Sendjaya, S., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2008). Defining And Measuring Servant Leadership Behaviour In Organizations. *Journal Of Management Studies*, 45(2), 402–424.
92. Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G. & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55(4), 949–975.
93. Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88–104.
94. Song, C., Kwangseo, R. P. & Seung-Wan Kang. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 43(10), 1749–1760.
95. Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34, 7–11.
96. Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25–30.
97. Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3/4), 349–361.
98. Sveto pismo. (1995). Ljubljana: Svetopisemska družba Slovenije.
99. Taylor, S., Pearse, N. & Louw, L. (2013). Development of a philosophy and practice of servant leadership through service opportunity. V Semmelrock-Picej, M. (2013). *The Proceedings of the 9th European Conference on management, leadership & governance*. Reading, UK: Academic Conferences Ltd.

100. Tenney, M. (2014). *Serve to be great: leadership lessons from a prison, a monastery, and a boardroom*. Hoboken: Wiley.
101. Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
102. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
103. Van Winkle, B., Allen, S., DeVore, D. & Winston, B. (2014). The relationship between the servant leadership behaviors of immediate supervisors and followers' perceptions of being empowered in the context of small business. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 70–82.
104. Wagner, R. & Hartner, J. K. (2006). *12: the elements of great managing*. Washington, DC: Gallup.
105. Wei, H. (1982). *The Guiding Light of Lao Tzu*. Wheaton, Illinois: The Theosophical Publishing House.
106. Winston, B. E. (2002). *Be a Leader for God's Sake*. Virginia Beach, VA: Regent University-School of Leadership Studies.
107. Zhang, H., Kwong K. H., Everett, A. M. & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747–767.
108. Zohar, D. (1997). *Rewiring the corporate brain: using the new science to rethink how we structure and lead organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.

PRILOGA

Priloga 1: Transkripcija intervjujev z zaposlenimi v podjetju X

INTERVJU Z OSEBO X1

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

To vprašanje je zelo zanimivo in tudi mene zanima, kako me sedaj moja ekipa vidi. Kar se mene tiče, je idealen vodja nekdo, ki s svojim delom in odnosom vzpostavi s sodelavci tak odnos, da ga dejansko vidijo kot resničnega vodjo in ne prenašalca informacij kot je bila dostikrat praksa v našem podjetju. Skratka vodja mora imeti neko vizijo, katera naj bi vsaj približno sledila viziji podjetja/oddelka in le to predstaviti svoji ekipi na tak način, da se poistovetijo z njo.

Podvprašanje: Kakšen odnos meniš, da bi vodja moral imeti do svoje ekipe?

Meni se zdi, da odprt, pošten, prijateljski, usmerjen v podpiranje zaposlenih in ne kritiziranje.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Tvoj vodstveni slog je bil več kot odličen in imel si spoštovanje praktično kompletne ekipe. Je pa res, da si se moral na začetku kar truditi, da smo te vzeli za »svojega«.

Podvprašanje: Kaj sem storil, da ste me vzeli za »svojega«?

Skratka, bil si načelen in pošten, lepo si znal predstaviti nove podvige in naloge ter obrazložiti potrebna vprašanja. Poleg tega si bil vedno na voljo vsakomur, ki te je potreboval, nisi kritiziral, ampak skupaj z nami iskal možnosti za izboljšave in rešitve.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Dejansko mislim, da je bil prijateljski odnos z določeno mero obojestranskega spoštovanja. Všeč mi je bilo, da si nam pomagal, nam zaupal in ne samo delegiral naloge. V zameno smo se tudi mi bolj trudili, da olajšamo tvoje delo.

Podvprašanje: Mi znaš navesti kak primer tega truda?

Naučili smo se, da na problem gledamo kot na izziv in k tebi ne prihajamo samo s problemi v upanju na takojšnje odgovore, ampak tudi predlaganimi rešitvami za te izzive.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Tvoj je bil eden boljših. Nismo le dobili določenih nalog, ampak poleg tega tudi jasna navodila kako dobro opraviti naloge in zaupanje ter podporo, da bodo naloge dobro opravljene.

Podvprašanje: Kaj so bile dobre lastnosti drugih slogov vodenja, ki si jih izkusil in pri meni morda nisi zaznal?

Trenutno se ne spomnim nekih večjih ... morda izkušnost v sprejemanju odločitev. V določenih situacijah, sploh na začetku, bi lahko hitreje reševal zadeve, tako kot si jih potem reševal, ko si bil z nami že nekaj časa.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

- Poštenost in etičnost
- Pozitiven odnos do dela in sodelavcev
- Vztrajnost tudi pri težkih nalogah
- Opolnomočenje
- Nenehna podpora

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Premalo »hinavski« oziroma ne dovolj političen odnos do vodstva.

Podvprašanje: Kaj točno to pomeni?

Naše vodstvo ni imelo posluha za potrebe zaposlenih, ampak samo za doseganje organizacijskih ciljev, zato se tvoj slog ni ujemal z njihovim načinom ravnanja z zaposlenimi. V takih primerih je tvoj način vodenja vnaprej obsojen na propad, ker ne izhaja iz samega vrha, ampak je z njim v konfliktu.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Zelo, saj je bilo vzdušje sproščeno, vladala je vključenost in sodelovanje, točno smo vedeli, kaj so naši cilji ter kakšne so nagrade za doseganje le teh. Videlo se je, da ti veliko pomeni, da ne samo organizacija, ampak tudi mi dosežemo svoje cilje in nagrade.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Motiviral si nas maksimalno, kakor je bilo v situaciji možno. Etika in kultura našega oddelka je pa sproščena, prijateljska, podporna, kar si tudi sam vzdrževal, negoval, podpiral in skušal širiti na celotno podjetje in smo vsi zelo cenili.

INTERVJU Z OSEBO X2

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Človek s sposobnostjo komuniciranja s sodelavci, s posluhom za reševanje težav podrejenih, s sposobnostjo motiviranja, vodja mora biti samozavesten, učinkovit ter prepričljiv, vsekakor pa mora biti učinkovit v tiskem delu.

Podvprašanje: Kakšen je za tebe slab vodja?

Sebičen, avtoritativen, ukazovalen, tak, ki je na položaju le zaradi uveljavljanja moči ali po zaslugi zvez in poznanstev. Ni mi všeč, če se vodja ne ukvarja z nami, ampak vseeno imam raje takega kot pa nekoga z lastnostmi, ki sem jih zgoraj opisal.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Tvoj vodstveni slog je praktično zajemal vse, kar zame predstavlja idealnega vodjo.

Podvprašanje: Kaj bi pa izpostavil?

Kar bi izpostavil pri tebi je definitivno poštenost do sodelavcev, zavzetost ter super odnos s sodelavci.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Tvoj vodstveni slog mi je bil všeč predvsem zaradi tega, ker se nikoli nisi povzpел nad sodelavce, katerim si bil vodja ter nam omogočal dobre pogoje za delo.

Podvprašanje: V kakšnem smislu to meniš, mi lahko daš primer?

V smislu: »jaz sem tvoj šef in naredil boš tako, kot jaz mislim, da je prav«. Upošteval si naše predloge in ideje, ustvaril pozitivno okolje ter prodajno skupino znal motivirati kolikor si lahko. Vzpostavil si super odnos z vsemi ter komuniciral na prijateljski ravni.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Večino tega sem naštel v tretjem odgovoru, izpostaviti pa seveda velja tvoj komunikacijski slog, ki je miren, učinkovit, normalen, kjer bi izpostavil tvojo potrpežljivost.

Podvprašanje: Kaj pomeni normalen?

Iskreno povedano, nisem bil nikoli navajen na vodjo, ki je potrpežljiv, in ki ne vidi samo cilja, ampak tudi pot do cilja, nam pomaga, nas razume in zaradi tega iskreno mislim, da si uspel iz nas izvabiti več kot kdor koli drug.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Znal si povezati prodajno skupino, veliko pomagal z nasveti in seveda znal prisluhniti sodelavcem v skupini. Sprejemal si tudi mnenja drugih, pa če tudi ta ravno niso bila OK in primerna. Znal si lepo obrazložiti, zakaj je tako in nas usmeriti na pravo pot.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Naj se sliši še tako klišejsko,... Nisem jih zaznal.

Podvprašanje: Vseeno me zanima, če je karkoli takega kar si pri meni kot vodji pogrešal?

Tu res nimam kaj dodati...

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Za doseganje ciljev se moraš zagotovo v delovnem okolju počutiti dobro, kar pomeni, da ne smeš imeti takšnih in drugačnih pritiskov nadrejenih. Okolici si dajal t. i. »good vibe«, torej si dobro vplival na nas, kar je bilo bistvenega pomena za doseganje ciljev.

Podvprašanje: Kakšni so ti pritiski, o katerih govoriš?

Govorim o grožnjah s strani nadrejenih, nerazumevanju samega dela, količine in vrste dela, postavljanju nereálnih ciljev, dnevnim maltretiranjem in mikromanagementu, zahtevah po službi z življenjem in ne življenjem s službo, itd. Nočem, da bi me narobe razumel, jaz obožujem svojo službo in zelo rad to delam, ampak moja družina je vedno na prvem mestu.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Tvoja motivacija, tvoja etika, tvoj način komunikacije je vsekakor dobro vplival na vse nas, zato smo tudi dokaj hitro postali ne samo dobri sodelavci, ampak tudi dobri prijatelji. Seveda pa si tudi ti imel nadrejene, ki jim pa očitno tak način vodenja ni bil všeč, ampak to je že druga stvar. Tvoj položaj v službi je bil zelo nehvaležen »med kladivom in nakovalom«. Težko je bilo ustreči vsem, torej da si bil dober, všečen in avtentičen vodja nam, hkrati pa odgovarjati svojim nadrejenim, ki so si več kot očitno način vodenja predstavljali popolnoma drugače. Kakorkoli, ti si stal za svojimi besedami, dejanji, zato nimam nobenih slabih besed, izkušenj, itd.

INTERVJU Z OSEBO X3

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Človek, ki je sproščen, nepristranski, pravičen ter zna motivirati in nagraditi ekipo za dosežene rezultate. V primeru težav zna usmeriti zaposlenega na pravo pot.

2. Kako bi opisala moj vodstveni slog?

Demokratičen. Spodbujaš in poslušаш tudi drugačno mnenje.

Podvprašanje: Se ti zdi, da sem bil tudi dovolj zahteven in odločen?

Ko si prišel k nam, si se malo »lovil«. Takrat ti je še manjkalo nekaj odločnosti, nato pa, ko si nas že dobro spoznal, jasno razložil vse zahteve in poti do izpolnjevanja ciljev. Tudi sami smo se morali navaditi nate, ker do takrat še nismo imeli tako empatičnega vodje.

3. Kako bi opisala odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Pravičen, prijateljski. Daš občutek, da zmoremo.

Podvprašanje 1: Kakšen odnos med vodjo in zaposlenim se tebi zdi najbolj primeren?

Vodja mora zaposlenim zaupati in obratno, se pravi treba je vzpostaviti obojestransko zaupanje.

Podvprašanje 2: Kako to zaupanje dosežemo in ali meniš, da sva midva pri tem uspela?

Gre za zaupanje, da bodo zadeve dobro opravljene, brez stalnega nadzora, kontroliranja in pritiskanja. Gre tudi za zaupanje večjih in težjih nalog. To dosežemo z iskrenostjo, podporo, jasno komunikacijo kaj in kako se pričakuje, odgovornostjo do dela, naloge in odnosa, da ko se nekaj obljubi, se tudi spelje do konca in zavedanjem, da smo vsi zmotljivi in se vse da rešiti. V bistvu z neke vrste dovoljenjem, da se tudi na napakah lahko naučimo, če so naši nameni dobri in se trudimo za uspeh. Z moje strani vem, da midva sva to zaupanje vzpostavila.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusila?

Precej bolj umirjen, brez nenadnih izpadov, ko stvari ne grejo ravno najboljše. Tudi v najbolj stresnih situacijah ohraniš mirno kri in se sistematično lotiš reševanja težave.

Podvprašanje: Kaj si pri mojem slogu vodenja pogrešala?

Malce več nepristranskosti. Včasih sem pri nekaterih razpravah dobila občutek, da daješ nekaterim prednost pred drugimi, ker si imel z njimi bolj prijateljski odnos.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Predvsem pravičen odnos, mediatorski pristop in to, da si bil zagovornik zaposlenih, skrbel za naše potrebe, cilje, želje in jih usklajeval z organizacijskimi.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Nimam veliko zamer. Kot sem že opisala zgoraj, malo več nepristranskosti, ker se mi zdi, da se je nekajkrat zgodilo, da si določene informacije povedal nekje, kjer jih je slišal le del ekipe.

Podvprašanje: Se ti zdi, da je moj način vodenja, v kolikor bi popravil nepristranskost, primeren za vse organizacije?

Se strinjam, ker spodbujaš ljudi k rasti, znaš oblikovati dober tim in tudi sam delaš to, kar zahtevaš od nas.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Bili smo bolj motivirani, da dosežemo postavljene cilje. Bilo nam je mar predvsem zate in tudi za organizacijo, ker ti nismo hoteli povzročati dodatnih težav, ki si jih že tako ali tako imel z vodstvom zaradi drugačnega mišljenja o vodenju ljudi.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Temelji so bili sicer postavljeni že prej, saj ekipa prodaje že dolgo časa dela skupaj. Uspelo ti je izboljšati vse skupaj in motivirati v tolikšni meri, da smo postali še bolj povezani in še boljše ekipa. V prodaji smo bili vedno kot podjetje znotraj podjetja, vsi so bili proti nam.

Tudi tukaj se je poznala tvoja mediatorska vloga, saj ti je uspelo zmanjšati razlike med oddelki.

INTERVJU Z OSEBO X4

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Idealen vodja zna motivirati svojo ekipo oz. zaposlene, ima sposobnost sprejemanja pravih odločitev, ima načrt za doseganje planov, ima organizacijske sposobnosti, zna prisluhniti in upoštevati ideje, druge predloge zaposlenih oziroma se posvetuje z ostalimi, vzame si čas tudi za privatne, osebne pogovore in ne dela razlik v svoji ekipi.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Dosleden, pošten, vsakega obravnavaš enako. Znaš prisluhniti kakršnim koli problemom, tako službenim kot privatnim. Ljudi znaš motivirati, postaviti ambiciozna, ampak realna pričakovanja in pošteno nagraditi. Si natančen in analitičen. Vedno imaš postavljene procese dela in kako doseči cilje. Vedno si se postavil za svojo ekipo in znal povedati kaj je prav in kaj narobe oziroma kaj bi spremenil.

Podvprašanje: Se ti zdi, da sem bil preveč popustljiv?

Mislim, da si se zavedal, da ne veš vsega in popustil, ko je bilo to potrebno ali v primeru dobrih argumentov, ne pa vztrajal pri svojem stališču, tudi če je bilo napačno, samo zaradi tega, ker si bil šef.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Odnos je bil vedno odprte in sproščene narave. Zaupanje je bilo 100-odstotno. Vedno si nam bil dosegljiv in na voljo za kakršno koli vprašanje in nasvet.

Podvprašanje: Kako uspešen sem bil po tvojem mnenju pri reševanju konfliktov?

Konflikt interesov je prisoten v vsakem podjetju. Cenim to, da si jih reševal s pomirljivim tonom, kjer si poslušal vse strani in vedno našel rešitev, s katero smo se strinjali.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Najbolj v tem, da smo imeli prijateljski odnos in smo vsi bili na realnem nivoju. Poznal si posel tudi na operativnem nivoju in vedel, kaj je in kaj ni možno. Znal si točno razložiti in podati navodila. Bil si steber ekipe, na katerega sem se lahko oprl in vedno dobil odgovor.

Podvprašanje: Zakaj se ti zdi, da je poznavanje operativnih procesov prednost za vodjo?

Imel si znanje praktično vseh procesov podjetja in znal to smiselno povezati v neko logično obliko in nam jasno predstaviti, zakaj so neke stvari bolj pomembne in druge manj. Vodja, ki je vpet v delo svojih zaposlenih in ve kaj vse to delo zajema, je precej boljši v postavljanju

ciljev, zahtev, pričakovanj in tudi podajanju jasnih navodil za delo, da ne govorimo o nagrajevanju.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

- Poštenost
- Enotnost
- Znanje
- Preprostost
- Analitičnost
- Organiziranost
- podpora

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Tvoj slog v osnovi pomeni žrtvovanje sebe za ekipo.

Podvprašanje 1: Prosim malo bolj obrazloži?

Ne reče se zastonj, da »dobrota je sirota«. Dve stvari sta tukaj. Ena je ta, da si bil v navzkrižju interesov z vodstvom podjetja, ki tvojega sloga ni podpiralo. Druga pa ta, da verjetno nisi opazil, da nekateri izkoriščajo tvoj pristop.

Podvprašanje 2: Kako meniš, da bi moral postopati v primeru izkoriščanja?

V takih primerih bi rabil več ostrine ali pa sposobnost to prepoznati in ustrezno reagirati ter s tem dati primer tudi ostalim. Vem, da si se proti koncu svojega mandata uspešno spopadal tudi s tem in toksične osebe bodisi spremenil ali pa so se sami odstranili iz ekipe. Je bilo pa tega zelo malo.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Vedno, ko sem že skoraj obupal, sem dobil nov zagon in načrt, kako doseči cilje. Na dnevni ravni sem občutil tvojo podporo v razumevanju, postavljanju ciljev in njihovem doseganju. Gradil si kult ekipe, v kateri smo vsi enakovredni.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Vedno pozitivno, sploh takrat, ko smo bili čustveno ali z energijo čisto na tleh. Lahko rečem za celo ekipo, da pogrešamo ta odnos in tako klimo, ki smo jo imeli. Bil sem motiviran, ker si resnično verjel vame in mi pomagal pri doseganju ciljev. Celo podjetje je bilo bolj pozitivno zaradi tvojega nasmejanega, pozitivnega in etičnega odnosa.

INTERVJU Z OSEBO X5

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Idealen vodja se bori za zadovoljstvo svojega tima, je korekten, priskoči na pomoč in je dober poslušalec. Izkušena in karizmatična oseba. To je vodja, ki ne krivi ekipe za morebitne slabe rezultate, ampak ji pomaga doseči boljše. Prav tako je to vodja, ki zasluge za dobre dosežke ne pobere sam, ampak jih da ekipi. Zame je dober vodja tisti, katerega moč ne izhaja le iz višjega položaja v podjetju, temveč vseh zgoraj naštetih lastnosti.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Precej od zgoraj naštetega bi pripisal tvojemu vodstvenemu slogu. Pripravljen poslušati in sugerirati rešitve pri nastalih problemih. Dosežke ekipe si vedno postavljaj pred lastne, kar smo vsi videli in cenili. Imaš zelo dostopno, prijazno in močno karizmo. Vedno si se boril za nas, kar se je konec koncev videlo tudi na področju pohval in nagrad/bonusov.

Podvprašanje 1: Kaj si pogrešal pri mojem vodstvenem slogu?

Tudi sam sem v preteklosti imel možnost biti vodja in videl, kako težko je voditi skupino ljudi z različnimi karakterji in željami. Zdi se mi, da si bil v svoji vlogi zelo dober. Izpostavil bi mogoče samo to, da bi lahko bil bolj nepristranski v nekaterih primerih.

Podvprašanje 2: Kakšni so ti primeri, da si bom lažje predstavljal?

Včasih si, po mojem mnenju, več časa namenil tistim, s katerimi si se bolje razumel kot z drugimi, čeprav bi ga drugi tudi potrebovali. Vem pa, da to ni lahko, ko imaš več kot dvajset ljudi, ki ti direktno poroča in vsi pričakujejo tvojo maksimalno pozornost točno takrat, ko si jo želijo.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Zelo kolegialen odnos. Nikoli nisi bil vzvišen in se postavljaj nad svojo ekipo. Vedno si cenil in spoštoval drugačno mnenje. Podpiral si nas pri osebnih in službenih podvigih za lastno rast in razvoj.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Imel sem kar nekaj vodij in med njimi mnogo dobrih, a še nikoli nikogar, ki bi bil tako izjemno angažiran za vzpostavitev dobrih odnosov znotraj svojega tima.

Podvprašanje: Kako misliš, da mi je to uspelo?

Imel si sposobnost združiti toliko različnih osebnosti in vzpostaviti zaupanje med nami vsemi. To ti je uspelo z odkritostjo, podporo in mentorstvom vsem članom ekipe.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Definitivno je to čustvena inteligenca. Vedno si nas dovetno poslušal, nas razumel in podpiral pri delu. Upali smo si veliko več, ker smo vedeli, da nas zaradi napak ne boš

kritiziral, ker se na napakah učimo. Potem je tu tvoja vsesplošna pozitivna naravnost, strokovnost in razgledanost. Nikoli nisi od nas zahteval nekaj, kar sam nisi bil pripravljen storiti. Znal si nam predstaviti naloge in cilje na vsem razumljiv in enostaven način. Bil si zelo praktičen in verjel v naše sposobnosti in znanja.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Zgoraj, v drugem vprašanju sem nekako že odgovoril na to vprašanje, in sicer, ker precej temelji na kolegialnosti, je težko vzdrževati nepristranski odnos do celotnega tima.

Podvprašanje: Kako bi opisal mojo odločnost in zahtevnost kot vodja?

Povezano z zgornjim odgovorom, s tistimi, s katerimi si se bolje razumel, si bil bolj popustljiv.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Zelo pozitivno. Vzpostavil si jasen, pošten in pregleden nagradni sistem, ki je izjemno vplival na mojo motivacijo za doseganje rezultatov. Tvoja osebnost in lastnosti, ki sem jih že večkrat opisal pri prejšnjih vprašanjih, kakor tudi stalna podpora, so bili dodaten razlog za dodatni trud pri doseganju in preseganju rezultatov.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Na kratko, zelo težko si predstavljamo, kako bi lahko bilo bolje. Povezoval si nas tudi z drugimi oddelki, s katerimi smo bili, zgodovinsko gledano, v slabših odnosih.

INTERVJU Z OSEBO X6

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Idealen vodja je tisti, ki vodi, ne tisti, ki ukazuje. Je tisti, ki podrejenega, ko naredi kaj narobe ali česa ne zna, to nauči, ne pa, da ga kritizira. Idealni vodja mora imeti visok emocionalni količnik, hkrati pa znati postaviti meje.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Mešanica mentorskega, očetovskega in demokratičnega sloga vodenja (v tem vrstnem redu glede na odstotek od celote).

Podvprašanje: Kaj si pogrešal pri mojem vodstvenem slogu?

Pogrešal sem samo to, da ga tudi tvoji nadrejeni niso sprejeli in upoštevali pri svojem vodenju.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Zelo osebni in prijateljski odnos, a hkrati z vodilom: »Ko se dela, se dela«. Opazilo se je, da ti je uspeh in napredovanje celotne ekipe tvoja prioriteta.

Podvprašanje: Na kak način se je to opazilo?

Tako, da si nas poslušal, prepričeval z logičnimi argumenti, nas v vsakem trenutku podpiral in nam pomagal pri delu ter doseganju dobrih rezultatov. To si dobro prepoznal in tudi primerno nagradil.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Predvsem ni avtoritativen pa tudi perfekcionističen ne. Torej ne gre za »metanje ven« ali izkazovanje svoje superiornosti, ampak za pristno željo po tem, da je ekipa čimbolj uspešna, in da so odnosi v njej, kolikor se le da, dobri.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

- dobri odnosi v ekipi in med ekipami
- zaupanje vodji
- mentorstvo
- motiviranje
- spodbujanje
- iskanje in izkoriščanje posebnih lastnosti zaposlenih
- avtentičnost

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Možnost, da podrejeni z nižjo emocionalno inteligenco začnejo izkoriščati to »prijaznost/prijateljstvo«. Možnost, da se ta slog ne ujema z morebiti bolj avtoritativnim slogom, ki ga podjetje zasleduje. Ta dva sloga vsekakor nista kompatibilna. Posledično je lahko vodja z mentorskim načinom vodenja uspešen le v podjetju, ki takšno vodenje ponotranji.

Podvprašanje: Kaj pa v povezavi z mojo odločnostjo in zahtevnostjo kot vodja? Morda še kaj drugega v povezavi z mano?

V pravih trenutkih si bil tako zahteven kot odločen. Vedeli smo, kaj se od nas pričakuje in za tem si trdno stal ter nas podpiral. Nekateri so izkoriščali tvoj pristop, a si tudi tu postajal vse bolj strikten in dosleden.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Ker je imela večina tvoje ekipa zelo visok seštevek emocionalne inteligence, je bil tvoj vodstveni slog zanjo idealen. Delo v skupini, nabiti s pozitivno energijo in hkrati izredna želja večine od nas po tem, da ti tvoj način dela z nami poplačamo z maksimalnim vložkom, je glavni razlog, da smo dosegali odlične rezultate.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Menim, da je bila večina od nas zelo motivirana, dati vse od sebe. Na ta način smo želeli podzavestno vračati dobro z dobrim. Kar se tiče etike težko rečem, saj je to komponenta, ki

je bolj kot ne privzgojena. Čas, ki smo ga preživel s teboj, pa je bil mogoče prekratek za prevzgojo. Si nam pa s svojim primerom dal dober zgled. Sicer se je pa tvoj slog vodenja čutil na nivoju celotnega podjetja, saj smo se začeli različni oddelki, ki so bili prej povsem nekompatibilni, med seboj povezovati in dejansko bolje funkcionirati.

INTERVJU Z OSEBO X7

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Znati mora komunicirati na način, da ga podrejeni razume. Znati mora motivirati. Biti mora samozavesten. V kritičnih trenutkih mora ostati miren. Pokazati mora potrpežljivost.

Podvprašanje: Kakšen je za tebe slab vodja?

Slab vodja je tisti, ki ne ve kaj dela. Nima ne znanja ne volje po vodenju tima. Žene ga samo pozicija in graditev lastne kariere. Obnaša se »šefovsko« in misli, da vse ve. Ne upošteva nikogar. Stalno pritiska na zaposlene, kriči, žali in se pritožuje. Ne zna nagraditi in pohvaliti zaposlenih. Sicer pa vse nasprotno od tega, kar zame idealni vodja je.

2. Kako bi opisala moj vodstveni slog?

Glede na opisano pri prvem vprašanju, vsaj kar si jaz predstavljam, bi te opisala kot mirnega v kritičnih trenutkih. Tudi potrpežljivega, saj si določene zadeve lahko večkrat razložil, kar ti nikoli ni bilo odveč. Znaš motivirati in definitivno zelo dobro komunicirati. Zelo dobro poslušáš in upoštevaš vse dobre argumente in ideje.

3. Kako bi opisala odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Odnos je bil zelo odprt in prijateljski. Mogoče včasih za šefa celo preveč.

Podvprašanje 1: Kakšen odnos pa se tebi zdi najbolj primeren za šefa?

Sproščen, a vseeno zelo profesionalen. Mislim, da šef vseeno mora imeti neko distanco do zaposlenih, da ni preveč prijateljski.

Podvprašanje 2: Kaj misliš, da so nevarnosti preveč prijateljskega odnosa?

Nekateri to začnejo izkoriščati, vsaj jaz to tako vidim, včasih tudi na račun ostalih, ki tega ne počnejo. Nevarnost je, da se potem ne obravnava več vseh enako.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusila?

Predvsem v odprti komunikaciji, tudi glede občutljivih in zasebnih tem. Prijateljski odnos.

Podvprašanje: Kaj si pri mojem slogu še pogrešala glede na ostale, razen tega, da sem imel preveč prijateljski odnos?

Nočem, da bi se narobe slišalo, pozitivno je, da si imel prijateljski odnos, kjer sva lahko govorila o vseh stvareh in si me vedno pozorno poslušal, si vzel čas zame in ostale. V

primerjavi z ostalimi sem pogrešala malo več distance. Zaradi objektivnosti, ker si vseeno šef.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

- samozavesten pristop
- komunikacija
- mirnost
- iskanje informacij pred odločitvijo
- demokratičen slog
- poslušanje in pomoč

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Preveč prijateljski odnos sva že obdelala pri prejšnjih vprašanjih. Dodala bi mogoče še to, da prenos informacij ni vedno dosegel vseh članov ekipe. Kakšen kratek sestanek samo za podajanje informacij, ki so namenjeni vsem, ki je bil uveden kasneje, bi lahko bil uveden že prej. Mogoče tudi način humorja ni bil primeren za vodjo.

Podvprašanje: Kako bi ti najraje videla ta odnos oziroma ga popravila?

Jaz sem vseeno navajena na to, da »šef je šef« in neka hierarhična meja mora tu obstajati.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Zahteve si znal podati in predstaviti na način, ki je bil razumljiv. Jasno nam je bilo, kaj so naši cilji. Znal si pohvaliti in nagraditi. Vedeli smo, kaj moramo narediti in kaj lahko dobimo.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Znal si motivirati ob pravem trenutku. Etika pri tebi nikoli ni bila vprašljiva. Kulturo oddelka si izboljšal.

Podvprašanje: Kako se ti pa zdi, da sem/smo sodelovali z drugimi oddelki v času mojega vodenja?

Tudi tu si precej izboljšal sodelovanje oziroma se zelo trudil za to.

INTERVJU Z OSEBO X8

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

To je vodja, ki zna delavca motivirati, vzpodbujati, usmerjati, učiti, v primeru napak opozoriti in mu pokazati način kako jih odpraviti. Vodja mora biti kot nek idol svojim zaposlenim.

Podvprašanje: Na kakšen način naj bi bil idol?

Mora biti nekdo, ki ima tako znanje o poslovanju kot karizmatično osebnost, je empatičen in se vsi zgledujemo po njem.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

V bistvu vse od zgoraj naštetega. Za nekatere stvari ti je mogoče zmanjkovalo časa, ampak generalno gledano odličen vodja. Ko je bilo treba delati, smo delali. Ko smo se zabavali, smo se zabavali. Znal si oceniti ljudi, videl kaj in kako kdo opravlja svoje delo, znal si motivirati, ogromno stvari naučiti in pomagati tako pri delu, kot tudi osebno.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Prijateljski, ampak na način, da smo te vsi spoštovali in upoštevali. Ko si nekaj želel od nas, smo to (brez preveč pritoževanja, razen izjemoma) naredili, ne da bi nam to moral dopovedati na grd način. Ko pa smo se lahko zabavali, smo prav tako vedeli, da se lahko.

Podvprašanje 1: Kako misliš, da smo prišli do takega odnosa?

Od samega začetka si nam pomagal, si nas podpiral, nas učil, razumel tudi našo stran, pohvalil in imel potrpljenje. Vzpostavili smo zaupanje na obeh straneh.

Podvprašanje 2: Kaj si pogrešal pri našem odnosu?

Sploh kasneje, ko smo imeli določene vodstvene spremembe, da bi imel več časa za delo z nami in ne toliko za korporativne zadeve.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

V vsem v bistvu. Po mojih izkušnjah so vsi klasični vodje, kar je v bistvu lahko vsak, ti pa imaš za to smisel, ker znaš prebrati človeka, veš kako se mu približati, ga motivirati, imaš veliko znanja, ki ga deliš in nagradiš zaposlenega za nek dodaten trud, ki ga pokaže.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Vse naštetu pri prejšnjih vprašanjih. Dodal bi pa še to, da si vedno aktivno poslušal. Torej, če si mislil, da imaš nekaj prav in so ti drugi z dobrimi razlagami pokazali, da nimaš, si to mirno sprejel in upošteval. Ni obveljala tvoja samo zato, ker si vodja.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Ga niti ne najdem. Verjetno to, da nisi imel dovolj časa delati/voditi oddelka prodaje, kot bi moral, ker si imel preveč dela z ostalimi korporativnimi zadevami, za kar te nihče ni krivil. Žal ne najdem šibkega dejavnika tvojega sloga.

Podvprašanje: Kako bi opisal mojo odločnost in zahtevnost kot vodja?

Tudi najtežje zahteve si znal predstaviti na pravi način, da smo jih razumeli in sprejeli. Primerno odločen, ko je bilo treba. Odločnost si gradil na prepričljivosti in ne klasičnem ukazovanju, kot to delajo drugi vodje.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Na sedmo in osmo vprašanje bom odgovoril skupaj. Ko si prišel na podjetje, sta bila motivacija in splošno razpoloženje na podjetju verjetno na najnižjem možnem nivoju. Uspelo ti je vse skupaj hitro dvigniti. Zaposlene si motiviral, nagradil, jih pravilno razporedil, uredil sistem napredovanja in jim pokazal, da lahko prispevajo k razvoju sebe, ekipe in podjetja, ter s tem vplivajo na rezultate, ki so bili potem vedno pozitivni in doseženi.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Glej vprašanje sedem.

Podvprašanje: Kako se ti pa zdi, da sem/smo sodelovali z drugimi oddelki v času mojega vodenja?

V bistvu si zelo dobro sodeloval z ostalimi oddelki in tudi nas spodbujal, da dobro sodelujemo z njimi.

INTERVJU Z OSEBO X9

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Zanesljiv, zahteven, a realen, strokoven, natančen. Zna zasledovati in izpolniti cilje.

Podvprašanje: Kaj pa glede odnosov?

Pošten odnos do vseh. Enaka obravnava. Vedeti se mora, kdo je šef in kdo zaposleni. Imeti mora močno avtoriteto.

2. Kako bi opisala moj vodstveni slog?

Demokracičen in mogoče premalo usmerjen v zasledovanje ciljev, planiranje.

Podvprašanje 1: Mi lahko poveš kak primer glede zasledovanja ciljev in planiranja?

Premalo avtoritativno si nastopil. Nisi dovolj močno »pritiskal« na nas za doseganje ciljev.

Podvprašanje 2: Kaj pa ti misliš, da bi bil najboljši pristop, da bi vas uspel motivirati oziroma »pritisniti« na vas?

Ti si šef in ne bi smel dovoliti pregovarjanja. Tako kot rečeš, tako mora biti in vsi bi se tega morali zavedati.

3. Kako bi opisala odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Odnos je bil pravičen, prijateljski, lahko bi bil manj popustljiv.

Podvprašanje: Kaj meniš, bi moral storiti, da bi bil manj popustljiv?

Treba je znati »udariti po mizi«.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusila?

Vsekakor v strokovnosti na določenih področjih, zato sem ti lahko zaupala.

Podvprašanje: Kaj si pa pogrešala, razen večje avtoritativnosti?

To kar sem že povedala, biti bolj nepopustljiv pri zasledovanju ciljev.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Zanesljiv, strokoven, vedno na voljo.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Premalo zahteven in natančen v smislu zasledovanja nekih delovnih ciljev vsakega posameznika. Verjetno je tudi ekipa kriva za to.

Podvprašanje 1: Kako to misliš, da je verjetno tudi ekipa kriva?

Ne mislim nič slabega glede odnosov, ampak niso vsi usmerjeni v doseganje rezultatov.

Podvprašanje 2: Kaj je pa po tvojem mnenju razlog, da so svoje plane dosegli?

Prenizke plane so imeli nekateri.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Pozitivno, mislim pa, da bi lahko dosegli še več dobrih rezultatov.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Vsekakor pozitivno. Lažje je delati, če so odnosi pošteni in kolegialni.

INTERVJU Z OSEBO X10

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Idealen vodja je vodja, ki zna prisluhni sodelavcem, upoštevati njihove predloge (če so smiselni), se o njih pogovoriti in jih pomagati implementirati. Na svoje sodelavce zna prenašati svoje znanje in izkušnje ter sprejeti tudi kritike oziroma pripombe. Ni maščevalen oziroma zamerljiv ob morebitnih pripombah oziroma nasprotnih mnenjih, ampak jih zna dojeti v dobrem smislu in v dobro vseh. Zna prenašati dela in naloge ter jasno razložiti, kaj se od posameznika oziroma ekipe pričakuje. Prav tako se zna postaviti za svojo ekipo oziroma posameznika.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Tvoj stil je »prijateljski«, v smislu dobrega sodelovanja s podrejenimi, brez »trdega« pristopa, kar se reflektira na dobrem vzdušju v ekipi.

Podvprašanje: Kaj si pogršel pri mojem slogu vodenja?

V določenih situacijah malo več odločnosti in zahtevnosti. Sem pa opazil, da napreduješ tudi na tem področju.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Odnos je bil dober, brez pritiskov. Mogoče bi včasih pričakoval več informacij, v smislu podajanja informacij s strani uprave na nas.

Podvprašanje: Lahko to malo bolje razložiš, prosim?

V smislu, da smo nekatere stvari izvedeli preko govoric drugih oddelkov in nato nismo vedeli, kaj je res in kaj ne.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Temelji na podlagi graditve dobrih odnosov in vzdušja v ekipi. Pri tebi gre za zaupanju med vodjo in sodelavci. Trudil si se biti enakopraven do vseh sodelavcev. V primerjavi s predhodniki, ki so dajali prednost določenim sodelavcem, kar je meni osebno velika šibkost vodenja, ali še prej z močnim avtoritativnim stilom vodenja in pritiski, je tvoj stil najboljši za motiviranje ekipe in doseganje želenih rezultatov. Meni osebno je edini pravi način vodenja.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Podajanje nalog na dojemljiv in prijazen način. Ni čutiti frustracij, ampak profesionalen odnos. Vzpostavljanje dobrega ekipnega duha. Močna čustvena inteligenca, ki je danes sploh pomembna in jo redkokdo premore.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Včasih bi vseeno moral malo »zategniti« glas oziroma zahteve do določenih sodelavcev. Včasih malo več odločnosti pri podajanju določenih zahtev in nalog.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Dober »team spirit« (ekipni duh) je enako zadovoljni sodelavci in je enako dobri rezultati.

Podvprašanje: Kaj pa glede nagradnega sistema?

To tudi, bonusni sistem je bil zelo stimulativen.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Dobro, kar se lahko razbere iz prejšnjih odgovorov. Vzdušje je bilo dobro, delovali smo kot ekipa, brez nekih posebnih pritiskov.

Podvprašanje: Kako se ti pa zdi, da sem/smo sodelovali z drugimi oddelki v času mojega vodenja?

Sigurno je to, da smo se zbližali in bolj sodelovali kot prej.

INTERVJU Z OSEBO X11

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Idealni vodja mora biti odkrit in ne nakladač, poslušati svoje zaposlene, biti iskren, jim pomagati oziroma jih usmeriti na pravo pot in seveda motivirati.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Tvoje vodenje je bilo v bistvu to, kar sem naštel zgoraj, verjetno sem kakšno zadevo že pozabil, ampak mislim, da bistvo sem zajel. Pri tebi mi je bilo vseč tudi to, ko je bila služba, je bila služba, ko je bila zabava, je bila pa zabava.

Podvprašanje: Kaj si pa pogrešal pri mojem slogu vodenja?

Nič posebnega, ker si bil zelo dober vodja. Mogoče, da bi imel malo več časa za ukvarjanje z nami.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Mogoče je bil bolj prijateljski, ampak ko je bilo kaj resnega (za postoriti), takrat smo te obravnavali kot šefa in ne prijatelja, se pravi je šlo za nekakšen prijateljsko-profesionalni odnos.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

V tem podjetju sem že sedem let, trenutno teče osmo leto. V tem času se je zamenjalo nekaj vodij in lahko rečem, da si eden redkih, ki je znal zaposlene za trdo delo tudi nadgraditi. Seveda včasih ni šlo, ampak tukaj kaj veliko nisi mogel storiti, saj si tudi ti nad seboj imel vodje. Je bilo pa več kot opazno, da si se trudil. Preostale vodje, pred tabo, so bile neke klasične vodje, kar je lahko čisto vsak, ampak ti si bil nad njimi.

Podvprašanje: Kaj je po tvojem mnenju tista glavna razlika in ali so ostali vodje imeli nekaj, kar bi rad videl tudi pri meni?

Glavna razlika je, da si nas iskreno poslušal, ne samo, ker si bil naš šef, ampak te je resnično zanimalo naše stanje in naš vidik določene situacije. Ničesar takega niso imeli.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Bil si odkrit, vedno si poslušal in mi pomagal priti do rešitve, znal si motivirati in nagraditi zaposlene. Verjel si vame. Bil si pošten do vseh.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Mogoče, da nisi vedno imel časa, ker si se toliko posvečal vsakomur, nas pa je veliko. Poleg tega si moral urejati tudi druge stvari, predvsem vezane na vodstvo podjetja.

Podvprašanje: Kaj meniš, da bi bil najboljši način, da bi se vam lahko več posvečal?

Težko povem. Mislim, da ti je preveč ljudi direktno poročalo. Mogoče bi lahko razdelil ali delegiral določene zadeve.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Na sedmo in osmo vprašanje ti bom odgovoril kar skupaj. Preden si prišel v podjetje, smo dobili informacije, da prihaja v podjetje nov zaposleni, kjer so te predstavili kot nekoga, ki bo zelo »zatežen«. Seveda se je večina tega bala, saj nismo vedeli, kakšen tiran prihaja, zato so bili prvi dnevi, tedni in meseci kar težki, saj te nismo poznali in smo samo čakali, kdaj nas boš začel napadati. Poleg tega je bilo vzdušje v podjetju totalno na dnu. Potem smo te pa spoznali in videli, da smo se motili, da si zelo v redu človek, ki je zabaven poln energije. Znal si nas motivirati in mislim, da bi zasluge za rast podjetja, dobro ekipo in vzdušje lahko pripisali tebi in nobenemu drugemu.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Glej vprašanje sedem.

Podvprašanje: Kaj pa glede sodelovanja z drugimi oddelki?

Prej je bilo veliko več trenj. Pri tebi smo začeli dobro sodelovati, je pa še prostor za izboljšave.

INTERVJU Z OSEBO X12

1. Kaj je za tebe idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Idealni vodja mora imeti odlične komunikacijske sposobnosti, da lahko z vsemi zaposlenimi ustvari sproščeno komunikacijo, ne glede na to, kakšne osebne lastnosti ima druga oseba. Za vsakega zaposlenega/podrejenega si mora vzeti čas, da prisluhne njegovim težavam z delovnimi nalogami, sprejme predloge in kritike glede samega dela ali/in njegovega načina vodenja tima. Idealni vodja mora biti pripravljen delati v timu, da motivira zaposlene in biti pripravljen reševati konflikte. Prav tako mora biti dober motivator, da lahko pri zaposlenem prepozna njegove sposobnosti za opravljanje določene naloge, ki za njega samega predstavljajo težak izziv. Idealni vodja mora pohvaliti zaposlenega za njegov uspeh in tudi dati konstruktivno kritiko, tako da ima zaposleni priložnost izboljšati svoj način dela.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Tvoj način vodenja bi opisal, kot kombinacijo demokratičnega in mentorskega stila vodenja. Dovolil si, da vsak lahko pove svoje mnenje in predloge za izboljšave in reševanje

problemov. Ko se je pojavil kakšen problem, si večkrat ponovil vprašanja tipa: »Kaj pa ti misliš o tem?, Kako bi ti to rešil?«, oziroma si tudi zahteval, da v primeru problema/težave pridemo do tebe že s predlogom kako zadevo rešiti in ne s pričakovanjem, da boš ti vse uredil. Tudi določenim si dal priložnost za napredek, da izkoristijo svoj potencial ali pa, da se nekaj novega naučijo, kar ni v osnovi v opisu delovnega mesta, ki ga opravljamo. Na primer, meni osebno si omogočil, da sodelujem pri razgovorih za nove sodelavce, čeprav nisem vodja tima in tako sem dobil priložnost dobiti izkušnje tudi s tega področja.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Odnos med vodjo in zaposlenim bi opredelil kot medsebojno zaupanje, spoštovanje, razumevanje problemov v timu in prizadevanje za njihovo rešitev. Nismo imeli nobenega večjega konflikta, oziroma če je bil kakšen manjši, smo ga rešili s pogovorom.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Trenutno sem bolj na začetku svoje poslovne poti, tako da tudi nisem imel veliko vodij, da bi lahko naredil neko širšo primerjavo. Mogoče bi izpostavil način komuniciranja oziroma delegiranja nalog, ki je dvosmerna in si pripravljen sprejeti tudi drugačno mnenje. Drugi vodje, s katerimi sem se srečal, tega ne prakticirajo oziroma so bolj nagnjeni avtorskemu načinu vodenja, kjer manjka dvosmerne komunikacije in ne cenijo dovolj drugačnega razmišljanja.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Pri tvojem načinu vodenja bi izpostavil naslednje dejavnike, ki so pozitivno vplivali na mene. To so odnos med zaposlenimi in vodjo, osebne lastnosti vodje in odločanje v skupini. Od osebnih lastnosti bi izpostavil, kot sem že pri enem od prejšnjih vprašanj omenil, komunikacijske sposobnosti. Si zelo dober poslušalec in vzameš si čas za vsakega.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Šibek dejavnik pri tvojem vodenju bi bil vir moči vodje. Pri določenih primerih za iskanje rešitve določenega problema v oddelku je prevladala moč vodij drugih oddelkov, ki so bili tesno povezani s tem problemom. Mogoče bi še izpostavil, da smo za določene spremembe ali pa za nove naloge izvedeli prepozno, ko ji jih je bilo že treba začeti izvajati. Pri tem mislim predvsem na produktne specialiste, ki kot del prodaje, nismo dovolj vključeni, da bi lahko prišli do vseh informacij, možnosti dajanja svojih predlogov kot celoten tim. Pri kakšni veliki novosti ali spremembi dela manjkajo skupinski sestanki z možnostjo diskusije vodje prodaje skupaj vodjami kategorij in produktnimi specialisti.

Podvprašanje 1: Kako gledaš na rešitev zgornjega problema, in sicer uvedbo dvotedenskih sestankov skupaj z vodjami kategorij, produktnimi specialisti in marketingom, ki smo ga uvedli pred mojim odhodom ter tedenskim klicem med mano in produktnimi specialisti, ki smo ga uvedli času koronavirus krize in nadaljevali?

To je prava rešitev, ki smo si jo želeli, da se sliši tudi naš glas in tudi mi na enem mestu izvemo vse informacije. Pri prejšnjem vprašanju sem hotel izpostaviti, da bi to lahko imeli že prej.

Podvprašanje 2: Kaj točno si mislil z virom moči vodje, lahko podaš kak primer?

Predvsem to, da so vodje drugih oddelkov bili bolj tesno povezani z upravo, vodstvom podjetja in zaradi tega prevladali, kljub slabšim argumentom.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Tvoj vodstveni slog je pozitivno vplival na zavzetost za doseganje rezultatov, predvsem zaradi dobre komunikacije in sodelovanja z zaposlenimi. Prav tako s trdom za ohranjanje dobre klime v oddelku, si ohranil zavzetost zaposlenih za doseganje načrtovanih rezultatov. Nujno moram omeniti tudi tvojo sposobnost pohvale in spodbujanja zaposlenih. Dobro delo si ustrezno prepoznal in nagradil.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Tvoj način vodenja je pri meni pozitivno vplival na motivacijo. To lahko pojasnim z dobrimi medsebojnimi odnosi, da si prepoznal trud in znanje pri sodelavcih in tudi na podlagi tega ponudil priložnost za dodatni napredek in priložnosti. Sodelavci smo pridobili tvoje zaupanje in si nam tudi dal več samostojnosti pri delu, kar nekateri vodje tega ne počnejo oziroma je težko pridobiti njihovo zaupanje. Prav tako si se močno trudil, da bi dvignil motivacijo pri sodelavcih, ko je bila ta na nizkem nivoju in si se trudil ohranjati dobro klimo v timu in z drugimi oddelki.

INTERVJU Z OSEBO X13

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Pozitivna oseba, ki zna motivirati ekipo, je samozavesten in ima prepričljiv nastop, torej ima podlago v znanju in izraža zaupanje v postavljene plane, je pošten in iskren.

2. Kako bi opisal moj vodstveni slog?

Pošten, realen, dober mediator med šefi in sodelavci.

Podvprašanje: Kaj si pogrešal pri mojem slogu?

Mislil, da imaš vse prej naštete lastnosti idealnega vodje.

3. Kako bi opisal odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Odprt, pošten, na meji prijateljstva, z jasnimi zahtevami, kaj želiš in je treba narediti.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusil?

Bolj odprt in pošten. Brez prikritih motivov. Znaš ločiti med službo in prostim časom.

Podvprašanje: Kaj pa glede zahtevnosti in odločnosti?

Znaš postaviti plane in jih odločno zagovarjati, z dobrimi razlagami in ne ukazovanjem. Imaš zelo dober in prepričljiv nastop.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Se znaš poistovetiti in postaviti na stran sodelavcev, zastopiš potek dela, se ne zaletavaš v neke nerealne cilje, ne baziraš na terorju in ustrahovanju, kot je navada pri nekaterih drugih.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Premalo časa za vse, kar si želel urediti. Mogoče si bil preveč na strani sodelavcev in hotel ustreči vsem stranem.

Podvprašanje: Kako misliš, da bi bilo najbolje to rešiti ali pa se postaviti?

V podjetju, ki zagovarja drugačen slog vodenja, bolj težko. Ne vem.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

S karizmo in zavzetostjo in brez prikritih zahrbtnih motivov si dvignil moralo, zavzetost za delo ter pozitivno vplival na končni rezultat.

Podvprašanje: Kako si gledal na nagradni sistem?

Pred tabo ga sploh nisem imel, tako da zelo pozitivno.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Pozitivno vplival na moralo. Jasno se je vedelo, kaj želiš in kaj se pričakuje od nas. Podjetje je na ven delovalo bolj profesionalno, interno pa je bilo manj razkolov med oddelki in sodelavci.

INTERVJU Z OSEBO X14

1. Kaj je zate idealen vodja oziroma kako si predstavljaš idealnega vodjo?

Idealen vodja razume svoj team, njegove prednosti in pomanjkljivosti in temu primerno vodi ekipo ter ji dodeljuje naloge in cilje. Vodja mora biti zgled svoji ekipi s svojim delom, znanjem in vztrajnostjo. Dobro mora poznati naloge organizacije, njene cilje in jih aplicirati na delo svoje ekipe. Idealni vodja je jasen in večš komunikator, ki naloge predaja jasno in zahteva njihovo dosledno izvrševanje. Svojo ekipo tudi motivira s svojim pristopom in

načinom komunikacije. Dober vodja si vzame čas tudi za pogovor in razumevanje svojega sodelavca na osebni ravni. Vodja mora svoje zaposlene spoštovati, ne sme pa jim popuščati pri pomembnih zadevah.

2. Kako bi opisala moj vodstveni slog?

Zdi se mi, da si bil razumevajoč vodja. Zelo priljubljen pri svoji ekipi. Ekipi si se pridružil v enem zelo neugodnem trenutku, a si jih s svojimi osebnostnimi lastnostmi hitro uspel pridobiti na svojo stran, celo tiste najbolj indoktrinirane. Mislim, da je bila tvoja močna točka podkovanost v ekonomski logiki, dobri komunikaciji z dobavitelji in mislim, da je to cenila tudi tvoja ožja ekipa.

3. Kako bi opisala odnos med vodjo (mano) in sodelavci (vami)?

Najin odnos je bil vselej korekten. Zelo profesionalen, mislim, da je bilo med nama tudi zaupanje in spoštovanje. Večkrat smo si drug drugemu tudi pomagali, kljub temu, da smo bili včasih na dveh različnih bregovih. Na najino sodelovanje imam v marketingu zelo lepe spomine in velikokrat se spomnimo nate. Mislim, da si veliko pripomogel k še večji prepletenosti prodaje in marketinga. Mislim, da pred tvojim prihodom sodelovanje marketinga in prodaje nikoli (ali pa že zelo dolgo) ni bilo na tako produktivni ravni.

4. V čem se moj vodstveni slog razlikuje od drugih, ki si jih že izkusila?

Predvsem, kot nekdo iz sosednjega oddelka, vidim prednost v velikem napredku od predhodnikov v razumevanju povezave prodaje in marketinga in pomembnosti sodelovanja med oddelki.

5. Kaj so po tvojem mnenju močni dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Razumevanje, spoštovanje in kooperativnost.

6. Kaj so po tvojem mnenju šibki dejavniki mojega vodstvenega sloga?

Mislim, da si na neki točki dal veliko prednost sodelavcem pred organizacijo. Kar jaz osebno visoko cenim in v podobni situaciji bi sama storila enako. Ampak mislim, da je bil to dejavnik, ki je v določenem trenutku zmotil naše nadrejene.

7. Kako je moj vodstveni slog vplival na zavzetost za doseganje rezultatov?

Mislim, da je pripomogel k doseganju rezultatov. Ne verjamem, da so se uspehi in rasti takrat dogajali sami od sebe.

8. Kako je moj vodstveni slog vplival na motivacijo, etiko in vsesplošno kulturo oddelka, podjetja?

Mislim, da je bil tvoj doprinos h kulturi podjetja velik, k spremembi dinamike v prodaji in tudi povezovanju med oddelki. Vedno si bil prijeten sogovornik in mislim, da si bil svetla točka naše ekipe v tistem času.