

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRISTOPI VODENJA V JAVNEM AVTOBUSNEM POTNIŠKEM
PROMETU V REPUBLIKI SLOVENIJI**

Ljubljana, april 2019

MATIJA JERAS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matija Jeras, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pristopi vodenja v javnem avtobusnem potniškem prometu v Republiki Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin,

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 26. 4. 2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ TEORIJ VODENJA	3
1.1 Transakcijsko vodenje.....	4
1.1.1 Pregled literature o transakcijskem vodenju.....	4
1.1.2 Elementi transakcijskega vodenja	5
1.1.3 Značilnosti transakcijskega vodje.....	6
1.2 Transformacijsko vodenje	7
1.2.1 Pregled literature o transformacijskem vodenju.....	7
1.2.2 Elementi transformacijskega vodenja.....	9
1.2.3 Značilnosti transformacijskega vodje.....	10
1.3 Avtokratsko vodenje.....	10
1.3.1 Pregled literature o avtokratskem vodenju	10
1.3.2 Elementi avtokratskega vodenja.....	12
1.3.3 Značilnosti avtokratskega vodje	13
1.4 Demokratično vodenje.....	14
1.4.1 Pregled literature o demokratičnem vodenju.....	14
1.4.2 Elementi demokratičnega vodenja.....	16
1.4.3 Značilnosti demokratičnega vodje.....	17
1.5 Avtentično vodenje	17
1.5.1 Pregled literature o avtentičnem vodenju	17
1.5.2 Elementi avtentičnega vodenja.....	19
1.5.3 Model razvoja avtentičnega vodenja	20
1.5.4 Značilnosti avtentičnega vodje	21
2 EMPIRIČNA ANALIZA javnega avtobusnega potniškega prometa	22
2.1 Predstavitev javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji.....	22
2.1.1 Služba za trajnostno mobilnost in prometno politiko	24
2.1.2 Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije.....	25
2.2 Predstavitev podjetja Nomago.....	27
2.3 Predstavitev skupine Arriva Slovenija	28
2.4 Predstavitev podjetja AP Ljubljana	29

3	REZULTATI KVALITATIVNE RAZISKAVE V IZBRANIH PODJETJIH	31
3.1	Nomago	34
3.1.1	Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika vodij	34
3.1.2	Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev	37
3.1.3	Sinteza ugotovitev perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev in vodij	38
3.2	Skupina Arriva	40
3.2.1	Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika vodij	40
3.2.2	Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev	42
3.2.3	Sinteza ugotovitev perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev in vodij	44
3.3	AP Ljubljana.....	45
3.3.1	Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika vodij	45
3.3.2	Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev	47
3.3.3	Sinteza ugotovitev perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev in vodij	51
4	PREDLOG UREDITVE JAVNEGA POTNIŠKEGA PROMETA	53
4.1	Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k vodenju v podjetju Nomago.....	55
4.2	Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k vodenju v Arrivi Slovenija	56
4.3	Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k vodenju v podjetju AP Ljubljana..	56
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Načrt kvalitativne raziskave treh preučevanih podjetij.....	32
Slika 2: Sistemska ureditev javnega potniškega prometa	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene – zaposleni	1
Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene – vodja	3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

JAPP – Javni avtobusni potniški promet

JPP – Javni potniški promet

IJPP – Integriran javni potniški promet

RS – Republika Slovenija

EU – Evropska unija

SMART – (angl. specific, measurable, attainable, realistic, timely); specifično, merljivo, dosegljivo, realistično, časovno uokvirjeno

UVOD

»Razvita država ni tista, v kateri imajo revni avtomobile. Je tista, v kateri bogati uporabljajo javni prevoz« (Peñalosa, 2010). Javni potniški promet je namreč nedvomno način potovanja 21. stoletja, njegova kakovost pa je eden od pomembnih kazalnikov razvitosti in kakovosti bivanja v državi, regiji ali mestu. Javni potniški promet v državah, v katerih mu namenjajo dovolj pozornosti in sredstev, praviloma pomeni hitrejše, cenejše, varnejše in udobnejše načine potovanja od osebnega prevoznega sredstva – avtomobila, s seboj pa prinaša vrsto ekonomskih, okoljskih in socialnih koristi (MZIP, 2013).

Enake koristi prinaša vodenje, ki je v skladu s tržnimi razmerami, v katerih posluje podjetje, poslanstvom in vizijo podjetja, poleg naštetih pa prinaša tudi tehnološke koristi. Uspešnost vodenja je definirana kot sposobnost vodje, da opazi, ohranja in navdihuje nadarjene posameznike (Bennis & Thomas, 2007). V storitvenih dejavnostih je ravnanje ljudi eden ključnih dejavnikov uspešnosti (Solomon, 2015).

Pristop k vodenju, ki opredeljuje vedenje vodje, managerja ali nadrejenega v razmerju do podrejenih in drugih zaposlenih, odločilno vpliva na delovanje posameznikov pri doseganju organizacijskih ciljev (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq & Niazi, 2014). V nadaljevanju predstavljam najpomembnejše pristope k vodenju: transakcijsko, transformacijsko, avtokratsko, demokratično in avtentično. Po večletnih delovnih izkušnjah v javnem avtobusnem potniškem prometu predvidevam, da so avtokratski, transformacijski in demokratični pristop k vodenju uveljavljeni v treh preučevanih podjetjih.

Transakcijsko vodenje je v večini primerov recipročen odnos med vodjem in sledilcem oziroma zaposlenim. Sledi konceptu nagrajevanja za uspešno opravljeno delo in izogibanja direktnemu vplivu (Antonakis & House, 2014). Tako vodenje v večini primerov pomeni odnos, ko ena oseba prevzame pobudo in vzpostavi stik z drugo osebo, z namenom menjave vrednosti. Vsaka stran, torej tako vodja kot zaposleni posameznik, se zaveda svoje vrednosti in motivov in vsaka oseba, ne glede na položaj, gleda na drugo kot na osebo (Burns, 1978). Transakcijski vodja je osredotočen predvsem na nadzor, organizacijo in skupinsko uspešnost (Sousa & Rocha, 2018). Transakcijsko vodenje torej temelji predvsem na odnosu daj-dam, v mejah, ki so potrebne za normalno delovanje organizacije, in ne temelji na odnosu, ki bi se lahko poglobljajal, stremel k višjim ciljem, povečeval medsebojno motivacijo ali samozavedanje.

Transformacijsko vodenje je v zadnjem obdobju dokaj razširjeno, predvsem zaradi poudarka na notranji motivaciji in razvoju sledilcev (Bass & Riggio, 2006). Transformacijski vodje se raje osredotočajo na prihodnje potrebe kot na trenutne potrebe zaposlenih ali njih samih. Niso tako dovzetni za kratkoročne probleme in priložnosti, s katerimi se sooča organizacija, temveč se posvečajo stvarim, ki vplivajo na organizacijo dolgoročno. Procesov delovanja organizacije ne ločujejo na notranje in zunanje, temveč jih razumejo celostno.

Transformacijsko vodenje tudi ni nadomestek transakcijskega, temveč je kvečjemu njegova dopolnitev. Raziskave so dokazale, da transformacijsko vodenje poveča oziroma dopolni učinke transakcijskega vodenja (Bass, 1990).

Avtokratsko vodenje poudarja predvsem delovno uspešnost, pri tem pa se ne ozira na občutja in zadovoljstvo zaposlenih. Moč je skoncentrirana v eni osebi, na vodji, ki spremlja, zaznava in nadzoruje vse interakcije med zaposlenimi (Fiaz, Su, Ikram & Saqib, 2017). Vodja enostransko sprejema in izvaja vse odločitve, v skladu in z določanjem poslovnih politik, postopkov za doseganje ciljev, delovnih nalog, odnosov, kontrolo nagrajevanja in kaznovanja (Van Vugt, Jepson, Hart & De Cremer, 2004).

Nasprotje avtokratskega vodenja je demokratično vodenje, ki je usmerjeno k ljudem in spodbuja interakcije med posamezniki v skupini (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012). Funkcije vodje so porazdeljene med posameznike in tudi sam vodja je bolj član skupine kot pa hierarhični vodja (Fiaz, Su, Ikram & Saqib, 2017).

Zadnji način vodenja, ki ga bom obravnaval, je avtentično vodenje in izvira iz osnov pozitivne psihologije in pozitivne organizacijske kulture (Luthans & Avolio, 2003). Avtentično vodenje opisujemo kot delovanje v skladu z osebnimi občutji, mislimi, čustvi, potrebami, preferencami, prepričanji. Delovanje vodje je v skladu z njegovim resničnim notranjim jazom (Harter, 2005).

Pristope k vodenju bom podrobneje preučil, ker me zanima, kako vodenje treh ključnih podjetij v javnem avtobusnem potniškem prometu v Sloveniji (Stergar, 2018b) vpliva na odnose in delovanje podjetij. Predstavil bom položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v segmentu javnega potniškega prometa, z vidika razvitosti ponudbe ključnim deležnikom, torej potnikom, uspešnosti prilagajanja hitro razvijajočemu se družbenemu in poslovnemu okolju ter odnosov s skrbnikom javnega potniškega prometa v Sloveniji in njegovim glavnim financerjem, to je Ministrstvom za infrastrukturo Republike Slovenije. Predstavil bom tudi uspešnost poslovanja izbranih treh ključnih podjetij, trend rasti ali upadanja prihodkov, trend rasti ali upadanja čistega dobička ter novosti, vpeljane v javnem avtobusnem potniškem prometu v zadnjih dveh letih, kar je prav tako eden od ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature razširiti znanje na področju vodenja ter javnega potniškega prometa, preučiti pristope k vodenju v treh ključnih podjetjih javnega avtobusnega potniškega prometa ter opozoriti na primernost omenjenih pristopov, tako glede na tržni položaj podjetja kot poslanstvo in vizijo podjetja. Cilj magistrske naloge je kritična ocena treh izbranih podjetij glede na pristop k vodenju ter podaja konkretnih priporočil glede na preučevano vodenje s pomočjo domače in tuje strokovne literature, ki bi podjetjem zagotovila dolgoročno uresničevanje strategij, pozitivno poslovanje in ohranitev ali izboljšanje poslovnega položaja v segmentu javnega avtobusnega potniškega prometa. Drugi cilj pa je odkriti ključne razloge, ki onemogočajo javnemu avtobusnemu potniškemu

prometu, da bi se lahko primerjal s podobnimi storitvami v najrazvitejših evropskih državah, ki ustrezno skrbijo za kakovosten in priljubljen javni avtobusni in javni potniški promet (Cvjetović, 2017; Leban, 2018).

Temeljna teza magistrskega dela je: Pristopi k vodenju v izbranih treh podjetjih v javnem avtobusnem potniškem prometu se med seboj razlikujejo in ključno določajo položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji.

Raziskovalna vprašanja, na katera bo dalo odgovor magistrsko delo, pa so: kakšne so značilnosti transakcijskega, transformacijskega, avtokratskega, demokratičnega in avtentičnega vodenja, kakšne specifične značilnosti vodenja prevladujejo v izbranih treh podjetjih, kakšne so značilnosti javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji, kako pristop k vodenju v izbranih treh podjetjih posredno vpliva na položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji in ali vodje izbranih treh podjetij načrtno uveljavljajo zanje značilen pristop k vodenju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov. Prvi del sestavlja teoretični pregled petih glavnih pristopov k vodenju, drugi del pa teoretični in empirični uvid v delovanje in vodenje treh ključnih podjetij s področja javnega avtobusnega potniškega prometa. Delo metodološko temelji na kvalitativnih metodah znanstvenega raziskovanja, torej preučevanju teoretičnih podlag vodenja, pristopov k vodenju in strukture javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji. Za preučevanje pristopov k vodenju je v vseh treh primerih uporabljena metoda kvalitativne analize. Uporabljeni bodo znanstveni in strokovni viri in informacije, med drugim pridobljeni z opazovanjem z udeležbo, internetnimi viri in kvalitativnimi intervjuji.

1 RAZVOJ TEORIJE VODENJA

Vodenje je pomemben dejavnik motiviranja sledilcev in mobilizacije virov za izpolnitev zelenih ciljev organizacije; prav tako je ključno za organizacijsko inovativnost, prilagodljivost, prilagajanje in uspešnost delovanja. Študije dokazujejo, da pristop k vodenju pomembno vpliva tako na države, skupine kot na organizacije in podjetja (Gözükara & Süimúek, 2015). Po Dobinssu in Pettmanu (1997) velja podobno: vodenje je sposobnost motiviranja ljudi za prizadevanje k skupnim ciljem in zmožnost spodbuditi običajne ljudi k uspešnosti.

Vodenje je povezano s posameznikovim znanjem, sposobnostmi in stopnjo vpliva na ljudi tako, da sprejemajo odločitve in počnejo stvari, katerih se načeloma sicer ne bi lotili (Kets de Vries, 2001).

Koncept vodenja je velikokrat del razprav v literaturi, predstavljen predvsem kot mehka veščina in kot posameznikovo individualno znanje (Kimble, de Vasconcelos & Rocha, 2016; Kinkus, 2007). Vodenje zahteva redno vajo in ni vloga, ki se je enkrat naučiš in jo potem

obvladaš (Xu, 2017). Vodenje je živ proces, ki ga je treba stalno prilagajati in se v njem razvijati.

Več raziskovalcev vodenje opisuje tudi kot proces družbenega vplivanja, v katerem vodja spodbuja prostovoljno udeležbo ali udejstvovanje podrejenih v prizadevanju za doseg organizacijskih ciljev. Pri tem ena oseba uveljavlja vpliv na druge člane skupine, na aktivnosti posameznika ali skupine. Gre za odnos, ki vključuje tako vplivajočega vodjo kot osebo, ki vpliv sprejema.

Pristopi k vodenju, pomembni za organizacije in podjetja, so obravnavani v nadaljevanju. Po Lewinu, Lippitu in Whiteu (1939) obstajajo trije glavni pristopi k vodenju: avtokratsko in demokratsko vodenje ter pristop vodenja »laissez faire«. V magistrskem delu bom predstavil transakcijsko, transformacijsko, avtokratsko, demokratsko in avtentično vodenje.

1.1 Transakcijsko vodenje

1.1.1 Pregled literature o transakcijskem vodenju

Downton (1973) je po mojem pregledu literature na področju vodenja prvi, ki je uporabil termina transformacijsko in transakcijsko vodenje, Burns (1978) pa je bil prvi, ki je ločil ta dva načina vodenja glede na sledilčevo motivacijo (Burns, 1990). Takrat je omenjena pristopa videl kot medsebojno izključujoča se. Bass (1985) pa je kasneje, ob osredotočenju na sledilce omenjenih pristopov, ugotovil, da se transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje medsebojno ne izključujeta, temveč sta soodvisna ali medsebojno povezana (Northouse, 2004). Po Bassu (1985) je transakcijsko vodenje utemeljeno na predpostavkah nagrade (nagrada za uspešno delo) in izogibanju direktnega vpliva (vodenje v izjemnih primerih). Pa tudi na jasnih zahtevah in ciljnih ter uporabi nagrad in kazni za motivacijo sledilcev in vzpostavitev skladnosti vedenja oziroma prilagoditve delovnemu procesu (Kuhnert & Lewis, 1987). Gre za princip družbene izmenjave, ki vpliva na delovanje zaposlenih pri prizadevanju za doseg postavljenih ciljev (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

Transakcijsko vodenje poudarja pomen vodje v povezavi z nagrajevanjem dela zaposlenih ob doseganju postavljenih ciljev, s poudarkom na nadzoru, organiziranju in skupinski uspešnosti (Sousa & Rocha, 2018). Študija različnih raziskovalcev (Bass & Riggio, 2006; Podsakoff, Todor & Skov, 1982) razlaga transakcijsko vodenje tako, da se sledilci strinjajo ali poistovetijo z vodjem ali managerjem v zameno za pohvalo, nagrado, druge stvari ali zato, da se izognejo disciplinskim ukrepom.

Do poznih 90. let je bil poudarek na preučevanju načinov vodenja v povezavi s kompleksnostjo delovnih procesov in raziskovalci so potrdili, da se transakcijsko vodenje pojavlja v situacijah majhne kompleksnosti (Sousa & Rocha, 2018). Nagrade in pohvale so dane takoj po tem, ko sledilci uspešno opravijo svoj del naloge in izpolnijo zahteve

delovnega mesta (Ali, Jangga, Ismail, Mat Kamal & Ali, 2015). Transakcijsko vodenje omogoča ohranjanje stabilnosti in se izogiba promociji ali vpeljavi sprememb v organizaciji. Deluje prek rednih ekonomskih in socialnih menjav, tako za vodjo kot za sledilce, ko dosežejo specifične cilje (Achua & Lussier, 2004).

Po navadi vodje, za katere je značilno transakcijsko vodenje, motivirajo zaposlene z usmerjanjem pozornosti na njihove osebne interese. Transakcijski vodje uporabljajo pozitivne in negativne vzvode, glede na vloške in delovanje zaposlenih (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Isti avtorji so v svoji naslednji študiji ugotovili, da skupinsko nagrajevanje odseva sliko vodje; ta jasno predstavi cilje, ki jih je treba doseči, in opredeli, kdo naj jih doseže (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006). V tem primeru govorimo o pozitivnem vzvodu, ki naj bi pomagal zaposlenim osvojiti pravi način delovanja, razviti pravi odnos do dela in njihova prizadevanja pravilno usmeriti (Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali, 2015).

Transakcijski vodje poudarjajo predvsem plače, napredovanja itn. v zameno za zvestobo sledilcev in sledenje željam vodje. To naj bi bilo za sledilce znatno manj vznemirljivo kot na primer pristop transformacijskega vodje (Bass, 1985). Druga dva raziskovalca tudi ugotavljata, da so po navadi transakcijski vodje manj samozavestni in manj zaupajo svoji sposobnosti obvladovanja dejavnikov zunanjega okolja (Hopkins & Sanders, 2003). Tako naj bi bilo transakcijsko vodenje eno manj učinkovitih prav zaradi preprostega in neosebnega odnosa med vodjem in sledilcem in pomanjkanja vpliva vodje na sledilca (Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali, 2015). Po drugi strani pa je starejša študija (Den Hartog, Koopman & Van Muijen, 1997) delno nasprotovala navedenim trditvam in zagovarjala stališče, da transakcijsko vodenje kljub vsemu lahko vodi do izpolnjevanja zahtev in doseganja zelenih ciljev. Zanimivo je tudi, da se pristopi k vodenju med ženskami in moškimi zelo razlikujejo in da transformacijsko vodijo ponavadi ženske, transakcijsko pa moški (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Transakcijski vodje naj bi imeli manj vpliva na delovanje in vedenje zaposlenih med opravljanjem delovnih nalog, ki se ga ne da kvantitativno ovrednotiti in točno nagraditi; na primer na delovanje zaposlenih, ki je prikrito in ni neposredno ocenjevano v formalnem sistemu nagrajevanja (Nahum-Shani & Somech, 2011).

1.1.2 Elementi transakcijskega vodenja

Transakcijsko vodenje vključuje motiviranje in usmerjanje sledilcev primarno z upoštevanjem njihovih finančnih interesov, poleg tega v vsakdanjem odnosu med transakcijskim vodjem in sledilcem prihaja do menjalne interakcije za dosego in izpolnjevanje vsakdanjih rutinskih ciljev in nalog (Juneja, 2018). Menjalne interakcije pa vključujejo štiri dimenzije ali elemente: ekipne nagrade, aktivno vodenje z izjemo, pasivno vodenje z izjemo in politiko nevmešavanja (Juneja, 2018).

Prvi element, ekipno nagrajevanje, pomeni, da transakcijski vodja poveže cilj z nagrado, jasno predstavi pričakovanja in zagotovi potrebne vire, postavi predhodno skupno dogovorjene cilje in zagotovi ter predstavi različne vrste nagrad za uspešno delovanje in dosego ciljev (Juneja, 2018). Določi konkretne cilje za svoje zaposlene oziroma sledilce – SMART (angl. specific, measurable, attainable, realistic, timely; specifično, merljivo, dosegljivo, realistično, časovno uokvirjeno).

Drugi element, aktivno vodenje z izjemo, pomeni, da transakcijski vodja aktivno nadzoruje svoje podrejene, opazuje morebitna odstopanja od navodil in standardov, sprejema korektivne ukrepe in tako preprečuje napake (Juneja, 2018).

Tretji element, pasivno vodenje z izjemo, pomeni, da transakcijski vodja posreduje samo v primeru, ko standardi niso doseženi ali ko delovna uspešnost ni enaka pričakovani. Lahko tudi kaznuje svoje zaposlene za nedoseganje ciljev oziroma za nesprejemljivo delovno uspešnost (Juneja, 2018).

Četrti element, nevmešavanje, pomeni, da transakcijski vodja zagotovi okolje, kjer imajo zaposleni ali sledilci veliko priložnosti za samostojno sprejemanje odločitev. Vodja odstopi od sprejemanja odločitev in odgovornosti ter se tako umakne, posledica tega pa je, da skupnost ali podjetje, ki naj bi jo vodil in usmerjal, ostane brez jasne smeri razvoja (Juneja, 2018).

1.1.3 Značilnosti transakcijskega vodje

Transakcijski vodja vzdržuje s svojimi sledilci transakcijski odnos. Ko zaposleni oziroma sledilec deluje v skladu s pričakovanji, je za to nagrajen, in v primeru, da deluje v nasprotju s pričakovanji in zahtevami, je kaznovan ali ni nagrajen. Vodja deluje tako, da se ne pojavi potreba po spreminjanju delovnih procesov in nalog, saj raje ohranja stvari take, kot so (Jonathan, 2017). Ena izmed značilnosti transakcijskega vodje je tako praktičnost (Jonathan, 2017). Vedno bo deloval po ustaljenih smernicah in poiskal rešitev samo v primeru, ko se bo problem že razvil in začel povzročati odklone od normalnega delovanja (Hayati, 2016). Transakcijski vodje ne marajo sprememb. Želijo ohranjati obstoječe stanje in ne verjamejo, da lahko spremembe vplivajo na večjo uspešnost. Prav tako od zaposlenih ne pričakujejo, da razmišljajo s svojo glavo ali v smeri sprememb in ustvarjalnosti. Takšen vodja preprosto sledi vnaprej določenim navodilom in merilom ter na enak način nadzira zaposlene oziroma sledilce, njihovo delovanje in uspešnost; preprosto ne dopušča možnosti za spremembe (Jonathan, 2017).

Posledica negativnega odnosa transakcijskega vodje do sprememb se kaže v aktivnem nadzoru, kar mu omogoča izjemno hitro reagiranje na negativne odklone od pričakovanega ter ohranjanje stabilnosti (Jonathan, 2017). Poleg omenjenega transakcijski vodja želi od zaposlenih samostojno sprejemanje vseh odločitev in pričakuje delovanje v skladu z navodili. Tudi njegov pogled je usmerjen strogo naprej, ker resnično zaupa že postavljenim

modelom delovanja (Jonathan, 2017). Aktiven nadzor kaže pomembno značilnost takega vodje, odzivnost (Hayati, 2016).

Zna izraziti zadovoljstvo z dobro opravljenim delom zaposlenega oziroma sledilca ter ga ceniti, nikoli ne pozabi nagraditi dobro opravljenega dela in dosega postavljenih ciljev, zna jasno predstaviti merila, ki jih je treba doseči za realno pričakovanje dodatne nagrade, je pripravljen priskočiti na pomoč za dosego cilja, če opazi trud zaposlenega, spoštuje zaposlene v okviru navodil in strukture nalog ter se zna dogovoriti z zaposlenimi o primernih nagradah za dobro opravljeno delo (Hinkin & Schriesheim, 2008).

1.2 Transformacijsko vodenje

1.2.1 Pregled literature o transformacijskem vodenju

Teoretično je transformacijsko vodenje prvi predstavil Burns (1978). Transformacijski vodje znajo spodbuditi svoje podrejene k razvoju polnega potenciala in k uresničevanju lastnega navdiha in želja v skupno dobro organizacije (Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali, 2015). Transformacijski vodje spodbujajo in navdihujejo sledilce k dosegu izrednih uspehov in tudi k razvoju lastnih vodstvenih sposobnosti med procesom (Bass & Riggio, 2006). S svojo sposobnostjo in navdihom intelektualno spodbujajo zaposlene (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Transformacijski vodje navdihujejo sledilce, da se trudijo v skladu z lastnimi interesi ter za dober skupni ekipni dosežek (Berson & Avolio, 2004). To je potrdilo tudi več raziskav, v katerih so ugotovili, da transformacijski vodja uporablja svoj vpliv na sledilce tako za dosego ciljev kot tudi za dvig samozavesti, zavezanosti podjetju in dvig delovne uspešnosti. (Bono & Judge, 2003).

Drugi raziskovalci (Shin & Zhou, 2003) pravijo, da je transformacijsko vodenje zelo povezano s sledilčevo ustvarjalnostjo na individualni ravni, ker transformacijski vodje lahko navdihnejo podrejene, da izrabijo vse svoje potencialne, povečajo storilnost in najdejo boljše načine za opravljanje svojih delovnih nalog. Natančneje, transformacijsko vodenje se uresničuje prek transformacijskega vodje, ki s svojim navdihujočim delovanjem pomaga zaposlenim okrepiti lastno samozavest in dosežati cilje, ki presegajo zastavljene (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002).

Transformacijski vodja zaradi razumevanja potreb zaposlenih aktivno zmanjšuje konflikte med njimi (Bass & Riggio, 2006). Vodjevo zavedanje o posameznikovi individualnosti lahko spodbudi zaposlene k spoštovanju in razumevanju položaja in potreb drugih. Ob primernem času tako premagajo težavne izzive, ki jih ovirajo pri razvoju (Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali, 2015).

Bass (1985) pravi, da so elementi učinkovitega transformacijskega vodenja veliko bolj zanimivi in navdihujoči kot elementi učinkovitega transakcijskega vodenja.

Transformacijski vodje naj bi imeli tudi močan notranji sistem nadzora in vero oziroma zaupanje v svoje sposobnosti, zato so naklonjeni morebitnim spremembam smeri razvoja organizacije (Hopkins & Sanders, 2003). Tudi učinkovitost transformacijskega vodenja naj bi bila na visoki ravni zaradi velikega in neposrednega vpliva vodje na sledilce ter osebnega odnosa (Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali, 2015).

Zanimivo je tudi, da se pristopi k vodenju med ženskami in moškimi razlikujejo in da transformacijsko po navadi vodijo ženske, transakcijsko pa moški (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Transformacijski vodje motivirajo svoje podrejene s krepljenjem medsebojnih vezi, z navdihovanjem, s postavljanjem izzivov in s spodbujanjem posameznikovega razvoja (Burns, 1978). Sposobnost transformacijskih vodij, da motivirajo sledilce, da naredijo več, kot se od njih pričakuje, velja za bistvo transformacijskega vodenja (Vigoda-Gadot, 2006). Transformacijski vodje transformirajo oziroma preoblikujejo sledilčeve osnovne vrednote, prepričanja in držo za višji skupni namen, tako da je pripravljen presegati minimalne zahteve delovnega mesta (Bass, 1985; Jung & Avolio, 1999). Transformacijsko vodenje je proces motiviranja sledilcev z osredotočenjem na njihove vrednote. Namen je vplivati na njihovo delovanje in načrtovanje poklicnega razvoja (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

Bass (1985) tudi pravi, da je transformacijsko vodenje izključno povezano z vodji in njihovim vedenjem. Transformacijsko vodenje je osredotočeno na dolgoročne strategije, transformacijski vodje pa motivirajo sledilce s prepričevanjem, da so organizacijski cilji veliko pomembnejši kot sledilčevi kratkoročni cilji oziroma da so organizacijski cilji pravzaprav v njegovo korist. Tako transformacijskemu vodji uspe prepričati sledilce, da vlagajo več dela in truda, kot je od njih zahtevano. Tako podjetju olajšujejo razvoj in spremembe (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

V trenutnem tehnološkem in visoko konkurenčnem okolju dajejo organizacije prednost transformacijskemu vodenju za motiviranje in pomoč svojim zaposlenim (Palestini, 2009). Vodje pripravijo delavce do tega, da verjamejo v lastne sposobnosti. Zato dejansko naredijo več, kot so mislili, da lahko, in kot dejansko mislijo, da so sposobni (Palestini, 2009). Izboljšanje sledilčevega dela je bistvo transformacijskega vodenja (Avolio, 2011).

Raziskave so pokazale, da so transformacijski vodje učinkoviti (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Dvigujejo pričakovanja oziroma zmožnosti podrejenih, povezane s trudom in uspešnostjo, in tako prispevajo k dosegu postavljenih ciljev (Shamir, House & Arthur, 1993). V povezavi s tem so pretekle raziskave povezale transformacijsko vodenje z razvojem kolektivne učinkovitosti in sodelovanja med skupinami (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004).

V primerjavi s transakcijskim vodenjem so raziskave tudi pokazale, da transformacijsko vodenje zagotavlja boljšo delovno učinkovitost, povečuje medsebojno sodelovanje ter realno vrednotenje lastne učinkovitosti (Lyons & Schneider, 2009).

1.2.2 Elementi transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje vključuje zavezujoče odnose med vodjem in sledilci. Leta 1985 je industrijski psiholog Bernard Bass identificiral in opisal štiri osnovne elemente, na katerih temelji transformacijsko vodenje (Schieltz, 2018).

Transformacijski vodja deluje kot vzornik, ima karizmatično osebnost, ki vpliva na druge, da si želijo postati bolj podobni vodji. Idealiziran vpliv, kot prvi element transformacijskega vodenja, se kaže v pripravljenosti sledilcev transformacijskega vodje za sprejemanje tveganj in sledenje osnovnim normam, prepričanjem in etičnim standardom pri delovanju. Na podlagi idealiziranega vpliva vodja zgradi zaupanje s svojimi sledilci (Schieltz, 2018).

Drugi osnovni element transformacijskega vodenja, navdihujoča motivacija, se navezuje na sposobnost vodje, da zna navdihniti in spodbuditi zaupanje, motivacijo in občutek dolžnosti pri svojih sledilcih. Transformacijski vodja mora jasno definirati vizijo prihodnosti, razjasniti in predstaviti pričakovanja in dokazati zavezanost ciljem, ki so bili postavljeni. Ta vidik transformacijskega vodenja zahteva odlične komunikacijske sposobnosti, kajti vodja mora svoja sporočila prenesti z veliko natančnostjo, močjo in avtoriteto. Za vodenje vodje so značilni stalen optimizem, entuziazem in sposobnost poudarjanja pozitivnega (Schieltz, 2018).

Intelektualna stimulacija je tretji osnovni element transformacijskega vodenja, ki ceni ustvarjalnost in avtonomijo sledilcev. Vodja pravzaprav pomaga svojim sledilcem s tem, da jih vključuje v proces sprejemanja odločitev. Spodbuja jih k inovativnosti in ustvarjalnosti pri odkrivanju rešitev. Tako transformacijski vodja izziva domneve in predpostavke in brez kritiziranja sprejema ideje sledilcev. To pomaga sledilcem spreminjati smer razmišljanja, reševanja problemov in spoprijemanja z ovirami. Vizija, ki jo vodja predstavi, pomaga sledilcem videti celotno sliko in tudi uspeti pri njihovih naporih in delovanju (Schieltz, 2018).

Četrty element transformacijskega vodenja, ki ga je identificiral Bass (1985), se imenuje individualna obravnava. Dejstvo je, da ima vsak sledilec ali član skupine specifične potrebe in želje. Nekatere motivira denar, druge pa na primer spremembe in vznemirjenje. Individualna obravnava, kot osnovni element transformacijskega vodenja, pa identificira ravno te specifične potrebe. Vodja mora biti sposoben prepoznati ali določiti – s poslušanjem in opazovanjem –, kaj motivira vsakega posameznika. Z osebnimi srečanji in mentorstvom transformacijski vodja zagotavlja priložnosti za prilagojene učne ure za vsakega posameznika posebej. Take aktivnosti omogočajo članom skupine, da rastejo in na svojem delovnem mestu postanejo izpolnjeni (Schieltz, 2018).

1.2.3 Značilnosti transformacijskega vodje

Dve izmed ključnih značilnosti transformacijskega vodje sta proaktivnost in predvidevanje prihodnosti (Hayati, 2016). Take osebe se znajo približati posameznikovim moralnim vrednotam z namenom uveljavljanja sprememb in doseganja ciljev (Burns, 1978) ter vplivati na dojemanje, kaj je za posameznika pomembno, da podredi svoje osebne želje skupnim ciljem ekipe ali organizacije ter dosegli najboljših možnih rezultatov (Bass, 1985).

Transformacijski vodja ni nevrotičen in plah, temveč čustveno stabilen in samozavesten (Northouse, 1997). Empirično je dokazano, da je transformacijsko vodenje, bolj kot katero koli drugo, visoko učinkovito (Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). In prav samozavest je pogoj za vodstveno delovanje (Northouse, 1997), saj je nasprotje nevroticizma in plašnosti, ki sta negativno povezana z vodstvenim delovanjem in v nasprotju z značilnostmi transformacijskega vodenja (Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Gutermann, 2015). Je tudi ekstravertiran, kar je pozitivno povezano s ključnima značilnostma transformacijskega vodenja, idealiziranim vplivom in navdihujočo motivacijo (Bono & Judge, 2004). Poleg tega po navadi dokaj zlahka sprejema spremembe smeri razvoja, zato je velikokrat viden kot vzornik, kar je značilnost idealiziranega vpliva (House & Howell, 1992; Watson & Clark, 1997). Transformacijski vodja navdihujoče motivira zaposlene in vpliva na njihova čustva (Watson & Clark, 1997). Ekstravertiranost je največkrat pozitivno povezana z intelektualno spodbudo, saj take osebe spremembe sprejemajo pozitivno (Bono & Judge, 2004).

Odprtost za izkušnje je naslednja pomembna značilnost transformacijskega vodje, saj individualno spremlja svoje sledilce, zaradi česar je sam bolj priljubljen in sprejet kot vzornik (Bono & Judge, 2004). Njegova odprtost in miselna prožnost omogočata dobro oblikovanje in predstavitev atraktivne vizije organizacije – dviguje motivacijo zaposlenih z inspiracijo (John & Srivastava, 1999). Odprtost za dogovore transformacijskemu vodji omogoča individualne obravnave (Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Gutermann, 2015), negativno pa je povezana z intelektualno stimulacijo zaposlenih, ki zahteva tudi provokativnost in izmenjavo različnih mnenj (Avolio & Bass, 2004). Med drugim je intelektualna stimulacija pogoj za doseg idealiziranega vpliva in spodbujanje motivacije (Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Gutermann, 2015).

1.3 Avtokratsko vodenje

1.3.1 Pregled literature o avtokratskem vodenju

Avtokratsko vodenje se je razvilo iz zgodnjih eksperimentalnih študij znanih raziskovalcev (Lewin, Lippitt & White, 1939). Opisi avtokratskega vodenja se sicer delno razlikujejo od študije do študije (Foels, Driskell, Mullen & Salas, 2000), večinoma pa je opisano kot vodenje, osredotočeno na centralizirano sprejemanje odločitev in koncentriranje moči

(Foels, Driskell, Mullen & Salas, 2000), s katero vodja nadzoruje vse vidike delovanja podrejenih, brez upoštevanja njihovega vložka (Sauer, 2011). Za avtokratsko vodenje so med drugim značilni ukazovanje, dajanje navodil za delovanje in enostransko sprejemanje odločitev (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Osnova za avtokratsko vodenje je tako položaj vodje v organizaciji, ki mu omogoča, da izkoristi nadzor nad viri in nagrajevanjem, kaznovanjem, informacijami in delovnim okoljem (Yukl & Falbe, 1991).

Avtokratsko vodenje vključuje nadzor in neposredno prizadevanje za koncentracijo moči, samostojno odločanje in centralizirano delovanje (De Hoogh, Greer & Den Hartog, 2015). Ko je avtokratsko vodenje dobro vpeljana, so vodje dominantni, usmerjeni k osebnemu centraliziranemu, hierarhičnemu sprejemanju odločitev in komuniciranju ali interakciji z drugimi člani skupine v obliki direktiv oziroma navodil. Avtokratsko vodenje, v primerjavi z drugimi načini vodenja, je predvsem usmerjeno v centralizacijo nadzora ter moči in metode, ki se kažejo v direktivah (De Hoogh, Greer & Den Hartog, 2015).

Na splošno interes za preučevanje avtokratskega vodenja v literaturi upada, zadnje čase je le redko omenjeno v knjigah o vodenju (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl-Bien, 2011). Morda zato, ker praksa kaže, da avtokratsko vodenje ni več toliko v uporabi, kot je bilo nekoč (Gabriel, 2011). Literatura, ki se ukvarja s koncepti vodenja, kljub vsemu ugotavlja, da je avtokratsko ali direktivno vodenje včasih nujno in pogosto učinkovito. Predvsem v kriznih časih (DeRue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Zato ni presenetljivo, da v zadnjih pregledih destruktivnih pristopov k vodenju avtokratski ni bil vključen kot potencialno primarno negativen ali škodljiv (Dotlich & Cairo, 2003). Obstaja pa kar nekaj primerov raziskav pristopov k vodenju, v katerih je avtokratsko vodenje izenačeno z mnogo bolj negativnimi načini, kot na primer z načinom despotskega vodenja ali zlorablajočim nadzorom (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Na splošno velja, da je avtokratski pristop k vodenju lahko problematičen in vodi v neuspeh (Gabriel, 2011).

Avtokratsko vodenje teži k temu, da se okoli vodij oblikuje kultura ali kult osebnosti (Li & Sun, 2015). Dokazano je, da avtokratsko vodenje na najvišjih ravneh organizacije spodbuja tudi avtokratsko vodenje na nižjih ravneh (Li & Sun, 2015). Predvsem se to zgodi, kadar se nižje rangirani zaposleni poistovetijo s svojimi nadrejenimi ali vodjo in ko sprejete kulturne norme tako vodenje ali vedenje bolj sprejemajo. Močno izražena organizacijska hierarhija pa ni vedno učinkovita. Prehodi vodij na druga delovna mesta ter njihove menjave so pogosto oteženi, kajti avtokratski vodje ne vzgajajo naslednikov, zaradi strahu, da bi bili zamenjani (Burns, 1978). Avtokratsko vodenje pogosto pomeni, da vodja zahteva popolno ali slepo poslušnost sledilcev (Pellegrini & Scandura, 2008).

Večinoma avtokratski vodja ne sprejema povratnih informacij sledilcev. Ta način vodenja je značilen za vojaške, poslovne in državne sisteme (Allahverdyan & Galstyan, 2016). Avtokratski vodje sprejemajo odločitve brez posvetovanj z drugimi člani skupine. To je lahko primerno v situacijah, ko je potrebno hitro sprejemanje odločitev, ko vložek članov skupine ni zaželen in skupna potrditev članov skupine oziroma strinjanje vseh ni potrebno

za končni rezultat. V drugačnem delovnem okolju in drugačnih situacijah lahko tak pristop vodi do velikih bolniških izostankov zaposlenih in menjavanja zaposlenih na delovnih mestih zaradi odhodov (Sousa & Rocha, 2018).

Avtokratsko vodenje ima po nekaterih raziskavah tudi negativen vpliv na zadovoljstvo z zaposlitvijo. Vsaj učitelji in učiteljice, med katerimi glede na spol ni bilo razlik, so potrdili, da okolje, kjer lahko prosto spregovorijo o svojih razmišljanjih in kjer lahko prosto izmenjujejo svoje zamisli, pozitivno vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012).

Če povzamem, lahko rečem, da je za avtokratsko vodenje značilen močan nadzor nad sledilci, ki se izvaja prek navodil, direktiv in aktivnega udejstvovanja. Sledilci ali zaposleni v skupini so nagrajeni, ko opravijo svoje delo skladno s kulturo organizacije. Vodja ima izredno moč in pravico nagrajevati zaposlene, ki dobro delajo, in kaznovati tiste, ki ne dosegajo postavljenih standardov. Natančno pove, kaj in kako mora biti storjeno, in ne sprašuje zaposlenih za nasvet ali mnenje. Zaposleni nimajo praktično nobene možnosti vplivati na odločitve, tudi če bi bile v dobro organizacije. Fokus delovanja je na kratkoročnih ciljih. Avtokratsko vodenje je učinkovito, ko je malo časa za doseg ciljev ali zahtev, ko so člani ekipe visoko motivirani, ko so naloge predvsem rutinske, ne zahtevajo posebnih znanj, v času krize ali v primeru težavnih zaposlenih. Prednost avtokratskega vodenja je hitro doseganje rezultatov, visoka produktivnost, vendar samo v času prisotnosti avtokratskega vodje. Slabost pa je predvsem v tem, da ne izkorišča dodatnih znanj in ustvarjalnosti zaposlenih in torej ni pozitivnih ekipnih vložkov. Zadovoljstvo zaposlenih se ohranja na obstoječi ravni in ga ni moč izboljšati ter spremeniti pogojev za dvig zadovoljstva. Odnos do zaposlenih vodi v izostajanje z dela in odhode ter menjavanje zaposlenih na delovnih mestih. Včasih se ta način enači z ustrahovanjem, zato ima slab ugled, kljub vsemu pa je še vedno široko uporabljan (Cismas, Dona & Andreiasu, 2016).

Pomembno se je zavedati, da je primernost avtokratskega vodenja odvisna predvsem od situacije. Avtoritarne osebe bodo vedno med nami, saj je imeti nadzor in moč želja številnih posameznikov. Avtokratsko vodenje je primerna izbira, kadar je edina alternativa takšnemu vodenju kaos (Harms, Wood, Landay, Lester & Lester, 2018).

1.3.2 Elementi avtokratskega vodenja

Elementi, ki najbolje opisujejo avtokratsko vodenje, so omejen ali nikakršen vložek zaposlenih ter sprejemanje vseh odločitev izključno s strani vodje. Nadzorovanje vseh pravil, metod in procesov dela, ki jih morajo upoštevati zaposleni, je v izključni domeni vodje, zaposleni pa imajo majhen ali nikakršen vpliv na sprejemanje pomembnih odločitev (Anastasia, 2016).

Prvi element, omejen ali nikakršen vložek s strani zaposlenih, pomeni, da vodja ne pridobi drugih mnenj, ko sprejema odločitve, čeprav zadevajo tudi druge zaposlene ali člane

skupine. Vodja bo tako samostojno preučil različne možnosti in sprejel odločitev na podlagi lastnega razumevanja in presoje. Kot možen primer takega načina lahko navedemo, da bi vodja sprejel delovni čas po lastni presoji, namesto da bi člani tima oziroma vsi sledilci odločili, kaj pravzaprav hočejo (Anastasia, 2016).

Drugi pomemben element je, da vodja sprejema vse odločitve izključno samostojno, v skladu z močjo pozicije, kar pa zanj pomeni tudi naraščajočo in izredno veliko odgovornost. Vodja mora postaviti sistem, z vsemi pravili in postopki, v skladu s katerimi bodo zaposleni poskušali delovati in dosežati zastavljene cilje. In v primeru, da nekaj ne bo delovalo, bo za to odgovoren vodja. Zato morajo biti odločitve premišljene in skladne z vizijo (Anastasia, 2016).

Tretji element, nadzor nad pravili in procesi, pomeni, da mora imeti vodja izreden pregled. Zaposleni so ves čas nadzorovani, zato čutijo dodaten pritisk. Avtokratični vodja je zelo vpet v vsakodnevne aktivnosti, ki mu jemljejo čas in so zanj dodatna obremenitev (Anastasia, 2016).

Čeprav avtokratsko vodenje podrejenim zaposlenim ne dovoljuje aktivne participacije in odločanja, to še ne pomeni, da ne pričakujejo ničesar v zameno za svoje delo. Kljub rigidnosti tega načina vodenja se vseeno zahteva uravnoteženo povračilo za vsaj delno zagotavljanje motiviranosti zaposlenih. Tako je motiviranost največkrat povezana s finančnimi nagradami (Anastasia, 2016).

1.3.3 Značilnosti avtokratskega vodje

V primerjavi z drugimi osebnostnimi tipi so začetne raziskave avtoritarnosti namigovale, da je tako delovanje v osnovi povezano z omejenostjo razmišljanja (Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson & Sanford, 1950), dogmatizmom (Rokeach, 1960), intoleranco (Kirscht & Dillehay, 1967) in nižjo ravno empatije (Hogan, 1969). Motiva posameznika, ki avtokratsko vodi in deluje, pa sta potreba po jasni strukturi oziroma organiziranosti in strah pred odtujitvijo (Jugert, Cohrs & Duckitt, 2009).

Avtokratski vodja velikokrat čuti odtujenost od drugih (Roberts & Rokeach, 1956), ima slabo samopodobo in misli, da ni učinkovit (Rast, Hogg & Glessner, 2013). Zadnje raziskave kažejo tudi nizko značilno povezanost avtokratskega vodje z nižjimi vrednostmi kognitivnih sposobnosti (Onraet in drugi, 2015). Druge pa tudi, da imajo take osebe predispozicije za večje čutenje ranljivosti. In zaradi tega avtokratski vodje bolj aktivno nadzorujejo svoje okolje, posvečajo več pozornosti dražljajem, ki prihajajo od tistih, ki jih ne marajo, in se močnejše odzivajo na negativne dogodke (Lüdeke, 2016). Poleg tega večinoma zagovarjajo tradicionalne vrednote in spoštovanje avtoritete, velikokrat pozitivno gledajo na religijo in negativno na zagovarjanje demokratičnih idealov (Canetti-Nisim, 2004). Sledilci morajo tako spoštovati hierarhično strukturo, ki je pogoj avtoritete v organizaciji.

Čeprav se avtokratskim vodjem velikokrat pripisuje slabe lastnosti, kot so jeza, nesocialna osebnost, narcizem, psihopatija, makiavelizem (Hodson, Hogg & MacInnis, 2009), raziskave največkrat ne potrjujejo značilnih povezav zgornjih lastnosti z avtokratskim vodjem; od zgornjih lastnosti je najverjetneje samo jeza v pozitivni korelaciji s tako osebo (Wood in drugi, 2015).

Avtokratski vodje so po navadi tudi bolj preračunljivi (Maner, 2017), zaverovani sami vase (Collins, 2009), imajo izrazito potrebo po moči (Manner 2017) in so bolj usmerjeni k nalogam (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Po navadi, ko govorimo o avtokratskem vodji, govorimo o moškem in ne o ženski (Eagly & Johnson, 1990).

1.4 Demokratično vodenje

1.4.1 Pregled literature o demokratičnem vodenju

Demokratično vodenje, imenovano tudi participativno vodenje, je način vodenja, pri katerem so člani skupine aktivno vključeni v proces sprejemanja odločitev (Gill, 2017). Pri takšnem vodenju se sledilci počutijo bolj vpleteni v celoten proces managementa, bolj ponotranjijo cilje in so tudi bolj motivirani (Xu, 2017).

Leta 1930 je vedenjski raziskovalec Lewin (Kavanagh, 2015) opravil več študij in opisal več pomembnih značilnosti demokratičnega pristopa k vodenju v organizaciji (Bass & Avolio, 1995). Na podlagi pogovorov z vodji in zaposlenimi je sklenil, da je demokratično vodenje najbolj zaželeno med zaposlenimi v poslovnih organizacijah. (Xu, 2017). Ta pristop k vodenju je pogost v poslovnih strukturah, kot so informacijsko-komunikacijska podjetja, bolnišnice, farmacevtska podjetja, univerze (Grimm, 2010).

Vodje, ki se vedejo kot pomočniki, in ne kot diktatorji, pripomorejo k razvijanju idej in širjenju informacij z namenom dosege končnega cilja, sprejetja odločitve. Raziskovalni primer je pokazal, da zaposleni v zdravstveni negi, ki imajo demokratičnega vodjo, raje opravljajo ekipne in individualne naloge (Grimm, 2010). Sklepam, da ta ugotovitev iz raziskave velja tudi za druge podobne dejavnosti. Vodja, ki ima demokratičen način vodenja, vključi sledilce v proces sprejemanja odločitev, posvetuje se s člani skupine, ob tem pa še vedno ohranja nadzor (Aarons, 2006). Po smernicah za demokratično vodenje je pomembno poznavanje procesa sprejemanja odločitev. To vključuje ocenjevanje pomembnosti odločitev, prepoznavanje oseb z relevantnimi znanji in ocenjevanje primernosti sestanka oziroma presojo, ali bo imel sestanek pozitiven učinek. V drugem koraku je treba spodbuditi participacijo oziroma sodelovanje, kar vključuje spodbujanje oseb k izražanju njihovih pogledov, opisovanje predloga kot trenutno pogojnega, torej z možnostjo sprememb, iskanje možnosti za oblikovanje idej, dopolnjevanje že zbranih idej in predlogov ter resnično izražanje hvaležnosti za dane predloge (Mountford & Webb, 2009).

Za demokratični ali participativni način vodenja je značilen skupen in deljen vpliv vodje in zaposlenih na sprejemanje odločitev (Somech, 2003). Demokratično vodenje je na splošno povezano s koristnimi ali pozitivnimi rezultati, kot so povečana sprejemljivost za spremembe, lažje sprejemanje sprememb ter končna podpora spremembam (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

Značilnosti demokratičnega vodenja so prijateljstvo, pomoč in spodbujanje udeležbe (Jones, Wheadon, Humphries & Inglis, 2016; Raelin, 2012). Podobno so drugi raziskovalci opisali demokratičnega vodjo kot prijaznega, vključujočega, pripravljenega na sodelovanje, z vero v ljudi; zaposleni so zaradi tega produktivnejši, bolj zadovoljni, zavezani ciljem (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006). Filozofska predpostavka demokratičnega ali participativnega pristopa k vodenju je, da so naravno vsi ljudje zaupanja vredni, notranje motivirani, imajo radi odgovornost in izzive pri delu ter da jih organizacijske razmere dodatno spodbujajo k dobremu skupinskemu delu, visoki učinkovitosti in zadovoljstvu (Jones, Wheadon, Humphries & Inglis, 2016).

Za demokratični ali participativni način vodenja je značilen srednje velik nadzor nad sledilci, ki se uveljavlja kot pojasnjevanje razlogov, prepričevanje in delegiranje. Vodja dosega soglasje s pogovori, na demokratičen način, z aktivno udeležbo vseh. Vodja ima končno besedo, ki pa se izoblikuje prek aktivne udeležbe vseh članov skupine v procesu sprejemanja odločitev. Vodjo torej zanimajo drugi pogledi in jih tudi upošteva pri končni odločitvi. Člani skupine so vedno informirani in imajo možnost za pogovor o potencialnih poslovnih spremembah ter za podajo konkretnih predlogov. Demokratični vodja se zaveda, da ne ve vsega. Zaradi tega zaposluje predvsem izkušene osebe s specifičnimi znanji. To je tudi dokaz moči, in ne šibkosti vodenja, in člani skupine vodjo zaradi tega spoštujejo. Demokratično vodenje je primerno v organizacijah, kjer je potrebna organizacijska prožnost, kjer je treba udeležati lastno odgovornost, kjer je potrebno skupinsko delo in kjer je kakovost pomembnejša kot hitrost ali produktivnost.

Prednosti demokratičnega pristopa k vodenju so predvsem medsebojne koristi, zavedanje članov, da so aktivni člani skupine, in tako boljše sprejemanje končnih odločitev s strani vodje ali managerja. Člani so zaradi aktivne vpetosti v procese prepričani o nadzorovanem razvoju in pomembnosti svojega vpliva ter so zato bolj delovno motivirani. Tudi zadovoljstvo z delom je večje, prav zaradi vpletenosti v sprejemanje odločitev in opolnomočenja članov skupine. To prispeva tudi k stalnemu razvoju kompetenc sodelujočih. Demokratičen pristop k vodenju najbolj dosledno sledi elementom kakovosti in produktivnosti. Slabost demokratičnega vodenja pa je, da utegne voditi do neodločnosti in negotovosti članov skupine. Vodja lahko dobi občutek, da pravzaprav nima pravega položaja in moči, ki mu z nazivom pripada. Po določenem času se lahko delovanje v skupini tudi upočasni, nasprotno kot v primeru avtokratskega vodenja, vendar je končni rezultat večinoma vseeno boljši (Cismas, Dona & Andreiasu, 2016).

Demokratični ali participativni vodje imajo močan vpliv na sledilce, a hkrati jih spodbujajo in sprejemajo povratne informacije od njih. Vodja je torej aktiven (Allahverdyan & Galstyan, 2016). Raziskave so pokazale, da se je demokratično oziroma participativno vodenje na splošno izkazalo za zelo učinkovito v času organizacijskih sprememb. Zaposleni so spremembe tudi lažje sprejemali in jih bolj podpirali (Poel, Stoker & van der Zee, 2012). Demokratični vodja je velikokrat označen kot ekstrovertiran, čuten in dojemljiv, vodja, ki brez zadržkov in odkrito deli svoje odločitve in avtoriteto s podrejenimi (Greiner, 1973).

1.4.2 Elementi demokratičnega vodenja

Demokratičnega ali participativno vodenje temelji na demokratičnih načelih vključenosti. Vodja takega pristopa seveda potrebuje določene lastnosti, da lahko dobro opravlja svoje delo. Vključenost, odprtost za predloge, timska naravnost in dodeljevanje pooblastil oziroma opolnomočenje so bistveni elementi demokratičnega ali participativnega načina vodenja (Mooney, 2018).

Vključenost kot prvi element demokratičnega ali participativnega vodenja je ključna lastnost vodje. Pomembno je, da je v delovnem času navzoč in blizu sledilcem. To spodbuja zaposlene k skupnemu delovanju. Zavedajo se namreč, da bo tak vodja v delovnih projektih aktivno prispeval svoje delo, ideje in pomoč. Demokratični ali participativni vodja je vedno sredi dogajanja in vedno pripravljen takoj pomagati, če se kaj zaplete (Mooney, 2018).

Drugi temeljni element je odprtost za predloge. Demokratični ali participativni sistem vodenja namreč od vodje zahteva, da posluša sodelavce in o vsaki ideji razmisli. Zaveda se tudi, da njegovi lastni koncepti in metode niso edini, ki prinašajo vrednost. Dovolj mora biti ponižen, da sprejme predlagano, ko nekdo predstavi boljše možnost ali rešitev, kot jo je ponudil sam. Končna odločitev sicer še vedno ostaja v domeni vodje, prispevek zaposlenih k njej pa je zelo pomemben. Demokratični ali participativni vodja je tako med podrejenimi spoštovan, tako zaradi miselne odprtosti kot zaradi nenehne fizične dostopnosti (Mooney, 2018).

Tretji pomemben element demokratičnega vodenja je timska naravnost. Participativno okolje definirajo skupna prizadevanja. Vodja vodi ekipo k produkciji v korist organizacije ali podjetja, dobri rezultati pa so skupni dosežek. Da mu to uspe, mora uravnotežiti različne zaposlene z včasih nasprotujočimi si idejami in metodami. Deluje tako, da razlike izkoristi v prid oblikovanja ekipe, ki lahko deluje učinkovito in z reševanjem nalog napreduje. Da ustvari takšno delovno okolje, demokratični vodja pomaga sodelavcem, kadarkoli je to potrebno (Mooney, 2018).

Poleg naštetega je pomembno, da demokratični vodja sodelavce opolnomoči za opravljanje nalog in to počne nenehno. To pomeni, da deli pristojnosti med podrejene, tudi za sprejemanje pomembnih odločitev. Pri tem stoji za svojimi zaposlenimi, tudi če naredijo napako, in jim pomaga, da jo popravijo. Tak vodja pravzaprav deli odgovornost in zasluge

za uspeh med zaposlene. S tem, ko se trudi za zaposlene in jim namenja svoj čas, zaposlenim omogoča poklicni razvoj. Zaposleni pri takem načinu vodenja postanejo spretnejši in povečajo svoje sposobnosti, so bolj optimistični in ostajajo motivirani (Mooney, 2018).

1.4.3 Značilnosti demokratičnega vodje

Demokratični vodja vodi svoje zaposlene po demokratičnih načelih in z vključevanjem, poleg tega je pozoren na prispevek vsakega posameznika in ekipne dosežke ter skrbi, da je odgovornost za sprejete odločitve porazdeljena (Mooney, 2018).

Pomembna lastnost demokratičnega ali participativnega vodje je njegova vključenost, saj je večino delovnega časa fizično prisoten na delovnem mestu in se giba med zaposlenimi. To mu daje splošen pregled nad vsemi zadevami in delovnimi procesi, zato lahko priskoči na pomoč pri odpravljanju različnih težav, če se pojavijo (Mooney, 2018).

Poleg tega je dostopen, umirjen, usmerjen k ljudem. Novice, naj bodo dobre ali slabe, sprejema umirjeno in hkrati pozitivno (Anastasia, 2016). Zaradi tega se zaposleni ob njem počutijo sproščeno in si upajo pristopiti ter deliti svoja razmišljanja, zamisli in tudi opozoriti na težave pri delu (Anastasia, 2016).

Med drugim je značilnost demokratičnega vodje tudi to, da je graditelj ekipe, da vodi in spodbuja ekipno delo ter ceni ekipne uspehe ter na vsakem koraku strokovno pomaga, če je potrebno (Mooney, 2018). Opolnomočenje oziroma deljenje moči za odločanje med zaposlene je naslednja pomembna lastnost demokratičnega vodje, ki tako omogoča zaposlenim sprejemanje večjih odločitev.

Ob naštetem pa mora demokratični vodja tudi poznati organizacijske cilje, kulturo ter etiko organizacije, znati zaupati in deliti odgovornost. Zaveda se, da je za uspeh ključno deliti pomembne informacije, ki omogočajo podrejenim sprejemanje odločitev, kot bi to storil sam (Anastasia, 2016).

1.5 Avtentično vodenje

1.5.1 Pregled literature o avtentičnem vodenju

Pojem avtentičnosti so obravnavali že starogrški filozofi ter ga enačili z izrazoma "poznati sebe" in "resnični jaz". Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, se sprejeti in ostajati takšni, kot smo. Bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so, torej se avtentičnost razvija s časom. Koncept avtentičnosti ima korenine v grški filozofiji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Za avtentično vodenje je pomembno, da imajo odnosi trdne temelje, da vodja zaposlene spoštuje, se z njimi povezuje, jim zaupa in nanje vpliva (Maxwell, 2007; Bennis, 2006).

Avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje model avtentičnega vodenja, so lojalnost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Formalno je pristop k avtentičnemu vodenju definiran kot vzorec vedenj vodje, ki ustvarja pozitivno etično klimo, spodbuja samozavedanje, moralno ravnanje, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentnost na delovnem mestu, kar tudi njemu samemu pomaga graditi pozitivno osebnost (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentično vodenje je sestavljeno iz štirih glavnih elementov, in sicer samozavedanja, uravnoteženega procesiranja ali sprejemanja, relacijske ali medosebne transparentnosti in notranje moralne perspektive (Guenter, Schreurs, van Emmerik & Sun, 2017). S takšnim vodenjem je možno doseči ravno pravnjo odzivnost zaposlenih, poleg tega pomaga spodbujati zaposlene k izražanju čustev, mnenj in predlogov (Guenter, Schreurs, van Emmerik & Sun, 2017).

Veliko študij je odkrilo izrazito pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in etičnim vodenjem, moralno močjo in zaupanjem zaposlenih v vodjo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Mnogi empirični dokazi potrjujejo, da avtentično vodenje vpliva na odnos do dela zaposlenih. Veliko študij je odkrilo, da moč sprejemanja odločitev povečuje zadovoljstvo z delom (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Druge pa so našle dokaze o povezavi med avtentičnim vodenjem in sledilčevim vodenjem. Zaposleni se bolj zavedajo svoje vloge v organizaciji, čutijo večjo pripradnost in tako pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Prav tako pa je veliko študij odkrilo izrazito povezavo med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Avtentično vodenje naj bi tudi pozitivno vplivalo na rezultate skupin, njihovo učinkovitost ter sledenje skupnim ciljem (Hmieleski, Cole & Baron, 2012). V enakem kontekstu je bila ugotovljena pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem in zavezanostjo zaposlenih ciljem (Leroy, Palanski & Simons, 2012) ter delovno zavzetostjo (Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010). Končno, empirični dokazi podpirajo tudi tezo, da avtentično vodenje vpliva na psihološki kapital zaposlenih (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012).

Trije raziskovalci so leta 2016 v povezavi z avtentičnim vodenjem prišli do zanimivega odkritja, in sicer, da so ženske vodje težje sprejete kot avtentične s strani moških sledilcev, medtem ko percepcija avtentičnosti moških vodij ni odvisna od spola sledilcev (Green, Gergen & Montoya, 2016). V povezavi s tem lahko rečemo, da bolj kot je vodja dojet kot avtentičen, bolj učinkovita postane organizacija, kar vpliva na poslovanje podjetja (Green, Gergen & Montoya, 2016).

Pri iskanju načina za učinkovito vodenje zaposlenih, ki pripadajo generaciji Y (trenutno stari od približno 25 do 40 let), se je izkazalo, da je lahko avtentično vodenje močno orodje za vodje. Zaposleni te generacije namreč zelo cenijo avtentičnost vodje (Twenge & Campbell, 2008). Avtentično vodenje naj bi bilo celo mogoče uporabiti za uspešno povezavo med generacijo X (trenutno stari od približno 45 do 60 let) in generacijo Y (Mhatre & Conger, 2012). Avtentični vodje namreč posebej poudarjajo neposrednost, odprtost, usmerjenost k uspehu, željo po priznanju lastnih omejitev, transparentnost in odgovornost za lastna dejanja ter omogočajo nagrajevanje poštenosti in integritete (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentično vodenje omogoča dosledno vpeljavo modela učeče se organizacije in njeno dolgoročno uspešno delovanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentično vodenje je pozitiven element današnjega časa, saj sta učljivost in motiviranost za avtentično vodenje gorivo našega napredka (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.5.2 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je sestavljeno iz štirih glavnih elementov, in sicer samozavedanja, uravnoteženega procesiranja ali sprejemanja, relacijske ali medosebne transparentnosti in notranje moralne perspektive (Guenter, Schreurs, van Emmerik & Sun, 2017).

Samozavedanje opredeljujemo kot stopnjo, do katere človek pozna samega sebe in deluje v skladu s samim seboj; samozavedanje je temelj avtentičnosti, ker brez poznavanja samega sebe človek ne more biti resnično to, kar je (Guenter, Schreurs, van Emmerik & Sun, 2017).

Relacijska ali medosebna transparentnost pomeni, da vodja predstavlja svojim sledilcem samega sebe resnično takega, kot je, in ne narejenega ali neresničnega (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). To pomeni, da oseba svoje misli in čustva jasno in odprto izraža in deli informacije z drugimi, tudi informacije osebne narave (Amos & Klimoski, 2014).

Uravnoteženo procesiranje ali sprejemanje pomeni, da vodja med zbiranjem vseh informacij deluje uravnoteženo. Obrambni mehanizmi, povezani z uveljavljanjem lastnega ega, ki lahko aktivno vplivajo na vodstveno sprejemanje odločitev, niso izraženi (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Vodje, ki uravnoteženo zbirajo informacije, tudi aktivno zahtevajo in pridobivajo informacije, čeprav niso v skladu z njihovimi preferencami ali ukoreninjenimi navadami (Neider & Schriesheim, 2011).

Avtentični vodje nadzorujejo svoje vedenje in sprejemajo odločitve, do katerih jih vodijo globoka notranja prepričanja, povezana z osebnim moralnim zavedanjem in etičnimi standardi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

1.5.3 Model razvoja avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je proces, v katerem je pomemben razvoj upanja, saj neposredno prispeva h gradnji identitete posameznika in identitete organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Upanje v procesu avtentičnega vodenja je opredeljeno kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na: k ciljem usmerjeni energiji in delovanju ter načrtovanju poti za doseganje ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Upanje se razvija pri sodelovanju z ljudmi, ki imajo upanje in so odzivni (Snyder, 2000). Ker imajo avtentični vodje sposobnost ohranjati realistično upanje in so zaupanja vredni, lahko pri sodelavcih upanje spodbujajo na naslednje načine: z ohranjanjem visoke ravni zavezanosti, sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti ter s sporočanjem pomembnih in zanesljivih informacij, ki služijo za presojo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Raziskave so pokazale, da so vodje in posamezniki, ki so optimistični, bolj motivirani in lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Podobno je Adams s skupino raziskovalcev (Adams in drugi, 2003) empirično ugotovil, da so podjetja, pri katerih je upanje pri zaposlenih večje, uspešnejša in učinkovitejša. Zanje je značilna manjša fluktuacija zaposlenih na delovnem mestu, večje zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih skupnim ciljem ter jasnejša organizacijska kultura in identiteta (Adams in drugi, 2003).

Na razvoj avtentičnega vodenja vpliva tudi zaupanje med člani tima. Zaupanje kot del avtentičnega vodenja je v zadnjem desetletju pritegnilo veliko pozornosti raziskovalcev. Definirajo ga kot psihološko stanje odprtosti, ki temelji na zaupanju v dobre namene drugih ljudi (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Algera & Lips-Wiersma, 2012). Spet drugi pa trdijo, da o tem, kolikšno bo izkazano zaupanje, odločajo lastnosti zaupnika (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Zaupen odnos seveda ni mogoč brez: avtentičnosti, samozavedanja, samosprejemanja ter transparentnega izražanja dejanskih, želenih in idealnih jazov (samopodob) osebe (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Vodja dokazano gradi zaupanje z izkazovanjem individualizirane skrbi za zaposlene, s spoštovanjem zaposlenih in spodbujanjem različnih mnenj (Jung & Avolio, 2000). Pomen zaupanja z razvojem znanja o teoriji organizacije in avtentičnega vodenja narašča, saj je zanj mogoče trditi, da vpliva na boljšo sposobnost planiranja in večjo prilagodljivost okolju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Za razvoj avtentičnega vodenja se je treba posvetiti tudi dolgotrajni osebni rasti in se poglobiti v temelje lastne osebnosti ob hkratnem zavedanju, da je vodenje ključni situacijski dejavnik, ki opazno vpliva na pozitivna čustva, ta pa omogočajo bolj pozitivne odnose in vodenje, prek pozitivne identifikacije vodje, zaposlenih in organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Pozitivna čustva zaposlenih narekujejo pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah, na primer konstruktivno soočanje z neprijetnostmi, zavezanost ciljem podjetja, zadovoljstvo na delovnem mestu, uspešnost opravljanja delovnih nalog ter razvijanje dolgoročnih osebnih ter poslovnih planov in ciljev. Pozitivna čustva širijo miselna spoznanja ljudi in jih spodbujajo k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih idej ter tako omogočajo kreativno razmišljanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodja je

dojemljiv za čustva, saj članom organizacije daje informacije o njih, o sodelavcih in o različnih dinamičnih procesih v organizacijskem okolju, hkrati pa lahko avtentični vodja s pomočjo bogatih informacij, ki jih čustveno sprejema, vpliva na razmišljanje in vedenje zaposlenih tako, da jim omogoča uspešnejši razvoj in udeleževanje organizacijskih izzivov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Poleg že omenjenih treh razvojnih elementov v procesu razvoja avtentičnega vodenja bom izpostavil še razvoj optimizma med sodelavci. Optimizem vključuje pričakovanja o pozitivnih rezultatih zunanjih, začasnih in specifičnih vzrokov ter je način pojasnjevanja slabih ali negativnih dogodkov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Optimisti izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnosti ob soočanju z ovirami ter težavami. Poleg tega se ljudje, ki so realistični optimisti, zaradi prilagoditvenih stilov redkeje zatekajo k strategiji umika in bolj verjetno ohranijo zavezanost, zadovoljstvo, zagnanost ter se čutijo opolnomočene (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodja, ki razume čustva, sodelavce uspešneje motivira za delo (Grossman, 2000).

1.5.4 Značilnosti avtentičnega vodje

Za avtentične vodje je značilno, da delujejo v skladu s svojimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s čimer gradijo verodostojnost ter pridobivajo spoštovanje in zaupanje sledilcev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Avtentični vodje se v odnosu z zaposlenimi osredotočajo na njihove pozitivne dosežke in vzbuja zaupanja, upanja in optimizma (Arnšek & Penger, 2018). Avtentični vodje so strpni in odprti za nove izkušnje in spremembe (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013), izražene zamisli zaposlenih pa sprejemajo objektivno, zaradi česar jih zaposleni dojemajo kot verodostojen vir povratnih informacij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentični vodja deluje v skladu s svojimi pozitivnimi psihološkimi zmožnostmi ter znotraj svojih moralnih in etičnih okvirov (Arnšek & Penger, 2018). Torej, ko upošteva svoje vrednote, želje in potrebe ter svojo avtentičnost izraža sproščeno in spontano, se ne ozira na mnenje drugih, tudi kadar pride do notranjega in socialnega konflikta (Kernis, 2003). Avtentični vodja je oseba, ki razume in pozna svoj resnični jaz v smislu preferenc, prepričanij in prednosti. Pozna samega sebe in se v odnosih do drugih predstavlja na podlagi lastnega dožemanja (Caza & Jackson, 2011).

Za sledilce avtentičnih vodij so značilne iste komponente avtentičnosti (Arnšek & Penger, 2018). Avtentični vodje, ki si prizadevajo za avtentičnost, se namreč zavedajo, da so sledilci ključ do njihovega uspeha, zato jih navdihujejo, povezujejo za doseganje skupnih ciljev, spodbujajo, da prevzamejo odgovornosti in tudi sami vodijo avtentično z namenom ustvarjanja koristi za vse interesne skupine (Arnšek & Penger, 2018). Takšni vodje so pristni, zvesti sami sebi, svojim prepričanjem in se ne pustijo zavajati ter se ne ozirajo na pričakovanja drugih. Poosebljajo zaupanje in razvijajo pristna razmerja s sodelavci, kar jim omogoča, da motivirajo svoje sledilce za doseganje uspešnosti pri delu (George, Sims,

McLean & Mayer, 2007). Poleg tega se zavedajo, da je vodenje v bistvu opolnomočenje zaposlenih na njihovih poteh, torej se zavedajo, da lahko tudi sledilci izkoristijo svoj potencial in pomagajo pri konkurenčnosti organizacije samo, če lahko tudi sami izražajo svoje zamisli in niso omejeni na vodjeva navodila in poglede (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Ključne značilnosti avtentičnih vodij so: poistovetenje z vlogo vodje, zvestoba samemu sebi in izpolnjevanje lastnih pričakovanj ter vodenje v skupno korist. So edinstveni in jih definirajo njihove lastne življenjske zgodbe, stojijo za svojimi vrednotami, so verodostojni in transparentni (Shamir & Eilam, 2005).

2 EMPIRIČNA ANALIZA JAVNEGA AVTOBUSNEGA POTNIŠKEGA PROMETA

2.1 Predstavitev javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji

Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-2, Uradni list RS, št. 6/2016) določa pogoje in način opravljanja prevozov potnikov v notranjem in mednarodnem cestnem prometu ter organizacijo in pristojnosti organov, odgovornih za izvajanje in nadzor nad izvajanjem tega zakona. Prevoz potnikov v mednarodnem cestnem prometu se opravlja v skladu s tem zakonom in drugimi predpisi, ki urejajo to področje, ter mednarodnimi pogodbami, ki jih je sklenila Republika Slovenija. Če s posameznimi državami ni bila sklenjena pogodba, se prevoz med njimi in Republiko Slovenijo opravlja v skladu z navedenim zakonom in drugimi predpisi, ki urejajo to področje, ter večstranskimi mednarodnimi pogodbami ob upoštevanju načela vzajemnosti (MZI, 2018).

Pravica za opravljanje dejavnosti cestnega prevoza potnikov se pridobi z licenco. Domača pravna oseba pridobi licenco pri Gospodarski zbornici Slovenije, fizična oseba pa pri Obrtni zbornici Slovenije, če izpolnjuje naslednje pogoje: dober ugled, primeren finančni položaj, direktor, samostojni podjetnik posameznik ali pooblaščen oseba, odgovorna za prevoze, mora imeti opravljeno poklicno kvalifikacijo, je lastnik najmanj enega registriranega motornega vozila za posamezne vrste prevozov ali ima pravico uporabe tega vozila na podlagi sklenjene zakupne ali lizinskih pogodbe, da zaposleni vozniki izpolnjujejo pogoje glede strokovne usposobljenosti, da zaposleni vozniki avtobusov ali avto-taksi vozil aktivno obvladajo slovenski jezik, ima ustrezna lastna ali s pogodbo zagotovljena parkirna mesta za vozila, s katerimi opravlja prevoze v cestnem prometu, ter ustrezna mesta za vzdrževanje vozil, ki izpolnjujejo minimalne tehnične, organizacijske in okoljevarstvene pogoje, s katerimi se zagotavlja varno in okolju neškodljivo parkiranje ter vzdrževanje vozil v času, ko jih prevoznik ne uporablja (MZI, 2018).

Voznik prevoznika mora imeti med vožnjo v vozilu: izvod licence ali izvod potrdila o priglasitvi prevozov za lastne potrebe za kontrolirano vozilo, pogodbo oziroma potrdilo o

zaposlitvi voznika (potrdilo o zaposlitvi ne sme biti starejše od šestih mesecev), potni nalog (ni potreben pri opravljanju javnega prevoza potnikov v mestnem prometu in pri opravljanju avto-taksi prevozov), v primeru opravljanja posebnega linijskega prevoza mora biti v vozilu tudi pogodba in seznam potnikov, pri opravljanju mednarodnega prevoza pa vsa potrebna dovoljenja oziroma dovolilnice (MZI, 2018).

Javni linijski prevozi so v Sloveniji urejeni kot gospodarska javna služba, ki se izvaja prek koncesij: te določajo tudi kompenzacije za izvajanje službe, ki jih v najvišji vrednosti 0,506 evra na kilometer plačuje Ministrstvo za infrastrukturo (Lukič, 2017b).

Za izvajanje gospodarske javne službe javnega linijskega avtobusnega prevoza potnikov skrbi Ministrstvo za infrastrukturo, izvaja pa jo 33 koncesionarjev, ki na leto prepeljejo 27,7 milijona potnikov in opravijo 47 milijonov kilometrov (MZI, 2018). Država tako prek Ministrstva za javni potniški promet razdeli od 110 do 120 milijonov evrov na leto, od tega dobijo avtobusni prevozniki, torej tisti, ki izvajajo gospodarsko javno službo oziroma so del javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji, 20 do 22 milijonov evrov in dodatnih približno 40 milijonov prek subvencij za dijaške in študentske vozovnice (Koražija, 2018a).

Kljub majhnem izkoriščanju storitev javnega potniškega prometa v Sloveniji, po podatkih naj bi okoli 5 odstotkov ljudi potovalo na ta način (Bratanič, 2019), avtobus kot prevozno sredstvo v segmentu javnega prometa prevladuje. Od leta 2013 do 2017 se je število prepeljanih potnikov na medkrajevnih linijah povečalo za kar 27,5 %, na 31,7 milijona. Število potnikov na vlakih pa se je v istem obdobju zmanjšalo za skoraj petino, na 12,6 milijona (Bratanič, 2019).

Podjetja skupine Arriva, podjetje Nomago in Avtobusna postaja Ljubljana so bili izbrani kot ključni ponudniki javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji zaradi svojega edinstvenega položaja. Podjetja skupine Arriva od države prejmejo približno 40 % vseh nadomestil za izvajanje gospodarske javne službe, skupina oziroma podjetje Nomago pa približno 35 % nadomestil (Lončar, 2016). Avtobusna postaja Ljubljana je osrednja ljubljanska in glavna slovenska avtobusna postaja, z več kot 1.000 dnevnimi prihodi in odhodi avtobusov javnih rednih linij, tako domačih kot tujih (Lončar & Rabuza, 2017).

Drugi avtobusni prevozniki, ki izvajajo gospodarsko javno službo, so veliko manjši in skupaj dobijo le približno 20 % sredstev ali nadomestil za izvajanje gospodarske javne službe od Ministrstva za infrastrukturo.

Tudi na področju javnega avtobusnega potniškega prometa se dogajajo nepravilnosti in kazniva dejanja. Agencija za varstvo konkurence je ugotovila, da so se večji avtobusni prevozniki, ki izvajajo gospodarsko javno službo v RS, pred oddajo ponudb za podelitev koncesije za opravljanje gospodarske javne službe medkrajevnega linijskega prevoza potnikov v notranjem cestnem prometu na javnem razpisu iz leta 2010 (Šubic, 2018) dogovorili o razdelitvi koncesijskih območij. Taki dogovori izkrivljajo konkurenco. Za konkurenco je namreč bistveno, da si vsak konkurent sam izbira svoje parametre, na primer

ceno, količino, dobavitelja, območje poslovanja itd. in da sam svobodno oblikuje razmerja med temi parametri (Pravna služba GZS, 2010). Tako pa so se udeleženci medsebojno dogovorili o podjetniškem delovanju, kar zmanjšuje prizadevanja za nove ali boljše storitve po konkurenčnih cenah. Zaradi tega stranke (potrošniki ali druga podjetja) na koncu plačajo več za manjšo kakovost (Pravna služba GZS, 2010). Zaradi tega so sporazumi med podjetji oziroma medsebojni dogovori – kartelni dogovori, nezakoniti po evropskem in slovenskem konkurenčnem pravu (Pravna služba GZS, 2010). Sodelovale so tako družbe takratne skupine Arriva kot družbe, pozneje pripojene skupini Arriva (Arriva Dolenjska in Primorska, Arriva Štajerska, Arriva Alpetour), ter takratne družbe Avrigo, Integral Brebus, Izletnik Celje, ki so danes združene v enotno družbo Nomago (Šubic, 2018).

Ker je v JPP in JAPP tisti, ki deli subvencije za opravljanje gospodarske javne službe in integriranega prevoza potnikov v javnem potniškem prometu najmanj enako pomemben kot vsa ključna podjetja, sem se najprej odločil na kratko predstaviti upravljalca sistema, Službo za trajnostno mobilnost in prometno politiko ter Ministrstvo za infrastrukturo. Tako bom lahko podrobneje odgovoril na dve zastavljeni raziskovalni vprašanji: kakšne so značilnosti javnega avtobusnega potniškega prometa v RS in kako pristop vodenja v izbranih treh podjetjih posredno vpliva na položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v RS. To poglavje je pomemben del magistrske naloge, saj prispeva k razumevanju javnega potniškega prometa v Sloveniji, v katerem so ključni podjetje Nomago, skupina Arriva Slovenija in podjetje AP Ljubljana ter njihovi zakoniti zastopniki. V četrtem poglavju bom predstavil tudi predlog za ureditev javnega potniškega prometa v Sloveniji, sicer zelo na splošno, saj bi podroben načrt zahteval dodatne uvide in raziskovanje, ki je morda lahko predmet prihodnjega strokovnega dela.

2.1.1 Služba za trajnostno mobilnost in prometno politiko

Služba za trajnostno mobilnost in prometno politiko izvaja strokovne in upravne naloge s področij javnega potniškega prometa (JPP), subvencioniranih vozovnic dijakov in študentov (integriranega javnega potniškega prometa – IJPP), trajnostne mobilnosti in prometne politike (MZI, 2019). Gre torej za prvega direktnega vodjo JPP in IJPP v Sloveniji, ki zaradi odvisnosti ključnih podjetij v JAPP od državnih subvencij za izvajanje gospodarske javne službe in subvencioniranega prevoza potnikov predstavlja ključni element razvoja in delovanja tega sistema.

Analiziral bom določena vprašanja in odgovore intervjuja z vodjo Službe za trajnostno mobilnost in prometne politike. Intervju z naslovom Kako do učinkovitega javnega potniškega prometa in poceni mesečnih ter letnih vozovnic je bil objavljen v časniku Finance (Koražija, 2018c).

Na vprašanje, kdaj bo enotna vozovnica IJPP pripravljena tudi za druge skupine prebivalstva, in ne samo za študente in dijake, je odgovoril, da so v sistemu pripravljene vsi tehnični pogoji za njeno uvedbo. Uvedena pa bo »z uveljavitvijo nove uredbe o gospodarski

javni službi JAPP, ki daje podlago za enoten sistem v avtobusnem in železniškem prevozu potnikov in določa enotno tarifo«. Glede na to, da je že leta 2016 rekel, da »se morajo držati pogodbenega roka, da se lahko s sodelovanjem izvajalca – Slovenske železnice, prevoznikov in ministrstva kot naročnika vse izpelje pravočasno in brez večjih težav in da se skupaj z izvajalcem projekta trudijo, da bo projekt v celoti izveden v letu 2016« (Stergar, 2016b), gre za zavajanje. Sklepam lahko, da preprosto ni bilo prave volje in motivacije s strani naročnika, izvajalca in avtobusnih prevoznikov. Predsednik uprave skupine Arriva je leta 2016 rekel, da je integracijo enotne vozovnice mogoče izvesti do konca leta 2016, »pod pogojem, da bosta obveščanje in sodelovanje vpletenih dobri in hitri« (Stergar, 2016b), za uvedbo IJPP za vse. Trenutni vodja Službe za trajnostno mobilnost in prometno politiko je bil na tem položaju že v letu 2016.

Na drugo vprašanje, kako bodo poenotili cene med avtobusi in vlaki, je odgovoril, da »se bo potnik lahko odločil kupiti vozovnico izključno za vlak – in jo plačal po tarifi za vlak. Lahko pa bo kupil dražjo enotno vozovnico, ki bo približno deset odstotkov dražja – v tem primeru bo lahko šel na vlak ali na avtobus.« Gre za nerazumevanje enotnosti oziroma enotne vozovnice. Nižja cena za prevozno sredstvo, ki naj bi bilo zajeto v enotno vozovnico, ne izenačuje možnosti potovanj z različnima prevoznima sredstvoma. Tudi glavni izvršni direktor podjetja Nomago pričakuje, da bo »država znižala cene vozovnic ter poenotila cene železniških in avtobusnih vozovnic« (Koražija, 2018č). »Da bi bila cena prevoza enotna za vse ponudnike javnih prevozov, kar je tudi ideja projekta integriranega javnega potniškega prometa – IJPP« (Koražija, 2018č).

Iz drugega vprašanja lahko razberem še, da sistem IJPP ne deluje najbolje, ker avtobusni prevozniki uporabljajo vzporeden sistem spremljanja potnikov. Na to odgovarja, da »ga imajo zgolj za manjši del potnikov«. Zagotovil pa je tudi, »da bo novi razpis za koncesije v avtobusnem prometu gotovo objavljen do konca leta 2018«. Ob tem vemo, da trenutno veljajo tarife za prevoze iz koncesijskih pogodb, sklenjenih leta 2007.

Iz analize intervjuja z dolgoletnim vodjo Službe za trajnostno mobilnost in prometne politike na Ministrstvu za infrastrukturo lahko izpeljem naslednje ugotovitve o javnem potniškem prometu v Sloveniji. Gre za izredno zapleten sistem sodelovanja in povezav. V sektorju delujejo različni interesi, vzpostavljene so različne povezave, nad katerimi upravljalec nima dejanskega nadzora. Omenjeno potrjuje kartelno dogovarjanje o razdelitvi koncesijskih območij med avtobusnimi prevozniki, zagotovila o vzpostavitvi določenih sistemov s strani udeležencev JPP, ki se potem še več let niso vzpostavili, nedelovanje sistema IJPP v celoti ter dvojno vodenje evidenc števila potnikov v JPP.

2.1.2 Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije

Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije pokriva področje železniškega, cestnega, zračnega in pomorskega prometa, plovbe po celinskih vodah ter področje prometne infrastrukture in žičniških naprav, energetike, rudarstva, učinkovite rabe obnovljivih virov

energije ter trajnostne mobilnosti in prometne politike (MZI, 2019). Služba za trajnostno mobilnost in prometno politiko je sestavni del ministrstva (MZI, 2019). Vodja ministrstva je nadrejen vodji službe za trajnostno mobilnost in prometno politiko.

Hočemo manj avtov na cestah in več potnikov v javnem prometu je naslov članka (Koražija, 2018d), v katerem je ministrica odgovarjala na vprašanja novinarka v zvezi s prometom. Novinarka poudari, da že več kot deset let uvajamo enotno vozovnico, za kar smo porabili veliko milijonov evrov, pa še vedno deluje samo za dijake in študente. Na to je ministrica odgovorila, »da je pospešitev tega projekta koalicijska zaveza in da je prepričana, da je uvedba enotne vozovnice pomembna za trajnostno mobilnost in da je treba zagotoviti manj prometa na cestah in več v javnem potniškem prometu.« Na vprašanje, ali bo zamenjala ljudi na ministrstvu, ki se ukvarjajo z integriranim javnim potniškim prometom, je odgovorila, da bo »poskušala ugotoviti, zakaj imajo na ministrstvu dvojno organizacijo za ta projekt. Imamo namreč sektor za trajnostno mobilnost in prometno politiko, in hkrati projektno skupino za vzpostavitev IJPP.« In na vprašanje, koliko dodatnega denarja bo treba usmerjati v javni potniški promet po novem, je odgovorila, da bo »to urejala priloga k uredbi. Cilj je, da jo sprejmemo do konca leta.« Intervju je bil opravljen novembra 2018.

Glede na številne menjave vlad in ministrov ter državnih sekretarjev v zadnjem desetletju je razumljivo, da trenutna ministrica še nima dejanskega pregleda nad celotnim ministrstvom in da še ni vpeljala svojega načina vodenja. Zaradi prepogostih menjav dosedanjim ministrom ni uspelo dolgoročno slediti strategiji, tudi če so jo imeli. Vseeno pa mora služba, ki skrbi za javni potniški promet, prevzeti odgovornost za delovanje, nadzor in razvoj javnega potniškega prometa v Sloveniji. Odgovoren za to pa je vodja službe, ki je na ministrstvu zaposlen že zadnjih sedem let. V tem času bi lahko razvil svoj značilen pristop k vodenju, ki bi dal rezultate pri ureditvi javnega potniškega prometa.

Avtobusni prevozniki in tudi ljubljanska avtobusna postaja imajo dolgoletno kontinuiteto pri vodenju, načinih delovanja in povezovanja. To jim daje prednost pred ministrstvom, ki bi moralo urejati njihove odnose in delovanje. Dolgoletni slabo urejeni koncesionarski odnosi v javnem potniškem prometu in dolgoletno ohranjanje starega statusa tako morda niso posledica nedejavnosti pristojnega ministrstva, temveč želje ključnih dveh prevoznikov v Sloveniji, skupine Arriva in podjetja Nomago, da se stvari ohranijo, kot so.

Med drugim ministrstvo trenutno največjemu koncesionarju, skupini Arriva, ne bo odvzelo koncesije za opravljanje gospodarske javne službe, saj bi lahko v tem primeru velik del potnikov ostal brez javnega prevoza: »Vseh koncesionarjev namreč ni mogoče nadomestiti z drugimi« (Lukič, 2019b). Navajajo tudi: »Razlogi za odvzem koncesije so v predpisih povezani samo s primeri, ko bi koncesionar ne izvajal prevozov v skladu s pogodbo, ko bi opustil določene prevoze in podobno« (Lukič, 2019b). Omenjeno nakazuje pomanjkanje strokovnosti in izkušenj zaposlenih na ministrstvu, kar bi izkušen upravljalec, ki deluje tudi v operativnem segmentu in ima vsakdanji stik s potniki in prevozniki, učinkovito reševal. Zakonodaja o koncesijah je očitno pomanjkljiva. V pravni državi se ne bi smelo dogajati, da

podjetje, ki dobiva denar od države, krši zakone in zaradi "prevelike" pomembnosti ohranja položaj.

2.2 Predstavitev podjetja Nomago

Nomago, podjetje za prevoze in potovanja, d. o. o., je družba, ki zaposluje okoli 800 ljudi, sedež ima v Ljubljani, lastnik podjetja pa je Adventura Holding, d. d., s sedežem na istem naslovu kot podjetje Nomago, d. o. o. (Koražija, 2018č; Bizi, 2018).

Adventura Holding, d. d., je 60 % lastnica podjetja Bidigital, d. o. o., ki ima v 100 % lasti podjetje Big Bang, d. o. o., 100 % podjetja Skupina Avrigo, d. o. o., 75 % lastnica podjetja Digit Plus, d. o. o., ki ima 51 % delež v podjetju Margplus, d. o. o. in ta 100 % v podjetju Marg, d. o. o., 100 % delež v podjetju Izletnik Celje, d. o. o. in ta 0,0228 % delež v podjetju v stečaju, TVM, d. o. o., 50 % delež v podjetju MMNT, d. o. o. in 91,72 % delež v podjetju Nomago, d. o. o., ki ima 88,6 % delež v podjetju Integral Zagorje, d. o. o., 45 % delež v podjetju Stal, d. o. o., 91,72 % delež v podjetju Integral Stojna, d. o. o., 100 % delež v podjetju Avtobusni prevozi Rižana, d. o. o., 100 % delež v podjetju Integral Notranjska, d. o. o., 30 % delež v podjetju Promet Mesec, d. o. o. in 97,66 % delež v podjetju Alptours, d. o. o. (Erar, 2018; Adventura Holding, 2017; Glešičič, 2018). Podjetje Nomago, d. o. o. je kupilo tudi 70 % delež avtobusnega prevoznika Brioni iz Pule (Koražija, 2018č) ter 100 % delež italijanskega podjetja Alibus International (Prezelj, 2018).

V letu 2018 ustanovljeno podjetje Nomago, d. o. o., so tako združena naslednja avtobusna podjetja javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji: Izletnik Celje (ki mu je bilo pridruženo podjetje Koratur), Avrigo Nova Gorica (ki so mu bila pridružena podjetja Integral Notranjska, d. o. o., Integral Kočevje, d. o. o. ter Integral Zagorje, d. o. o.) in Promet Mesec (Prezelj, 2018). Skupaj obvladujejo približno 40 % trga javnih avtobusnih prevozov v Sloveniji in so deležni približno 8,5 milijonov EUR koncesij za opravljanje gospodarske javne službe, dodatnih 16 milijonov EUR pa pridobijo kot subvencije za dijaške in študentske vozovnice (Koražija, 2018č).

Podjetje Nomago, d. o. o., potnike vsak dan vozi v 49 slovenskih mest, z njegovo pomočjo pa lahko odpotujejo tudi v 195 držav po svetu. S 500 lastnimi avtobusi in 14 avtobusnimi postajami med drugim opravlja dnevne prevoze tudi za 100 šol ter letno posreduje pri prodaji več kot 2 milijonov letalskih kart (Nomago, 2018a).

Na splošno ahko rečemo, da je podjetje Nomago največji slovenski organizator potovanj. Nomago je nastal z združitvijo podjetij Avrigo, Izletnik Celje, STA potovanja, Promet Mesec in AP Rižana in je vodilni ponudnik na svojem področju. Na več kot 500 rednih linijah prepeljejo več kot 10 milijonov potnikov na leto. Skupina pa trenutno zagotavlja tudi mestni potniški promet v 6 slovenskih mestih (Nova Gorica, Velenje, Postojna, Krško in Idrija, Celje). Podjetje je tudi uradni prevoznik nogometne ekipe Udinese Calcio Udine, košarkarskega moštva Alma Palacanestro Trieste in potnikov s križark na postanku v Kopru,

Trstu in Benetkah ter letalske akrobatske skupine Frece Tricolori, skrbi pa tudi za varen in udoben prevoz slovenske košarkarske reprezentance na treninge in tekme (Nomago, 2018a).

Poleg cestnih prevozov in opravljanja gospodarske javne službe javnega potniškega prometa v RS je s pridružitvijo agencije STA potovanja postal tudi eno izmed vodilnih podjetij na področju prodaje letalskih kart, potovanj, prenočišč, poslovnih potovanj, organizacije študentskega dela v tujini in jezikovnih počitnic za otroke ter drugih storitev za vse segmente (Nomago, 2018a).

Nomago v prihodnosti vidi potencial v uporabi sodobnih tehnologij, ki bodo potovanja in prevoze približale kupcem in njihovemu načinu življenja. Uporaba novih tehnologij omogoča izboljšanje poslovanja, večjo zanesljivost prevozov in varnost potnikov. Za uporabnike pa pomeni večjo dostopnost in preglednost storitev (Nomago, 2018a).

Nomago bo popotnikom in potnikom omogočal vedno več možnosti uporabe mobilnih aplikacij za vse nakupe in potrebne informacije, sčasoma pa tudi povezovanje različnih storitev, ki bodo omogočale potovanje od domačega praga do katere koli destinacije na svetu. Vse storitve podjetja bodo pospremljene z vso potrebno pomočjo in podporo, dostopno prek več komunikacijskih kanalov. Podjetje si bo prizadevalo tudi za zmanjšanje vpliva na okolje, saj je sopodpisnik projekta EDISON (angl. Eco Driving Innovative Solutions and Networking oziroma Inovativne rešitve in povezovanje za ekološko vožnjo) in že zdaj svoj vozni park avtobusov širi izključno z vozili, skladnimi s standardi EURO 5 in EURO 6, ki omejujejo škodljive izpuste v okolje. Začenjajo pa tudi z vključevanjem električnih vozil. Od 20. novembra 2018 na mednarodni liniji Nova Gorica–Gorica poskusno vozi električni avtobus (Novak, 2018). Nomago bo torej aktivno razvijal storitve, ki jih njihovi uporabniki potrebujejo za vsakdanjo mobilnost ter za dopustniški oddih (Nomago, 2018a).

2.3 Predstavitev skupine Arriva Slovenija

Arriva Slovenija je največja skupina avtobusnih podjetij v Sloveniji, ki opravlja transportne storitve prevoza potnikov za mestna, primestna in medmestna področja ter transportne storitve po naročilu za različne institucije. Zaposluje 975 ljudi, sedež ima v Kranju, njen lastnik je mednarodna skupina Arriva, lastnik celotne skupine Arriva pa je podjetje Deutsche Bahn AG (Arriva, 2018).

Skupino Arriva Slovenija sestavlja več samostojnih pravnih oseb. Podjetje Arriva Dolenjska in Primorska, d. o. o., ki je v skoraj 100 % lasti podjetja Arriva International Limited in, ki ima v lasti 100 % delež v podjetju Arriva Alpetour, d. o. o. Arriva Alpetour, d. o. o. pa ima v 100% lasti podjetje Arriva Kam-Bus, d. o. o., podjetje Integral Avto, d. o. o., Jesenice in skoraj 100 % delež v podjetju Integral AP Tržič, d. o. o., – Skupina Alpetour Potovalna agencija (Erar, 2018). Tudi Arriva Štajerska je del skupine Arriva Slovenija (Arriva, 2018).

Skupina Arriva deluje v skoraj vseh večjih mestih v Sloveniji (Ljubljana, Maribor, Kranj, Koper, Novo mesto, Ptuj, Piran, Ilirska Bistrica, Slovenska Bistrica, Portorož) in jih medsebojno povezuje. Opravlja tudi prevoz potnikov na mednarodnih linijah, predvsem v Italijo, Avstrijo, Hrvaško, Bosno in Hercegovino in Srbijo. Podjetje Arriva Štajerska pokriva mariborsko regijo, torej področje severovzhodne Slovenije. Arriva Dolenjska in Primorska je glavni avtobusni prevoznik na območju Dolenjske in Primorske ter v Ljubljani in njeni širši okolici. Arriva Kam-Bus je s svojo osnovno dejavnostjo medkrajevnega in drugega cestnega potniškega prometa pomemben prevoznik na območju Kamnika in okolice. Arriva Alpetour je največji prevoznik na Gorenjskem. Prav tako visok tržni delež kot s svojo osnovno dejavnostjo medkrajevnega in drugega cestnega potniškega prometa dosega z občasnimi prevozi in turistično dejavnostjo, poslovalnično mrežo pa širi tudi zunaj gorenjske regije. Integral Avto pa se ukvarja s prodajo, servisiranjem in tehničnimi pregledi motornih vozil (Arriva, 2018).

Skupina Arriva obvladuje približno 45 % trga javnih avtobusnih prevozov v Sloveniji in je deležna približno 9,5 milijona EUR koncesij za opravljanje gospodarske javne službe, dodatnih 18 milijonov EUR pa pridobi v obliki subvencij za dijaške in študentske vozovnice (Koražija, 2018c).

Arriva Slovenija pri opravljanju dejavnosti javnega transporta prevzema odgovornost za svoje potnike in okolje. Družba Arriva Slovenija si prizadeva biti najbolj ekološko osveščeno podjetje na področju javnega transporta v Sloveniji. Izvajajo programe za izboljšanje sistema ravnanja z okoljem in uvajanje procesov za preprečevanje onesnaževanja ter preprečevanja škodljivih vplivov na okolje (Arriva, 2018). Konec leta 2018 so kupili 22 novih avtobusov, ki so okolju prijaznejši, saj imajo vgrajene motorje, ki dosegajo standard EURO 6, poleg tega so tudi tišji (Koražija, 2018c). Že poleti pa je Arriva Slovenija na Jesenicah v uporabo predala svoj prvi hibridni avtobus, ki je tudi prvi 100 % hibridni avtobus v Sloveniji. S hibridno tehnologijo bodo prihranili do 30 % goriva v primerjavi z navadnim avtobusom ter s tem bistveno zmanjšali onesnaževanje in emisije CO₂ (Dvoršak, 2018).

2.4 Predstavitev podjetja AP Ljubljana

Podjetje Avtobusna postaja Ljubljana, d. d., krajše AP Ljubljana, zaposluje 33 ljudi in ima sedež v Ljubljani. Večinski lastniki podjetja so trenutni in nekdanji zaposleni. Manjše deleže pa imajo tudi drugi poslovni subjekti in fizične osebe.

Začetki podjetja na sedanji lokaciji segajo v leto 1961. Do tega leta je tu vozil tramvaj, julija 1961 pa se je območje spremenilo v avtobusno postajo, ki je dobila dovoljenje za opravljanje dejavnosti z uporabnim dovoljenjem 16. septembra 1961. Do leta 1978 je podjetje delovalo kot organizacijska enota dveh podjetij. Istega leta se je postaja organizirala kot TOZD (temeljna organizacija združenega dela) Avtobusna postaja Ljubljana, pri delovni organizaciji SAP (Slovenski avtobusni prevoznik) in se združila v SOZD (sestavljena organizacija združenega dela) Integral. Samostojno podjetje AP Ljubljana pa je bilo

ustanovljeno 14. julija 1980, po izločitvi TOZD Avtobusna postaja Ljubljana iz delovne organizacije SAP (AP Ljubljana, 2018).

Podjetje AP Ljubljana, d. d., je upravljalka največje in najpomembnejše slovenske avtobusne postaje, v Ljubljani, s 33 peroni ter lastnica poslopja na območju avtobusne postaje. To služi kot čakalnica, prodajalna vozovnic, prostor za prometni nadzor, informiranje o avtobusnih prevozi in spremljajoče dejavnosti. Ljubljanska avtobusna postaja je že od leta 1961 na istem mestu, od leta 2014 pa podjetje Slovenskim železnicam za ta prostor plačuje najemnino.

Podjetje opravlja storitve potniške postaje javnega avtobusnega medkrajevnega in mednarodnega prometa ter komplementarne storitve za potnike in prevoznike. Je družbeno odgovorno podjetje, ki v javnem medkrajevnem in mednarodnem avtobusnem potniškem prometu na ljubljanski avtobusni postaji organizira, informira, usklajuje, nadzoruje in vodi storitve avtobusne postaje za prevoznike in potnike, tako da jim po vozniških redih zagotavlja pogoje za čim lažje in tekoče prihode, postanke in odhode. Skrbi za prodajo vozovnic in ponuja dopolnilne storitve ter storitve integriranega javnega potniškega prometa (AP Ljubljana, 2018).

V svojem imenu, v imenu vseh partnerjev in v splošnem javnem interesu širi pozitivno podobo o javnem avtobusnem potniškem prometu. Posredno vpliva na kakovost avtobusnih prevozniških standardov in okolju prijazno obliko mobilnosti ter širi dopolnilne storitve. AP Ljubljana je dejavna tudi v Vseevropskem združenju avtobusnih postaj – APC (angl. Association of Paneuropean Coach Terminals), v katerem si članice izmenjujejo dobre prakse, usklajujejo medsebojno delovanje in določajo smernice za razvoj evropskih avtobusnih postaj.

AP Ljubljana vsa leta izpolnjuje osnovne procesne zahteve pri upravljanju avtobusne postaje, ne pa tudi tehničnih. Kljub jasnemu Pravilniku o opremljenosti avtobusnih postaj, pomembnejših avtobusnih postajališč in avtobusnih postajališč ter načinu opravljanja storitev avtobusnih postaj (Uradni list RS, št. 86/2004 in 131/2006) ljubljanska avtobusna postaja ne sledi njegovim normam. Predvsem zato, ker bi posodobitev območja postaje zahtevala veliko denarja. Tega pa niso pripravljene zagotoviti ne Slovenske železnice kot lastnice prostora, ker jim to ni v interesu, in tudi ne podjetje AP Ljubljana, ker je le najemnica prostora (Petkovšek, 2018). Trenutni upravljalec avtobusne postaje je kljub temu v maju 2018 delno omilil težave, s katerimi se srečujejo potniki med čakanjem na prevoz, in sicer je z lastnim finančnim vložkom poskrbel za postavitev treh tipskih avtobusnih nadstrešnic (Petkovšek, 2018). Poleti leta 2018 je podjetje AP Ljubljana postavilo tudi zunanje prikazovalnike voznega reda rednih linij javnega avtobusnega potniškega prometa.

3 REZULTATI KVALITATIVNE RAZISKAVE V IZBRANIH PODJETJIH

Kvalitativne raziskave so v zadnjih letih postale zelo pomembne kot sredstvo raziskovanja na področju družbenih ved, tudi na področju vodenja (Marshall & Rossman, 2011). Kvalitativne raziskave so samostojno področje raziskovanja. Združujejo različne discipline, področja in preučevane predmete. Besedno zvezo "kvalitativna raziskava" lahko razumemo tudi kot kompleksno, medsebojno povezano skupnost pogojev, konceptov in domnev (Denzin & Lincoln, 2005).

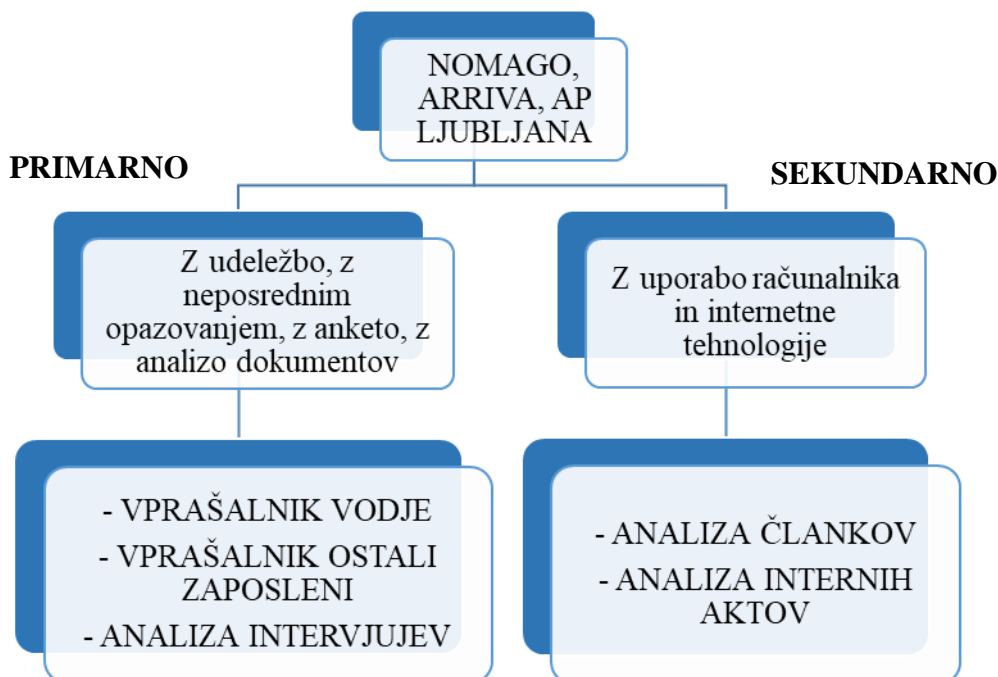
Poznamo več vrst kvalitativnega raziskovanja. Skoraj zmeraj pa kvalitativni raziskovalec svoje delo raje opravlja v naravnem okolju kot v laboratoriju in pri uporabi različnih metod deluje pragmatično (Denzin & Lincoln, 2005). "Kvalitativno raziskavo lahko razumemo kot pragmatično, interpretativno in utemeljeno na življenjskih izkustvih oseb" (Marshall & Rossman, 2011). Rossman in Rallis (2003) navajata pet značilnosti, ki opisujejo kvalitativno raziskavo in štiri značilne navade kvalitativnih raziskovalcev. Kvalitativna raziskava je po navadi izvedena v naravnem okolju, uporablja več različnih metod, s katerimi je zagotovljeno tudi spoštovanje udeležencev raziskave, je osredotočena na vsebino, je stalen in razvijajoč se proces in jo je moč razložiti. Kvalitativni raziskovalci pa večinoma vidijo svet kot holističen in kompleksen, sistematično razmišljajo o izvajanju raziskave, ostajajo občutljivi na možna odstopanja pri interpretaciji zaradi svojih navad in lastne identitete – so reflektivni in sklepajo kompleksno, večplastno ter sprejemajo rezultate po več ponovitvah raziskave (Rossman & Rallis, 2003).

Pri pridobivanju informacij se kvalitativni raziskovalci po navadi zanašajo na štiri primarne metode: z udeležbo, z neposrednim opazovanjem, poglobljenim intervjujem ali z analizo dokumentov in materialne kulture z različnimi poudarki (Marshall & Rosmann, 2011). V primerih, ko se raziskovalci zaradi različnih vzrokov ali omejitev ne odločijo za zbiranje primarnih podatkov, izvajajo različne sekundarne in dodatne metode. Marshall in Rosmann (2011) navajata pet najbolj znanih sekundarnih metod pridobivanja podatkov, in sicer: z uporabo računalnika in internetne tehnologije, videoposnetkov in fotografij, z zgodovinsko analizo, interakcijsko analizo in dilemsko analizo (Marshall & Rosmann, 2011). Seveda obstaja še več metod zbiranja sekundarnih podatkov, pomembno pa je, da se v raziskavi opiramo tako na primarne podatke, ki služijo kot osnova, kot na sekundarne podatke, ki osnovna dognanja dopolnjujejo. Pri odločanju za kvalitativno raziskavo je pomembno, da se lahko ta vrsta raziskave prilagodi različnim potrebam. Zato je potrebno aktivno sodelovanje izvajalca, torej kvalitativnega raziskovalca, in naročnika raziskave (če ta obstaja) ves čas izvajanja kvalitativne raziskave.

Kvalitativne raziskave treh podjetij javnega avtobusnega potniškega prometa v Republiki Sloveniji sem izvajal samostojno, izključno za potrebe magistrske naloge. Pri tem sem uporabljal metode zbiranja primarnih in sekundarnih informacij. Slika prikazuje sistem analize vseh treh podjetij. Odgovoriti želim na raziskovalni vprašanji: kakšne so značilnosti

javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji in ali način vodenja v izbranih treh podjetjih posredno vpliva na položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji. Z metodo sekundarnega pridobivanja informacij bom analiziral tudi upravljalca javnega potniškega prometa ter integriranega javnega potniškega prometa v RS, Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije.

Slika 1: Načrt kvalitativne raziskave treh preučevanih podjetij



Vir: Lastno delo.

Dejavnost avtobusnih prevozov je storitvena dejavnost, večina zaposlenih je voznikov avtobusov. Manjši del zaposlenih v preučevanih dveh podjetjih, Nomagu in Skupini Arriva, so vodstveni delavci in zaposleni v administraciji. V podjetju AP Ljubljana, ki se ukvarja z upravljanjem avtobusne postaje in ne opravlja avtobusnih prevozov, je večina delavcev zaposlenih v operativno-prometnem segmentu (približno dve tretjini). Manjši del zaposlenih pa predstavljajo vodstveni delavci.

V skladu z načeli izdelave anket oziroma vprašalnikov sem za vodstvene delavce izbranih treh preučevanih podjetij pripravil daljši vprašalnik, za zaposlene na nevodstvenih delovnih mestih pa krajšega. Vprašalnik za vodje je sestavljen iz dveh delov, prvi del je kvantitavne narave, sestoji iz štirih segmentov in ponuja zaprt tip vprašanj. Drugi del pa je kvalitativne narave in sestoji iz desetih odprtih vprašanj. Vprašalnik za ostale zaposlene pa je sestavljen izključno iz desetih odprtih vprašanj. Oba vprašalnika sta bila v izpolnjevanje poslana vsem trem podjetjem v enaki verziji, ne glede na to, da se podjetja med seboj razlikujejo v velikosti in sta sestavni del magistrske naloge ter vključena v priloge. Vprašalnik je prirejen po vprašalniku v članku: Vodenje v digitalni dobi: povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills (Arnšek & Penger, 2018).

V podjetjih Nomago in Skupina Arriva sem vprašalnik za vodstvene zaposlene poslal vodstvenim delavcem, ki jih osebno poznam. Vsem so bili poslani na osebne službene e-poštne naslove, večkrat v daljšem časovnem obdobju. Žal je bil odziv vodstvenih kadrov iz obeh podjetij negativen. Od šestih naslovnikov se je odzval samo eden, ki pa se na koncu vseeno ni odločil za izpolnjevanje vprašalnika. Tudi na vprašalnike drugim zaposlenim, na nevodstvenih delovnih mestih, v omenjenih dveh podjetjih ni bilo odziva, čeprav so bili večkrat poslani na osebne službene e-poštne naslove osebam, ki jih poznam in sem z njimi že komuniciral. Na deset poslanih vprašalnikov, po pet v vsako podjetje, sem dobil odziv samo od ene osebe. Pojasnila je, da preprosto nima časa za izpolnjevanje in da vprašanja niso taka, da bi zaposleni v podjetju nanje odgovarjali. Nato mi je uspelo pridobiti štiri voznike iz enega in pet voznikov avtobusov iz drugega podjetja, ki so odgovorili na zastavljena vprašanja. Zavedam se, da odgovori voznikov avtobusov za mojo raziskavo ne morejo biti enako relevantni kot odgovori zaposlenih na vodstvenih položajih v podjetju, a nudijo pogled sledilcev vodij na pristop k vodenju v podjetju, ki je po drugi strani lahko še bolj objektivni oziroma ne izraža potrebe po izpostavljanju pozitivnih vidikov identificiranega pristopa k vodenju oziroma branjenja pristopa k vodenju. Pričakoval sem, da bodo rezultati analize vodenja glede na odgovore v vprašalnikih težko določljivi. Pomagal sem si z analizo medijskih intervjujev, v katerih so sodelovali dva vodilna človeka podjetja Nomago in vodilni Skupine Arriva. Kljub omejitvam, ki jih predstavljajo odgovori vodij novinarjem, sem prepričan, da bo po analizi odgovorov na vprašanja novinarjev pristop k vodenju preučevanih podjetij lažje določljiv.

Vprašalnik v podjetju AP Ljubljana je bil v izpolnjevanje zaupan zaposleni osebi na blagajnah, zaposleni osebi v klicnem centru in enemu izmed vodij. Izpolnil sem ga tudi sam. Ker že štiri leta delam na delovnem mestu z nenehno vključenostjo v operativna dela, poznam značilnosti vodij in drugih zaposlenih, lahko moji odgovori predstavljajo dodano vrednost magistrskemu delu. Zavedam se, da ne morem zagotoviti popolne objektivnosti in gre predvsem za subjektivno ocenjevanje, tako da se je potrebno zavedati omejitve ocenjevanja mojih odgovorov. Vseeno pa pričakujem, da bo pristop k vodenju podjetja iz mojih in drugih odgovorov čim bolj objektivno določljiv. Zato sem si v raziskavi prizadeval za podatkovno triangulacijo. V kvalitativnem raziskovanju je zaželeno, da raziskovalec pozna in razišče kontekst proučevanja, zato menim, da mi lahko moje poznavanje delovišča omogoča boljše, »širšo sliko« analize pristopov k vodenju v analiziranih podjetjih.

Dodatno sem za rezultati analize treh podjetij predstavil kvalitativno analizo upravljalca sistema javnega avtobusnega potniškega prometa in integriranega javnega potniškega prometa v Republiki Sloveniji. To mi je pomagalo odgovoriti na raziskovalni vprašnji: kakšne so značilnosti javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji in kako pristop k vodenju v izbranih treh podjetjih posredno vpliva na položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji.

Že zaradi neodzivnosti menim, da v podjetju Nomago in Skupini Arriva vodstveni kader ne vodi avtentično oziroma ni avtentičen. V smislu odprtosti do deležnikov, deljenja izkušenj

in pristopov s širšo strokovno javnostjo, ki bi pripomogla k razvoju vodenja v skupnosti. Glede na to, da je bil vprašalnik prirejen po vprašalniku, ki je bil namenjen vodji podjetja mBills in na katerega je podal vse odgovore. Po spoznanjih stroke avtentični vodja deluje v skladu s svojimi osebnimi vrednotami in prepričanji (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004), svojo avtentičnost izraža sproščeno in spontano ter se ne ozira na mnenje drugih (Kernis, 2003), pozna samega sebe in se predstavlja na podlagi lastnega dožemanja (Caza & Jackson, 2011), deluje v skladu s svojimi pozitivnimi psihološkimi zmožnostmi (Arnšek & Penger, 2018). Zagovarja svoje vrednote, je verodostojen in transparenten (Shamir & Eilam, 2005). In v primeru, da vodi avtobusno podjetje aktivno uporablja storitve avtobusnega prevoza, saj resnično verjame, da tak prevoz predstavlja najboljši mogoč način vsakodnevnega prevoza.

3.1 Nomago

Vodstveni delavci podjetja Nomago in zaposleni v administraciji niso odgovorili na vprašalnik. So pa vprašalnik izpolnili štirje vozniki avtobusov podjetja. Zato bom v nadaljevanju najprej analiziral medijska intervjuja z glavnim izvršnim direktorjem podjetja, nato z izvršnim direktorjem za turizem in storitve mobilnosti, na koncu pa odgovore na vprašalnik vseh štirih voznikov avtobusov. Ves čas branja odgovorov medijskih intervjujev se je potrebno zavedati določenih omejitev. Predvsem, da se nobeno podjetje javno noče predstavljati v slabi luči in govoriti o negativnih vidikih, ki se pojavljajo v podjetju. Zato tudi končni sklepi na podlagi medijskih objav in določitev pristopov vodenja niso popolnoma zanesljivi.

Na podlagi analize bom predstavil rezultate, ki bodo osnova za določitev pristopa k vodenju v podjetju in vpliva, ki ga ima omenjeno vodenje na položaj JAPP v Republiki Sloveniji. Z omenjenim bom odgovoril na raziskovalni vprašanje, postavljeni na začetku.

3.1.1 Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika vodij

Prvi intervju, opravljen z glavnim izvršnim direktorjem podjetja Nomago, je bil objavljen v časniku Finance maja 2018 (Koražija, 2018č) z naslovom Kako Štajerci in Primorci gradijo novo potovalno skupino.

Direktor je na začetku povedal, da so aktivni pri iskanju odličnih kadrov, tako s področja informacijske tehnologije kot s področja mobilnosti, ter da v prihodnosti ne bodo samo avtobusni prevoznik, temveč tudi ponudnik mobilnosti in potovanj. Napovedal je nekatere spremembe v podjetju, predvsem širjenje poslovanja in rast podjetja.

To pomeni, da se obetajo spremembe, da se vzpostavljajo novi vzorci delovanja, ki jih spodbuja direktor oziroma vodja, kar v nobenem primeru ni značilno za transakcijski način

vodenja. Demokratičnega, transformacijskega ali avtokratičnega načina vodenja na podlagi tega odgovora ne moremo izločiti.

Na naslednje vprašanje, zakaj so se odločili za novo ime skupine, je odgovoril, da niso samo avtobusni prevoznik, ampak celovit ponudnik rešitev mobilnosti in potovanj v Sloveniji in širši regiji. Da so organizator potovanj, upravljalec in prevoznik hkrati. Razvijajo celovito ponudbo prevozov in potovanj, ki bo globalno konkurenčna – tako za njihove partnerje kot za končne uporabnike. In, da so bile stare blagovne znamke močne na svojem omejenem zemljepisnem območju, da pa niso bile skladne z novo strategijo poslovanja, ki je globalna.

Iz odgovora lahko razberem načrtovanje delovanja v prihodnosti, delovanje za višji skupni namen, uveljavljanje dolgoročne strategije in vizijo, ki vključuje vse deležnike ter je ambiciozna in zahteva velik napor. Lahko bi rekel, da gre za transformacijsko vodenje, čeprav niti demokratičnega ali avtokratskega načina vodenja še ne morem izključiti.

Tretje vprašanje se je nanašalo na zahtevnost procesa povezovanja različnih podjetij v eno družbo. Izvršni direktor podjetja Nomago je odgovoril, da gre za zelo zahteven in občutljiv proces in da je bilo treba sprejeti novo kolektivno pogodbo ter vzpostaviti novo organizacijo dela z matrično strukturo.

»Glavna značilnost matrične strukture je, da so posamezni oddelki hkrati odgovorni poslovno-funkcijskemu managerju in produktu/projektne managerju. Gre torej za decentralizirano obliko, ki je prožna in okolju prilagodljiva, pretežno organska ter nizko formalizirana. Je razmeroma stalna in omogoča tako učinkovitost kot tudi spreminjanje« (Rozman, 2000). Glede na v prvem delu predstavljeno teorijo o načinih vodenja lahko izločimo še avtokratsko vodenje, ki med drugim koncentrira moč v vodji in pri katerem se odloča izključno centralizirano. Odgovor lahko povežemo ali s transformacijskim ali z demokratičnim načinom vodenja.

V odgovorih na dve vprašanji, ki se nanašata na zaposlene, direktor pravi, da ima dobro ekipo sodelavcev, da so v podjetju dobri kadri, ki jih želijo ohraniti, in da hkrati ves čas dodatno zaposlujejo. Poleg tega nadgrajujejo obstoječe sisteme, povečujejo obseg dela in optimizirajo procese ter tako postajajo hitrejši in odzivnejši, kar naj bi na koncu zaznali tudi potniki pri uporabniški izkušnji.

Ta odgovor bi bolj povezal z demokratičnim načinom vodenja, ki vključuje zaposlene, ki se jim priznava, da so pomembni za podjetje, po teoriji pa je prav demokratično vodenje učinkovito v času organizacijskih sprememb.

Na vprašanje o povečevanju obsega poslovanja direktor pravi, da bo po novem podjetje zaposlovalo več kot 1.000 oseb, med katerimi je večina voznikov avtobusov. Da je za njih zanimiva regija Alpe-Adria, da želijo biti pomemben igravec tudi v nišnem segmentu prevoza potnikov s križark in da želijo premakniti težišče podjetja s koncesijske dejavnosti na trg ter se pri tem pomembno opreti na razvoj digitalne tehnologije.

V tem primeru bi rekel, da je transformacijsko vodenje bolj prisotno, saj vodja govori o delni transformaciji podjetja, poleg tega se več sto zaposlenih, ki so vozniki avtobusov, ne more aktivno vključevati v procese delovanja podjetja in prejemati toliko informacij kot vodstveni delavci.

O povečevanju števila avtobusov direktor pravi, da s strateškimi partnerji sodelujejo pri pridobivanju evropskih sredstev za postavitev električnih polnilnic in nakup električnih avtobusov ter da so del evropskega projekta, ki želi, da Slovenija postane testno območje za nove tehnologije električne mobilnosti. Med drugim so v letu 2018 za nakup avtobusov namenili več kot pet milijonov evrov in kot prvi med koncesionarji omogočili dijakom in študentom nakup subvencionirane mesečne vozovnice prek spleta. Direktor zagotavlja, da je zadovoljstvo potnikov eden njihovih glavnih ciljev.

Ta odgovor lahko povežemo z obema preostalima možnima pristopoma k vodenju. Tako s transformacijskimi elementi kot z demokratičnimi elementi vodenja.

Drugi intervju, ki ga bom analiziral, je bil objavljen oktobra, leta 2018 (Tavčar, 2018). Opravljen je bil z izvršnim direktorjem za turizem in storitve mobilnosti podjetja Nomago. Naslov članka je Z združevanjem podjetij poskušamo pokriti celotno mobilnost.

Že v začetku je predstavljena vizija Nomaga: »S kolesom ali peš po mestu, med mesti ali do letališč z javnim prevozom.« Na prvo vprašanje o učinkih združevanja podjetij direktor odgovarja, da so vidni učinki predvsem v novem znanju, ki jim omogoča pripravljenost na izzive prihodnosti. Ta naj bi bila usmerjena v povezovanje mobilnosti in potovanj. Predvsem pa želijo pokriti celotno področje mobilnosti, tudi s pomočjo digitalnega razvoja.

V tem odgovoru so razpoznavni elementi, ki so najbolj izraziti pri transformacijskem in demokratičnem vodenju. Kot smo že ugotovili, v podjetju avtentično vodenje in avtokratsko vodenje nista prisotna, prav tako ne transakcijsko, kar kaže tudi navedeni odgovor, zato tudi niso več predstavljeni kot možnosti.

Na drugo vprašanje direktor odgovarja, da se ob uvajanju novih lastnih produktov stalno učijo. Pri delovanju pa v središče vedno postavljajo potnika in svojega zaposlenega. Pravi, da je pogoj za zadovoljnega potnika zadovoljen zaposleni in obratno. Za način, kako prepričati ljudi za uporabo različnih možnosti prevoza, predlaga izobraževanje ljudi, zlasti mladih. Iz več razlogov, tudi zaradi koristi za zdravje in za okolje.

Ugotavljam, da je tako razmišljanje lahko del transformacijskega ali demokratičnega vodenja oziroma značilno za demokratičnega ali transformacijskega vodjo.

Intervju direktor sklene z mislijo, da želijo biti steber mobilnosti v regiji, kar vidijo kot izziv za prihodnjih več deset let. In da menijo, da so na pravi poti tudi zaradi tega, ker so najprodornejša zagonska podjetja prav tako uspešna na področju mobilnosti, tako na primer Easyjet, Uber in druga.

Spet lahko izpostavim demokratični način vodenja, ki je izrazito učinkovit v času organizacijskih sprememb, ter transformacijskega, ki je primeren za dolgoročne strategije in pri katerem je vodja proaktiven in pogumen.

Glede na analizo intervjujev, ki sta bila opravljena z dvema direktorjema podjetja Nomago, lahko v skladu z izločevalnim pristopom rečem, da v podjetju Nomago prevladuje demokratično-participativni ali pa transformacijski pristop k vodenju. Lažje bom določil pristop po analizi vprašalnikov za zaposlene, ki so jih izpolnili štirje vozniki avtobusov podjetja Nomago.

3.1.2 Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev

Na prvo vprašanje o motivaciji za delo in namenu delovanja je prvi voznik (V1) odgovoril, *"da motivacije nima več in da je njegov glavni namen varno pripeljati potnike od točke A do točke B"*. Drugi voznik (V2) je rekel, da ga motivira predvsem »dinamično delo, kar vožnja je«, tretji (V3), da ga motivirata predvsem "delovno okolje in delo z ljudmi ter da ne čuti namena svojega delovanja". Četrty voznik (V4) pa je odgovoril, "da je že kot otrok želel postati voznik avtobusa. Zaradi aktivnega terenskega dela, možnosti videti veliko sveta in raziskovanja novih krajev." Na drugo vprašanje o lastnostih in sposobnostih, ki jih mora imeti po njihovem mnenju dober vodja, je prvi voznik (V1) odgovoril, "da mora imeti izkušnjo voziti avtobus in da mora biti pošten ter realno ocenjevati svoje zaposlene". Drugi voznik (V2), "da je za dobrega vodja ključna čustvena inteligentnost". Tretji voznik (V3) pravi, "da mora dober vodja znati prevzemati odgovornost in vzdrževati normalne človeške odnose", četrty (V4) pa pravi, "da mora dober vodja znati delati plane, razporejati, prepoznavati sposobnosti svojih zaposlenih in jih smiselno izkoriščati, imeti dovolj znanja iz svoje panoge, izkušenj ter ohranjati z zaposlenimi diskreten odnos". Tretje vprašanje raziskuje, kako zaposleni vidijo svojega vodjo in njegov način vodenja. Prvi voznik (V1) odgovarja, "da vedno uveljavlja svoje prepričanje," drugi (V2), "da upošteva želje in potrebe voznikov," tretji voznik (V3), "da deluje tako v skladu s samim seboj kot tudi spoštuje delovna navodila, predpise, deluje v skladu s hierarhično strukturo, ima rad druga mnenja in da občasno uveljavlja tudi samo svoja prepričanja". Četrty voznik (V4) pa pravi, "da se njegov vodja drži predpisov in delovnih navodil ter da upošteva želje voznikov – v primeru, da voznik ne želi voziti v tujini, vozi samo v Sloveniji. Da je mož beseda in obljubi samo to, kar lahko uresniči". Ta voznik je še pripomnil, da je bilo v prejšnjem podjetju popolnoma drugače. Na četrto vprašanje, iz česa izhajajo pri delu in ali čutijo pritiske vodje, je prvi voznik (V1) odgovoril, "da so pritiski konstantni", drugi (V2) izpostavlja samodisciplino, tretji (V3) čuti pritiske občasno, četrty (V4) pa pravi, "da pritiski so, vendar ne prehudi". Peto vprašanje je zadevalo lastnosti, ki jih vodja pri zaposlenih najbolj ceni. Prvi (V1) je odgovoril, "da poštenost", drugi (V2) "skrbnost", tretji (V3) "prijaznost in odgovornost", četrty (V4) pa "spoštovanje delovnih obveznosti in iskreno veselje pri vožnji avtobusa". Naslednje vprašanje je bilo, ali vodja upošteva druga mnenja, predloge, ali zaposlene vključuje v posvetovanja in ali so lahko pri delu tudi samostojni ter kakšni bi morali biti po

njihovem odnosi med zaposlenimi in odnosi do vodje. Prvi voznik (V1) pravi, "da vodja redko upošteva druga mnenja in da seveda prevzema odgovornost, saj je na cesti med vožnjo sam in se mora zanašati sam nase". Drugi voznik (V2) pravi, "da vodja občasno upošteva tudi druga mnenja, in da določene osebe vključuje v posvetovanja, določenih pa ne". Tretji voznik (V3) odgovarja, "da vodja upošteva druga mnenja", četrti voznik (V4) pa tudi pravi, "da vodja upošteva predloge in po potrebi skliče tudi sestanek, da je odgovoren za vozilo in potnike in da to odgovornost sprejema". Pri naslednjem vprašanju, ki se navezuje na izražanje znanja, sposobnosti in sprašuje, ali delujejo v skupno dobro, za navdihujoč končni cilj ali se ravna izključno v skladu s predpisi, prvi voznik (V1) odgovarja, "da se vedno drži navodil", drugi (V2) pa pravi, "da do določene mere izraža svoje sposobnosti, deluje tako kot želi, za dobro vseh in seveda tudi v skladu z navodili in predpisi". Tretji voznik (V3) enako kot drugi, četrti (V4) pa pravi, "da se stalno uči in nadgrajuje, vendar da zmanjkuje časa za dodatna izobraževanja in hobije". Na vprašanje, kaj po njihovem zaposleni v podjetju najbolj cenijo in kaj sami najbolj cenijo, odgovarjajo, da poštenost, normalne odnose z vodjo in tovarštvo med vozniki avtobusov, pomoč drug drugemu in diskretnost šefa. Vsi štirje vozniki se strinjajo, da način vodenja vpliva na počutje zaposlenih, prvi (V1) pa tudi meni, "da vodje ne spodbujajo inovativnosti", z njim se strinja tudi drugi (V2) voznik. V zadnjem, desetem vprašanju, pa sem naštel načine vodenja ter jih na kratko opisal. Želel sem, da vozniki samostojno določijo pristop k vodenju v svojem podjetju. Prvi (V1) se ni opredelil, drugi (V2) pravi, "da so prisotni tako elementi demokratičnega, avtentičnega kot avtokratskega vodenja", tretji (V3) se strinja, "da ni prevladujočega načina vodenja", četrti (V4), ki je bil v vseh odgovorih najbolj zgovoren, pa se je odločil, da v podjetju Nomago prevladuje transakcijsko vodenje.

3.1.3 Sinteza ugotovitev perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev in vodij

S poznavanjem teorije, značilnosti in elementov vodenja ter značilnosti različnih vrst vodij sem iz odgovorov prvega intervjuja, opravljenega z glavnim izvršnim direktorjem podjetja Nomago, prišel do naslednjih sklepov. V podjetju ne uveljavljajo avtokratskega vodenja. Ob združevanju podjetij in ustanovitvi enega podjetja so se odločili za matrično strukturo organizacije, ki v nasprotju z avtokratsko strukturo razporeja moč odločanja in uvaja decentralizacijo. Prav tako ni izražen transakcijski način vodenja. Vodja podjetja Nomago je namreč samozavesten, sprejel je jasno smer razvoja in ji sledi, je aktiven pobudnik in motivator pri razvoju podjetja in pri uvajanju sprememb. Tudi avtentičnega pristopa k vodenju ne uveljavljajo. Glavni izvršni direktor se sam ne vozi z javnim prevoznim sredstvom in očitno ne uporablja sredstev, ki so v podjetju trenutno ključen element vira prihodkov. Direktor podjetja uporablja pretežno demokratični ali transformacijski slog vodenja glede na situacijo.

Tudi iz drugega analiziranega intervjuja, opravljenega z izvršnim direktorjem za turizem in storitve mobilnosti, sklepam, da ima vodja pretežno demokratični ali transformacijski slog vodenja glede na situacijo.

Odgovori voznikov avtobusov so bili sprva mišljeni kot pomoč pri potrditvi načina vodenja podjetja. Ker pa vodje podjetja niso bili pripravljene odgovarjati na vprašanja, ki bi mi bila v pomoč pri določitvi sloga vodenja v podjetju Nomago, so odgovori voznikov pridobili na pomenu v moji raziskavi. Ob tem se moramo zavedati, da vozniki avtobusov pravzaprav nimajo stikov z vrhnjimi vodji in administracijo na sedežu uprave, ampak se dogovarjajo z neposredno nadrejenimi, prometniki. Pri njihovih odhovorih gre torej za njihovo percepcijo in analizo srednjih managerjev v podjetju ter njihovega pristopa k vodenju. Analiza pristopa k vodenju vrhnjih managerjev pa je podana z moje strani na podlagi analize odgovorov direktorja na medijski intervju zaradi nepripravljenosti sodelovanja v moji raziskavi s primarnimi podatki. Vozniki so bili izbrani naključno in žal nimajo ustrezne poslovne izobrazbe, ki bi omogočala širše razumevanje konceptov vodenja. Kljub vsemu pa so po njihovem mnenju v podjetju uveljavljeni raznoliki pristopi k vodenju, kot sem prikazal z dokaznimi citati (angl. Proof citations).

Rezultati analize kažejo na dva pristopa k vodenju, transformacijsko in transakcijsko, kar potrjujejo tudi moje osebne izkušnje. Štiri leta sem zaposlen v javnem avtobusnem potniškem prometu in sem sodeloval z nekdanjimi samostojnimi poslovnimi subjekti v tem segmentu, ki so zdaj združeni v enotnem podjetju Nomago. Sodelujem tudi z zdajšnjimi zaposlenimi tega podjetja in v pogovorih sem od njih izvedel, da so slabo informirani o tem, kaj se dogaja v podjetju, in da dobijo le nujno potrebne podatke za izvedbo svojih delovnih nalog. Transformacijski način vodenja se potrjuje tudi v izjavi lastnika podjetja Nomago: »Adventura Holding in njeno vodstvo želita podjetja razvijati in jim zagotoviti možnost, da izkoristijo svoj potencial« (Kos, 2018). Na podlagi naštetega ugotavljam, da v podjetju prevladuje transformacijski način vodenja. Na spodnji hierarhični ravni oziroma pri vodenju zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih, ki pa jih je največ, prevladuje transakcijsko vodenje. To je razumljivo, saj so značilnosti transakcijskega vodenja, kot so praktičnost, sledenje navodilom in merilom, aktivni nadzor in možnost hitrega odzivanja na negativne odklone, spoštovanje zaposlenih v okviru navodil in strukture nalog, aktivno in pasivno vodenje z izjemo, zelo dobro združljive z opravljanjem javnih avtobusnih prevozov po vnaprej postavljenih normah v skladu z zakonskimi predpisi.

V podjetju Nomago delujejo transformacijski vodje, ki uveljavljajo transformacijsko vodenje predvsem na višjih ravneh delovanja podjetja, saj je njihova naloga postavljanje dolgoročnih strateških smernic za celotno podjetje. Na izvedbeni ravni pa je uveljavljeno transakcijsko vodenje. Glede na to, da se transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje medsebojno ne izključujeta, temveč sta soodvisna ali medsebojno povezana (Northouse, 2004), podjetje z omenjenima načinoma vodenja lahko normalno deluje.

Omenjeno dokazuje stabilnost poslovanja večine poslovnih subjektov, ki so bili združeni v enotno podjetje Nomago (Stop neplačniki, 2019). Čeprav je preteklo stabilno in dobičkonosno poslovanje posameznih podjetij verjetno povezano tudi z drugačnimi načini vodenja. Zanimivo bo spremljati finančne izkaze podjetja Nomago v naslednjih letih. Glede na to, da si podjetje Nomago prizadeva različnim posameznikom in skupinam ponuditi

popotniške storitve, ki so vedno pri roki, osebne in prijetne ter prilagojene pričakovanjem sodobne digitalne družbe (Nomago, 2018b), je zanj transformacijski način vodenja prava izbira. Predlagal bi, da vodstvo podjetja elemente transformacijskega vodenja uveljavi tudi na nižjih vodstvenih ravneh podjetja, tako da bi bili pozitivnih učinkov transformacijskega vodenja deležni tudi vozniki avtobusov in zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih in bi se izboljšalo zadovoljstvo pri delu. Transformacijsko vodenje namreč zagotavlja boljše delovno učinkovitost, povečuje medsebojno sodelovanje ter realno vrednotenje lastne učinkovitosti (Lyons & Schneider, 2009).

3.2 Skupina Arriva

Vodilni in zaposleni v administraciji skupine Arriva niso izpolnili vprašalnika. Vprašalnik za zaposlene je izpolnilo pet voznikov avtobusov podjetja. V nadaljevanju bom najprej analiziral medijske prispevke, v katerih je predsednik uprave skupine Arriva in direktor izrazil svoja mnenja, potem pa odgovore voznikov avtobusov na vprašalnik. Ves čas branja odgovorov medijskih intervjujev se je potrebno zavedati določenih omejitev. Predvsem, da se nobeno podjetje javno noče predstavljati v slabi luči in govoriti o negativnih vidikih, ki se pojavljajo v podjetju. Zato tudi končni sklepi na podlagi medijskih objav in določitev pristopov vodenja niso popolnoma zanesljivi.

Na podlagi analize bom predstavil rezultate, ki bodo osnova za določitev pristopa k vodenju v podjetju in vpliva, ki ga ima omenjeno vodenje na položaj JAPP v Sloveniji. Nato bom odgovoril na raziskovalni vprašanje, postavljeni na začetku.

3.2.1 Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika vodij

Naslov prvega članka je V Arrivi dobili 22 novih Mercedes-Benz Intouro avtobusov. Objavljen je bil oktobra leta 2018 (Arriva Slovenija, 2018). Direktor in predsednik uprave skupine je povedal: »V skupini Arriva Slovenija si prizadevamo, da smo za naše stranke, potnike in zaposlene najboljša izbira. Našim potnikom dnevno zagotavljamo varne in udobne mobilnostne storitve ter s sodobnimi in okolju prijaznim voznim parkom skrbimo za odgovoren odnos do okolja. Zelo smo veseli, da lahko danes v promet predamo 22 novih Mercedes-Benz Intouro avtobusov, ki dosegajo najvišje okoljske standarde. S temi modernimi, uporabnikom prijaznimi in ekološkimi vozili bomo našim potnikom zagotavljali še bolj trajnosten, čist in energijsko učinkovit potniški promet.«

Drugače od podjetja Nomago skupina Arriva izpolnjuje predvsem trenutne potrebe potnikov. Iz odgovora ni zaznati enako močne vizije in odločenosti za širjenje poslovanja, poleg osnovnega, ki ga pomenijo avtobusni prevozi.

Drugi članek, Prvi hibridni avtobus v Sloveniji za skupino Arriva Slovenija in občino Jesenice, je bil objavljen junija, 2018 (Dvoršak, 2018). Direktor in predsednik uprave

skupine Arriva je poudaril, da »ima sodoben, funkcionalen in zanesljiv mestni prevoz ključno vlogo pri razvoju mesta, saj ljudem zagotavlja dostop do izobraževanja, zaposlitve, rekreacije, zdravstva in drugih ključnih storitev«. Med drugim je razkril vizijo skupine, ki je postati "ekopionir", zaradi česar so še toliko bolj ponosni, saj so v vozni park dodali prvi hibridni avtobus v Sloveniji. To izjavo lahko razumemo predvsem kot medijsko prilagojeno.

V tem odgovoru izpostavljam željo po zagotavljanju kakovosti in učinkovitosti ter skrb, da se ta resnično udejanja. Vizija postati "ekopionir" je zanimiva in pogumna, predstavlja pa končno stanje.

Stavka voznikov avtobusov Arriva bo trajala do preklica je naslov tretjega članka za analizo (C. & H., 2017). Po navedbah sindikalistov naj bi skupina grobo izkoriščala in zatirala voznike, ti pa naj bi opravljali javne prevoze s tehnično neustreznimi vozili. Na to so javno opozorili, vodstvo podjetja pa naj bi na to odgovorilo s šikaniranjem in grožnjami z odpovedjo delovnih razmerij. Predsednik uprave in direktor je komentiral zahteve stavkovnega odbora: »Vodstvo na izsiljevanje in vsiljevanje takih zahtev stavkovnega odbora ne more in ne bo pristalo. Še vedno upamo, da bodo predstavniki stavkovnega odbora pristopili k skupnemu in konstruktivnemu reševanju problema.«

Glede na poznavanje panoge in skupine menim, da skupina izpolnjuje vse zakonsko določene zahteve in kolektivne pogodbe. Verjamem pa, da se občasno zgodi nepravilnost, morda tudi v primeru tehnične neustreznosti avtobusov. Kar med drugim dokazuje nezakonita odpoved delovnega razmerja sindikalistu s katero so mu po mnenju sodišča posegli tudi v ustavne pravice svobode sindikalnega združevanja, svobode izražanja in pravice do stavke (Lukič, 2019a). Vseeno pa mislim, da se direktor skupine drži načel in ima mnenje o tem, kako je treba določene stvari reševati. Mislim, da njegov komentar kaže na delno neprilagodljivost in spoštovanje splošnih in že uporabljenih postopkov. To kaže na transakcijski slog vodenja.

Četrty članek, v katerem je direktor podal svoj komentar, ima naslov Arriva Slovenija: Zaostrovanja stavke bodo vse samo poslabšala (K., 2017). Direktor je pozval: »Tiste, ki stavkajo, razumevajoč njihovo pravico do tega ravnanja, najsi bo razlog zanjo tak ali drugačen, pozivam, da se vrnejo na delovna mesta in da pomagajo, da s skupnimi močmi pogovore nadaljujemo in končamo kot uspešna organizacija, ki bo imela prihodnost.«

Ta poziv nakazuje na željo po ekipnem delovanju, podreditvi želja posameznikov podjetju in delovanju v skupno dobro podjetja.

Avto naj ostane doma, na plažo pa z minibusom je naslov zadnjega članka (Hlaj, 2018), v katerem bom analiziral izjave direktorja skupine Arriva. V času poletne sezone so omogočili turistom in domačinom brezplačno vožnjo po Kopru z dvema električnima minibusoma. Direktor in predsednik uprave skupine Arriva je zadovoljen, ker so del zgodbe, ki spodbuja ekološke prometne rešitve v urbanih okoljih, rekel: »Globalna urbanizacija, vse več prometa,

onesnaževanje zraka in onesnaževanje s hrupom v mestih ter podnebne spremembe zahtevajo nove, okolju prijazne in učinkovite izboljšave.«

Opazno je, da se direktor zavzema za okolju prijaznejše načine prevoza, ki posredno vplivajo tudi na zadovoljstvo potnikov in drugih ljudi. Poleg hibridnega avtobusa so uvedli električno mobilnost, kar lahko razumemo kot pripravljenost na razvoj in spremembe, čeprav omenjeno delovanje ne spreminja osnovnih načel vodenja, delovanja skupine in podjetij znotraj nje in tudi ne dela voznika avtobusa. Gre za neki višji cilj, ki ga vodstvo skupine očitno želi doseči.

Po izjavah direktorja in predsednika uprave skupine Arriva težko enoznačno določim pristop k vodenju v podjetju. Kljub vsemu pa glede na osebno poznavanje sektorja in skupine ugotavljam, da je opaznih največ lastnosti transakcijskega sloga vodenja.

Morda bom pristop k vodenju lažje določil po analizi odgovorov v vprašalniku za zaposlene, ki ga je izpolnilo pet voznikov avtobusov skupine Arriva.

3.2.2 Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev

Na prvo vprašanje, o motivaciji za delo in namenu delovanja, je prvi voznik (V1) avtobusa odgovoril, da ga motivira sama vožnja v dobrem avtobusu in da si prizadeva za dobro opravljanje delovnih nalog v zadovoljstvo potnikov in podjetja. Drugi (V2) pravi, da ga motivira delo, če se stvari odvijajo normalno, in da deluje v dobro potnikom. Tretji voznik (V3) ceni predvsem potovanja, ki mu jih omogoča vožnja avtobusa, kot namen pa izpostavi izključno prevoz potnikov. Četrty (V4) pravi, da ga motivira raznolikost (verjetno delovnih nalog in številčnost zaposlenih) ter medsebojno sodelovanje, peti voznik (V5) pa je motiviran predvsem zaradi dohodka in veselja do dela. Na drugo vprašanje, o lastnostih in sposobnostih, ki jih mora imeti po njihovem mnenju dober vodja, je prvi voznik (V1) odgovoril, da mora biti odličen v komunikaciji z zaposlenimi, drugi (V2) je izpostavil poštenost in avtoriteto, ki si jo vodja izbora z dobrim delom, tretji voznik (V3) pravi, da mora biti vodja predvsem dober v motiviranju in lobiranju, četrty (V4) meni, da se mora odlikovati v komunikaciji z zaposlenimi in v razumevanju želja ter stisk zaposlenih, peti (V5) pa pravi, da mora biti vodja korekten do zaposlenih, pošten, da mora znati prisluhniti in da mora znati pridobivati posel. Tretje vprašanje želi razkriti, kako zaposleni vidijo svojega vodjo in njegov način vodenja. Prvi voznik (V1) odgovarja, da se vodja strogo drži pravil, drugi (V2) pa pravi, da se njegov vodja obnaša kot kralj s podložniki, ki morajo početi določene stvari proti svoji volji. Tretji voznik (V3) vodjo opisuje kot nesposobnega za dobro opravljanje dela, četrty (V4) pravi, da se njegov vodja ne znajde v vlogi vodje, da dela predvsem v svoje dobro in strogo po navodilih vrhnjih vodij ter ne upošteva mnenj drugih zaposlenih. Peti voznik (V5) pa svojega vodjo vidi kot odločno osebo, ki ve, kaj dela in kaj je njegovo delo. Ta vodja tudi upošteva predloge, če so koristni za posel.

Iz štirih odgovorov na tretje vprašanje je preprosto ugotoviti, da neposredni nadrejeni voznikov avtobusov delujejo po vnaprej napisanih pravilih in se držijo navodil. Sprejemajo neposredna navodila vrhnjih vodij in včasih delujejo proti svoji volji. Edino peti voznik (V5) vidi svojega vodjo kot osebo, ki ve, kaj dela, in ki dobro opravlja svoje delo.

Četrto vprašanje je bilo, iz česa izhajajo pri delu in ali čutijo pritiske vodje. Prvi (V1) morebitnih pritiskov ni komentiral, zapisal pa je, da so osnova za delo potni nalogi. Drugi voznik (V2) je potrdil pritiske s strani vodij in zapisal, da so osnova za njegovo delo navodila, ki so lahko tudi slaba. Tretji (V3) prav tako deluje po navodilih in predpisih, četrti (V4) izhaja pri delu iz preproste "kmečke logike" ter čuti pritiske, peti voznik (V5) dela po predpisih in navodilih.

Nekaj odgovorov voznikov avtobusov nakazuje na morebitne pritiske na delovnem mestu. Ob tem se je potrebno zavedati, da vsak posameznik pritiske tolmači po svoje, tako da tega ne gre posploševati oziroma je potrebno razumeti z zadržkom. Vozniki se predvsem ravnavajo po navodilih in se držijo predpisov.

Peto vprašanje je bilo, katere lastnosti njihov vodja pri zaposlenih najbolj ceni. Prvi (V1) je odgovoril, da pošteno opravljanje dela. Drugi voznik (V2) je izpostavil svojo poštenost in pravičnost. Tretji (V3) uravnoteženo mirnost, četrti voznik (V4) svojo komunikativnost in odkritost, pri tem pa meni, da ni lastnosti, ki bi jo moral pri sebi popraviti. Peti (V5) je zapisal, da vodja pri njem najbolj ceni njegovo marljivost in vztrajnost. Na splošno lahko povzamem, da vozniki vedo, kaj je njihovo delo in kako morajo stvari početi. Vodja je v tem primeru zadovoljen in se ne vmešava preveč v njihovo delo. Na vprašanje, ali vodja upošteva druga mnenja, predloge, jih vključuje v posvetovanja in ali so lahko pri delu tudi samostojni in kakšni bi morali biti po njihovem odnosi med zaposlenimi in odnosi do vodje, so odgovarjali tako: Prvi voznik (V1) pravi, da vodja premalo upošteva mnenja drugih in da ne izkazuje zaupanja do zaposlenih. Samostojen je lahko pri potnih nalogih. Želi si tudi bolj spoštljivih odnosov. Drugi voznik (V2) pravi, da vodja delno upošteva druga mnenja, da je samostojen pri opravljanju svojega dela, ker mora biti, in poudarja pomembnost dobrih odnosov. Tretji (V3) je tudi občasno samostojen in slišan s strani svojega vodje. Mnenj četrtega voznika (V4) vodja ne upošteva, jih pa posluša. Voznik je samostojen in sprejema odgovornost. Želi si boljših odnosov in trdi, da se vodja obnaša do zaposlenih različno. Peti voznik (V5) je prav tako samostojen pri svojem delu, njegova mnenja se upošteva, želi si dobrih odnosov in korektnosti vodje.

Vsi vozniki avtobusov se zavedajo pomembnosti dobrih odnosov in si jih želijo. Po navadi vodja njihova mnenja sliši, a redko upošteva. Samostojni so v času opravljanja svojega dela v skladu s pristojnostmi.

Naslednje vprašanje se navezuje na možnost izražanja znanja in sposobnosti. Spraševal sem, ali zaposleni delujejo v skupno dobro, za navdihujoč končni cilj ali pa se ravnavajo izključno v skladu z predpisi. Prvi voznik (V1) odgovarja, da bi lahko pokazal še več svojega znanja,

če bi mu bila dana možnost. Drugi (V2) deluje po navodilih, predpisih, navodilih vodij in pravi, da lahko njegovo delo najboljše ocenijo potniki. Tretji (V3) deluje po zanj razumnih pravilih, četrti (V4) lahko pokaže svoje znanje ter deluje v skladu s samim seboj za skupno dobro. Peti (V5) pa meni, da izraža svoje znanje, ima vnaprej določen cilj, ki ga skuša doseči, in se večinoma ravna v skladu z delovnimi nalogami. Na vprašanje, kaj po njihovem mnenju zaposleni v podjetju najbolj cenijo in kaj sami najbolj cenijo, prvi (V1) odgovarja, da pri njem najbolj cenijo to, da opravi delo brez nepotrebnih komentarjev, sam pa da najbolj ceni možnost voziti dober avtobus. Drugi voznik (V2) je odgovoril, da najbolj ceni pošteno plačilo oziroma si ga želi, tretji (V3) ceni odkritost in točnost. Četrti voznik (V4) prav tako pravi, da pri njem najbolj cenijo odkritost, pri petem (V5) pa po njegovem mnenju najbolj cenijo dober odnos do vseh, sam pa najbolj ceni poštenje in osebni dohodek. Deveto vprašanje se navezuje na možnost inovativnega izražanja in njegov pomen. Spraševal sem, ali način vodenja vpliva na počutje zaposlenih. Prvi voznik (V1) je zapisal, da je lahko ustvarjalen v omejenem obsegu, da pa bi si želel biti bolj, kar bi tudi izboljšalo njegovo počutje v podjetju. Drugi voznik (V2) poudarja, da način vodenja izredno močno vpliva na počutje zaposlenih in da mu je žal zaradi neenakosti in privilegijev, ki jih uživajo samo nekateri. Tretji (V3) je poudaril, da je velik del delovnega dne odvisen od vodje, s čimer je potrdil pomembnost vodenja. S tem se strinja tudi četrti voznik (V4), ki pa tudi pravi, da vodja ne spodbuja ustvarjalnosti in inovativnosti, saj dela le za svojo korist. Peti voznik (V5) na deveto vprašanje ni odgovoril. V zadnjem, desetem vprašanju sem naštel pristope k vodenju ter jih na kratko opisal. Želel sem, da vozniki sami določijo, kakšen je način vodenja v njihovem podjetju. Prvi (V1) pravi, da v podjetju občuti transakcijski pristop k vodenju oziroma ravnanje po predpisih in odpor do sprememb, drugi (V2) se je odločil za demokratični pristop in dodal, da mora biti vodenje sestavljeno iz vseh slogov. Tretji (V3) na to vprašanje ni odgovoril, četrti (V4) je izbral transakcijsko vodenje, peti (V5) pa na vprašanje ni odgovoril.

3.2.3 Sinteza ugotovitev perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev in vodij

Na podlagi medijskih objav, rezultatov vprašalnika, s poznavanjem teorije, značilnosti in elementov vodenja, značilnosti različnih vrst vodij ter osebnih izkušenj pri delu s skupino Arriva sem prišel do naslednjih ugotovitev. V skupini Arriva vodstvo uveljavlja samosvoj način vodenja, ki ima največ značilnosti transakcijskega pristopa. S transakcijskim pristopom k vodenju se srečujejo vozniki avtobusov, ki so večinski del zaposlenih skupine Arriva. Kot se je izkazalo že pri vodenju voznikov avtobusov podjetja Nomago, lahko rečem, da je tak pristop k vodenju primeren zaradi določenih procesov, načinov, zakonsko določenih zahtev dela in značajskega vzorca voznikov avtobusov. Omenjeno potrjuje tudi tezo, da transakcijsko ponavadi vodijo moški (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Vodstvo skupine namreč predstavlja osem moških in tri ženske vodje.

Tudi za skupino Arriva je iz javno dostopnih finančnih objav (Stop neplačniki, 2019) razvidno, da podjetja skupine poslujejo uspešno in so dobičkonosna. Trend stabilnega

poslovanja je jasno izražen v vseh podjetjih skupine. Vsa večja podjetja v skupini opravljajo gospodarsko javno službo. Skupina Arriva je trenutno največja skupina avtobusnih podjetij v Sloveniji, visok tržni delež pa dosega tudi s turistično dejavnostjo (Arriva, 2019). Transakcijsko vodeno podjetje uspešno zadovoljuje trenutne potrebe potnikov pri opravljanju gospodarske javne službe. Prav tako je transakcijsko vodenje primerno za zadovoljevanje poslanstva in skladno z vizijo. Med drugim skupina Arriva išče in promovira rešitve za zahteve javnega prometa. Postati želi prva izbira in partner na področju mobilnosti in najboljši dolgoročni partner, s storitvami, ki presegajo pričakovanja (Arriva, 2019). Z nastankom podjetja Nomago je skupina Arriva dobila močnega in zelo konkurenčnega tekmeca, ki je z združitvami podjetij iz različnih panog pridobil veliko znanja s področja potovanj, mobilnosti in informacijsko-komunikacijske tehnologije. V povezavi s transformacijskim vodenjem je to odlična osnova, da Nomago prehitijo skupino Arriva kot največjo skupino avtobusnih podjetij v Sloveniji in ji odvzame del trenutnega tržnega deleža v turistični dejavnosti. Če skupina Arriva tega ne želi, mora vodstvo skupine ponotranjiti vsaj del transformacijskih elementov, ki bodo podjetjem skupine omogočili oblikovanje dolgoročnih strategij. Zaposlene morajo prepričati, da so organizacijski cilji podjetja in skupine najpomembnejši in v korist zaposlenih. Tako bodo zaposleni v svoje delo vlagali več truda, kar bo omogočilo pozitivno sprejemanje sprememb in večjo inovativnost. V trenutnem tehnološkem in visoko konkurenčnem okolju je transformacijsko vodenje, ki med drugim pripravi delavce do tega, da zaupajo v lastne sposobnosti in naredijo več, kot so mislili, da lahko, in kot dejansko mislijo, da so sposobni (Palestini, 2009), pomembnejše kot stabilnost, ohranjanje trenutnega stanja in strogo delovanje po navodilih in smernicah, ki jih zagotavlja transakcijsko vodenje.

3.3 AP Ljubljana

V podjetju AP Ljubljana so vprašalnike izpolnili eden izmed vodij, oseba, zaposlena pri blagajni, oseba, zaposlena v klicnem centru, izpolnil pa sem ga tudi sam. Pričakujem, da bo pristop k vodenju podjetja iz odgovorov na vprašalnike preprosto določiti.

3.3.1 Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika vodij

Najprej predstavljam odgovore na vprašalnik za vodje enega od vodij v podjetju AP Ljubljana.

Eden od vodij podjetja se že v začetni fazi načrtovanja posvetuje s kom od zaposlenih. Planiranje dojema kot delo celotnega tima, plane pa kot priložnost za nadgradnjo obstoječega poslovanja. Pri načrtovanju se zaveda koristi, ki jih dobro planiranje prinaša. Z veseljem prisluhne nasprotnim mnenjem in jih, če so smiselna, upošteva. Ne strinja se, da je planiranje izključna domena vrhnjega managementa.

Proces organiziranja vodi z zanosom, visoko motiviran in z zgledom. Ne strinja se, da je proces organiziranja izključna domena vrhnjega managementa. Ne strinja se s strogimi hierarhičnimi strukturami, tako ne zagovarja vertikalne organizacije oziroma strukture podjetja, ampak horizontalno. Strinja se, da mora biti organiziranje usmerjeno v zagotavljanje hitre odzivnosti in ustvarjalnosti. Ne strinja se, da mora organiziranje slepo slediti prepričanjem vrhnjega managementa.

V procesu vodenja deluje v skladu z lastnim prepričanjem, moralo in se ne pretvarja. Razdeljuje odgovornost med člane tima in skrbi za vključenost vseh zaposlenih. Ne deluje v skladu z jasnimi pravili in strukturo, odločitev ne sprejema vedno samostojno. Zaposlene skuša intelektualno spodbujati in nanje prenaša vpliv, ne zagovarja pasivnega vodenja in ni pragmatičen.

Ker vsak dan komunicira in sodeluje z zaposlenimi, kontrolo delovnih procesov izvaja sproti in redno. Merila, norme in zahteve so jasno opredeljene.

Zaveda se svoje vloge, položaja, a v oblikovanje predlogov in rešitev aktivno vključuje tudi druge zaposlene. Kot vodja skrbi za jasna delovna merila in merila uspešnosti. Vseh odločitev ne sprejema samostojno, poudarja dolgoročne prednosti strategij podjetja in se ne strinja, da ima večina zaposlenih v podjetju podobne vrednote in poglede. Zato velikokrat ne opazi delovanja podjetja v skladu s skupnimi prepričanji in v pozitivnem duhu.

O načinih vodenja in vzpodbujanju motivacije se redno izobražuje, ne uporablja natančno določenega pristopa k vodenju, temveč kombinira različne pristope.

Kvantitativno ovrednoteno, je vodja v prvem delu vprašalnika odgovarjal sledeče. V prvem segmentu je povprečje njegovih odgovorov 3,86 oziroma petkrat se je odločil za velja / se strinjam (število 5) in samo dvakrat za ne velja / se ne strinjam (število 1). V drugem segmentu je povprečje njegovih odgovorov 2,5 oziroma trikrat se je odločil za velja / se strinjam (število 5) in petkrat za ne velja / se ne strinjam (število 1). V tretjem segmentu je povprečje njegovih odgovorov 3,4 oziroma trikrat se je odločil za velja / se strinjam (število 5) in dvakrat za ne velja / se ne strinjam (število 1). V četrtem segmentu je povprečje njegovih odgovorov 5 oziroma dvakrat se je odločil za velja / se strinjam (število 5). V petem segmentu pa je povprečje njegovih odgovorov 3,4 oziroma trikrat se je odločil za velja / se strinjam (število 5) in dvakrat za ne velja / se ne strinjam (število 1). Največkrat je na vprašanja pritrdilno odgovoril v četrtem segmentu vprašalnika, ki se nanaša na fazo kontroliranja. Odgovori te faze imajo skupne točke z elementi transakcijskega vodenja. Iz navedenih odgovorov lahko razberem tudi spodbujanje medsebojne komunikacije, ekipnega dela, delovanja v skupno dobro. Struktura je horizontalna, odgovornosti se porazdeljuje med zaposlene, ki pa delujejo po jasnih normah in navodilih. Vodja sam pravi, da uporablja različne načine vodenja. Če povzamem, gre za kombinacijo transakcijskega (navodila, norme), demokratičnega (skupno delovanje, upoštevanje predlogov, deljenje informacij), avtentičnega (delovanje v skladu z lastnim prepričanjem, moralo, osebnostjo) in

transformacijskega vodenja (navdihovanje zaposlenih, idealiziran vpliv, poudarjanje dolgoročnih prednosti strategij). Ne gre pa za avtokratsko vodenje, saj vodja zagovarja horizontalno strukturo, vključuje zaposlene v oblikovanje predlogov za delovanje itd.

V nadaljevanju predstavljam še odgovore vodje v podjetju AP Ljubljana na vprašanja drugega vprašalnika, ki so v podobna tistim, na katera smo odgovarjali zaposleni.

Pri delu vodjo navdihuje in motivira zadovoljstvo potnikov, zaposlenih in poslovnih partnerjev, profesionalno izvajanje delovnega procesa in dobro organizirana prodaja storitev. Pravi, da bi moral biti vodja samodiscipliniran, natančen, motiviran, prilagodljiv, strokoven in dober poslušalec. Sebe vidi kot zahtevnega, natančnega, meni, da izdaja jasna navodila in usmeritve, zna prisluhniti in pred dokončno odločitvijo preveriti njeno vrednost tudi pri drugih članih tima. Pri delu izhaja iz ciljev in poslanstva podjetja ter pridobljenih izkušenj. Meni, da zunanji pritiski v približno 40 % vplivajo na njegovo vodenje. Prepričan je, da so njegove najpomembnejše vodstvene lastnosti discipliniranost, dobra organiziranost in znanje. Popraviti pa želi predvsem občasno neodločnost pri dokončnih odločitvah. Pri vodenju dopušča druga mnenja in sprejema predloge. Želi pa si profesionalnih odnosov, delno prijateljskih in kolegijskih. Meni, da uspešno prepozna sposobnosti in znanja zaposlenih in jih spodbuja, da jih pokažejo in se dokažejo. Prepričan je, da zaposleni v podjetju najbolj cenijo dobro in jasno informiranost, ni pa prepričan, da zaposleni prepoznavajo njegovo delovno vlogo in da se poistovetijo z vizijo podjetja. Kot vodja spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, ki pa v panogi avtobusnih prevozov po njegovem mnenju nista najbolj pomembni zadevi. Delno se strinja, da njegov način vodenja vpliva na ustvarjalnost in inovativnost. Na deseto vprašanje, ali pozna glavne načine vodenja in značilnosti sloga, ki ga uporablja, je odgovoril, da pozna avtokratsko in demokratično vodenje. Zavzema pa se za kombinacijo različnih načinov vodenja. V prvi fazi odločanja sprejema mnenja, se posvetuje in na koncu v sodelovanju sprejme odločitev. Ko pa je odločitev sprejeta, je prepričan, da jo je treba uresničiti.

Očitno je, da vodja uveljavlja različne pristope k vodenju. Opazni so elementi demokratičnega, avtentičnega in transformacijskega vodenja, pa tudi avtokratskega vodenja, ki ga uporablja včasih v fazi izvedbe.

3.3.2 Analiza perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev

Dodatne indice za določen pristop k vodenju bom iskal v analizi odgovorov oseb. Osebe zaposlene pri blagajniškem okencu, osebe, zaposlene v klicnem centru podjetja, ter na koncu v lastnih odgovorih na postavljena vprašanja.

Oseba, zaposlena pri blagajniškem okencu, pravi, da jo navdihujeta in motivirata pomoč ljudem in zaupanje v vračanje dobrega. Oseba, zaposlena v klicnem centru, je odgovorila, da jo motivira spoznavanje novih tehnologij, namen delovanja pa je v izboljšanju uporabniške izkušnje potnikov.

Na drugo vprašanje, o želenih lastnostih in sposobnostih vodje, oseba, zaposlena pri blagajni, pravi, da mora imeti vodja transparenten odnos do zaposlenih, da se mora zavedati svoje odgovornosti ter jo sprejemati. Poudari tudi jasno vizijo. Oseba, zaposlena v klicnem centru, pa pravi, da mora biti vodja prijazen, odločen in pošten, odprt za nove ideje in odličen organizator. Anketirani osebi govorita o demokratičnem, transformacijskem ter potencialno o avtentičnem vodenju.

Na tretje vprašanje, o videnju svojega vodje, oseba, zaposlena pri blagajni, odgovarja, da je odtujen, teoretičen, deluje v skladu s hierarhijo, netransparenten, a pozitiven. Oseba, zaposlena v klicnem centru, pa ga vidi enkrat kot kolerika, drugič kot flegmatika. Meni, da vodja sprejema mnenja, vendar jih ne upošteva vedno. Pravi tudi, da se navodila in predpisi večinoma upoštevajo. Glede na to, da vodja sprejema mnenja in da na koncu odloča samostojno, bi lahko govorili o demokratičnem pristopu. Prva oseba pa opisuje elemente transakcijskega vodenja.

Oseba, zaposlena pri blagajni, pri svojem delu izhaja iz izkušenj in navodil ter ne čuti pritiska ob delu. Predvideva, da je njena najbolj cenjena lastnost pozitiven odnos do potnikov, ki ga želi še izboljšati. Oseba, zaposlena v klicnem centru, tudi izhaja iz navodil in predpisov ter dela po pameti. Pritiskov tudi ta oseba ne čuti, misli, da podjetje pri njej najbolj ceni sposobnost obvladovanja več različnih področij, želi pa se izboljšati v organiziranosti in pri ravnanju s časom. Iz odgovorov obeh anketiranih oseb izhaja, da delata večinoma po navodilih in ne čutita pritiska, kar je, ker opravljata svoje delo tako, kot je treba, dodaten element transakcijskega vodenja.

Oseba, ki dela pri blagajni, pravi, da vodja upošteva mnenja in sprejema predloge, vendar jih le deloma uresničuje. Pri delu ni samostojnosti in ustvarjalnosti, saj pravi, da navodila določajo delovanje. Med zaposlenimi si želi odkrit odnos in delovanje v skupno dobro. Oseba iz klicnega centra pa pravi, da vodja delno upošteva mnenja in predloge, a da ne prisluhne vedno. Pri opravljanju svojega dela lahko izraža samostojnost. V odnosih med zaposlenimi pa si želi več profesionalnosti oziroma bolj formalne odnose. V teh odgovorih bi lahko našel elemente različnih pristopov, še najmanj pa je značilnosti avtokratskega in transakcijskega vodenja.

Na sedmo vprašanje, ali lahko ustrezno izražata svoje sposobnosti, ali delujeta v skladu s samim seboj ali se ravnata predvsem po delovnih navodilih, oseba, zaposlena pri blagajni, odgovarja, da deluje za skupno dobro, a da izraža malo znanja in sposobnosti. Oseba iz klicnega centra pa lahko izraža svoje znanje in sposobnosti v več segmentih delovanja, v drugih pa sledi navodilom.

Oseba, zaposlena pri blagajni, misli, da zaposleni v podjetju najbolj cenijo nagrade za dobro opravljeno delo, sama pa zelo ceni odnose. Oseba, zaposlena v klicnem centru, na prvi del vprašanja ni odgovorila, zase pa pravi, da najbolj ceni jasna navodila in pravila. Prva oseba

želi biti vodena demokratično, avtentično ali transformacijsko, druga oseba pa najbolj ceni elemente transakcijskega vodenja.

Na vprašanje, ali vodja spodbuja ustvarjalnost in kakšen pomen ima ta po njunem mnenju v panogi, v kateri delujeta, oseba, zaposlena pri blagajni, pravi, da žal ni možnosti za ustvarjalnost in inovativnost ter da način vodenja vpliva na splošno razpoloženje zaposlenih. Oseba iz klicnega centra pa pravi, da vodja spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, vendar samo do določene meje. Med drugim je prepričan, da sta ustvarjalnost in inovativnost pomembni, vendar vodenje, pri katerem so navodila negotova ali površna, ni učinkovito.

Oseba, zaposlena pri blagajni, je pri desetem vprašanju, v katerem so načini vodenja na kratko opisani in je bilo treba izbrati enega od njih, izbrala avtentično vodenje. Oseba, zaposlena v klicnem centru, pa je izbrala transformacijsko vodenje. Avtentično vodenje v podjetju AP Ljubljana dejansko ni uveljavljeno, saj vodja v podjetju ne uveljavlja enakih vrednot in načinov delovanja kot v osebni življenju. Najbolj splošen primer je vsakdanja vožnja v službo z osebnim avtomobilom, in ne z avtobusom kot javnim prevoznim sredstvom. Transformacijski način vodenja pa bi bil lahko delno uveljavljen, čeprav je zanj značilno skupno delovanje za doseg dolgoročnih ciljev, ki upoštevajo dolgoročne strategije in spremembe. V enem od odgovorov pa je ena od anketiranih oseb navedla, da večjih naprednih sprememb ni moč udejanjati, saj vodja rad deluje po ustaljenih tirnicah.

Iz odgovorov dveh zaposlenih v AP Ljubljana, pri blagajnah in v klicnem centru podjetja, ni moč natančno razbrati pristopa k vodenju. Največkrat so opazni elementi demokratičnega in transakcijskega vodenja.

Na koncu bom analiziral še svoje odgovore na vprašalnik. Po eni strani predstavljajo izrazito dodano vrednost magistrskemu delu in uvidu v pristop vodenja podjetja, po drugi strani pa se je potrebno zavedati, da gre v vsakem primeru predvsem za subjektivne ocene, ki jih je potrebno tolmačiti z zadržkom. V kvalitativni raziskavi sem predvsem želel pridobiti percepcijo deležnikov procesa vodenja.

Že štiri leta delam na delovnem mestu marketing in odnosi z javnostjo in sem neposredno podrejen enemu izmed treh članov uprave. Nenehno sem vključen v operativna dela in dobro poznam značilnosti vodij in drugih zaposlenih, zato sem se odločil, da na vprašalnik odgovorim tudi sam, čeprav se zavedam, da zaradi vpetosti v delo podjetja pri svojih odgovorih ne morem zagotoviti popolne objektivnosti.

Na vprašanje, kaj me navdihuje in motivira pri delu ter kakšen je namen mojega delovanja, odgovarjam, da me navdihuje možnost samostojnega razmišljanja, delovanja in vodenja projektov. Pri delu me kot zunanja dejavnika motivirata urejeno delovno okolje in dobri medosebni odnosi. Predvsem pa me motivira želja po uspešnem delovanju in doseganju ciljev, ki mi omogočajo zadovoljevanje različnih potreb, tako trenutnih kot bodočih. Namen mojega delovanja je odgovorno in učinkovito opravljanje delovnih nalog, ki omogočajo rast in razvoj podjetja, v katerem delam.

Katere lastnosti in sposobnosti mora po vašem mnenju imeti dober vodja, se glasi drugo vprašanje. Dober vodja mora biti predvsem pošten, odgovoren, pogumen in prilagodljiv. To mu skupaj z drugimi osebnostnimi značilnostmi zagotavlja, da je spoštovan, zaupanja vreden, aktiven – v smislu pridobivanja novih poslov, širjenja in rasti poslovanja – ter odziven, kar je v današnjih hitro spreminjajočih se časih izredno pomembno.

Tretje vprašanje je, kako vidim svojega vodjo in kako bi opisal njegov način vodenja ter kakšne so značilnosti njegovega delovanja. Svojega vodjo vidim kot osebo, ki mi omogoča poklicni razvoj. Torej osebo, ki skrbi, da imam možnost pridobivanja poslovnih izkušenj in novih poslovnih znanj. Odgovoren je tudi za primerno nagrajevanje, ki mi omogoča zadovoljevanje širših potreb in splošno zadovoljstvo. Njegov način vodenja je za panogo, v kateri delujemo, in za položaj ter ustroj podjetja, v katerem delujem, večinoma primeren. Omogoča sprejemanje odgovornosti in to od zaposlenih tudi pričakuje. Omogoča samostojnost pri delu in delovanje v skladu z lastnimi načeli. Spodbuja ustvarjalnost in razvoj dobičkonosnih novih projektov. Zelo veliko se pogovarja, deli svoja razmišljanja in izkušnje in v določenem obsegu omogoča tudi sprejemanje lastnih končnih odločitev. Pri poslovno pomembnejših zadevah pa končne odločitve sprejme sam oziroma skupaj s preostalim vodstvom podjetja. Pretok informacij je dober in omogoča spremljanje dogajanja v podjetju. Moj vodja tako z deljenjem informacij, omogočanjem samostojnosti in zaupanjem spodbuja ustvarjalno delovanje, lastno pomembnost ter potrebno poslovno samozavest, ki je pri rednih interakcijah z različnimi poslovnimi partnerji, v večini veliko večjimi podjetji, zelo pomembna.

Četrto vprašanje se nanaša na pristope k delu in sprašuje po morebitnih pritiskih s strani vodje. Pri delu izhajam predvsem iz lastnega znanja, idej ter prepričanj. Seveda se zavedam hierarhije, občasno delujem tudi v skladu z navodili.

Katera vaša lastnost je po vašem mnenju najbolj cenjena in katera je tista, ki jo želite popraviti, se glasi peto vprašanje. Mislim, da vodja pri meni najbolj ceni ustvarjalnost in sprejemanje odgovornosti. Popraviti želim predvsem natančnost pri opravljanju delovnih nalog.

Naslednje vprašanje je, ali vodja upošteva mnenja drugih in sprejema predloge. Ali zaposlene vključuje v posvetovanja, je pripravljen prisluhniti, ali zaposleni lahko prevzemajo odgovornost in so samostojni ter kakšni bi morali biti odnosi med zaposlenimi in kakšen odnos ima vodja do sodelavcev. Vodja sprejema predloge in v najmanj polovici primerov upošteva mnenja zaposlenih. Vključuje me v posvetovanja in mi omogoča sodelovanje v najrazličnejših projektih. Pri svojem delu sem samostojen in lahko prevzemam odgovornost, ne samo za svoje področje delovanja, ampak tudi za celotno podjetje, saj komuniciram z vsemi vrstami javnosti in tako navzven predstavljam podjetje. Odnosi med zaposlenimi bi morali temeljiti na spoštovanju, osebni samostojnosti in pozitivnem mišljenju. Pomembno je, da verjameš in zaupaš v sposobnosti sodelavca, ki opravlja določeno delovno nalogo, in se v njegovo delo po nepotrebnem ne vmešavaš. Da v primeru

timskega dela ceniš in sprejemaš različne predloge in poglede ter da gledaš na naloge in odnose pozitivno. Skrbeti je treba, da se medsebojni odnosi ne slabšajo zaradi zavisti, slabe volje in izražanja negativnih čustev zaradi osebnih problemov. Vodja ima do sodelavcev dokaj odprt odnos, ima odprta vrata za vsakogar, sodelavce zna zaščititi in jih na splošno ceni. Seveda pa že zaradi različnih osebnosti in različnega profesionalnega razvoja zaposlenih ne more enako delati z vsemi.

Zaposleni v podjetju najbolj cenijo sproščene odnose, medsebojno pomoč in redno plačilo. Jaz pa najbolj cenim svobodo pri opravljanju svojega dela in možnost sprejemanja velike odgovornosti.

Na vprašanje, ali moj vodja spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, lahko odgovorim pritrdilno. Pravzaprav v podjetju ne bi uspešno delal, če že od začetka ne bi bil ustvarjalen in inovativen. Delovno mesto, na katerem sem zaposlen, je v našem podjetju na neki način pogojeno s primerno osebnostjo in značajem tistega, ki delo opravlja. V naši panogi, ki je ena od najbolj rigidnih panog, in v tržnem segmentu, v katerem že desetletja ni bilo večjih sprememb, sta ustvarjalnost in inovativnost izredno pomembni. Vsi v panogi se zavedamo, da delamo za skupno dobro in da moramo slediti predvsem željam in potrebam potnikov. Način vodenja vpliva na počutje zaposlenih v podjetju. Še posebej v današnjih časih in zadnjih desetih letih, ko se stvari izredno hitro spreminjajo, ko ima vsak v razvitem svetu dostop do najrazličnejših informacij, ko postajajo storitve vedno bolj dostopne in ko se v javnosti vedno več govori o trajnostnem razvoju, spoštovanju soljudi, inovativnih zagonskih podjetjih, ki želijo spreminjati svet na bolje. Pripadam generaciji, ki želi vedeti, da dela nekaj dobrega, in želi razumeti stvari, ki jih počne, in ji ni dovolj opravljanje nalog po navodilih. Želim si tudi povratnih informacij, ki pa jih velikokrat nisem deležen.

Moj odgovor na deseto vprašanje je: demokratično vodenje.

3.3.3 Sinteza ugotovitev perspektive vodenja v podjetju z vidika sledilcev in vodij

Kot v prejšnjih dveh obravnavanih primerih sta tudi v podjetju AP Ljubljana prevladujoče uveljavljena dva pristopa k vodenju oziroma so opazni elementi celo več pristopov k vodenju. Na višjih položajih v podjetju prevladuje demokratično ali participativno vodenje. Vodja ima značilnosti demokratičnega vodje. Člani skupine smo vključeni v različne procese in v pogovore, ki vodijo do sprejetja odločitev. Zadolžitve med člani se razlikujejo, v skladu z oceno vodje o tem, kdo v skupini jih lahko najbolje opravi. Vedno lahko izrazimo lastne poglede, dajemo pripombe in predloge, ki so v določenem obsegu upoštevani. Tako vodja vzdržuje določeno kontrolo. Veliko odločitev lahko sprejemamo sami in se počutimo kot pomemben del podjetja. Vodja se odloča po pogovorih s sodelavci in se zaveda, da sta sodelovanje in izmenjava mnenj ključ do najboljše rešitve. Vsi elementi demokratičnega vodenja, vključenost, odprtost za predloge, timska naravnost in opolnomočenje, so prisotni.

Na manj zahtevnih delovnih mestih, na katerih zaposleni svoje delo opravljajo v neposrednem stiku s strankami, potniki, prevladuje transakcijsko vodenje. Kar je skladno tudi s teoretično ugotovitvijo, da transakcijsko večinoma vodijo moški (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Direktni vodje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih so v podjetju AP Ljubljana namreč moški. Zaposleni točno vedo, kaj je njihovo delo, kakšna navodila je treba upoštevati v določenih okoliščinah in kakšen cilj imajo. Kot so odkrili že raziskovalci, se transakcijsko vodenje pojavlja v situacijah majhne kompleksnosti (Sousa & Rocha, 2018). Dejansko se pohvale izrekajo po uspešno opravljenih delovnih nalogah. Tudi nagrajevanje je sorazmerno z doseganjem delovne uspešnosti zaposlenega. Zaposleni so za nedoseganje standardov ali v primeru neprimerne odzivanja in opravljanja delovnih nalog lahko deležni tudi graje. Za vsa dodatna dela, ki jih opravijo, so dodatno nagrajani. Neposredni vodja zaposlene, ki imajo neposreden stik s strankami oziroma potniki, nadzoruje. Pohvaliti zna pozitivna ravnanja in pogrjati zaposlenega v primeru negativnih odklonov. V skladu z ugotovitvami teorije zaupa v trenutni model ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih in se ravna po njem. Večkrat aktivno spodbuja zaposlene k večji delovni uspešnosti, v skladu z zahtevami in navodili, velikokrat prek potencialno večjega finančnega vzvoda. Ne želi se vmešavati v delo zaposlenih po nepotrebem, želi normalno opravljanje dela vseh in se vmeša v proces, ko se opazi odklon.

V delu podjetja AP Ljubljana je uveljavljen demokratični pristop k vodenju, v drugem – pri zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s strankami, potniki – pa transakcijski pristop k vodenju, v vmesnih fazah tudi avtentični. Verjetno se tudi zaradi različnih pristopov k vodenju zaposleni, ki delajo s strankami oziroma potniki, večkrat počutijo manj pomembne. Razlogi za različno obravnavo pa so lahko tudi utemeljeni. Kdor ne dela po svojih najboljših močeh, ne prevzema odgovornosti za svoje delo in dejanja, ne skrbi za pozitivno predstavljanje podjetja, v katerem deluje, velikokrat sam sebe izloči iz okvirov, v katerih delujejo sodelavci, čeprav se tega ne zaveda.

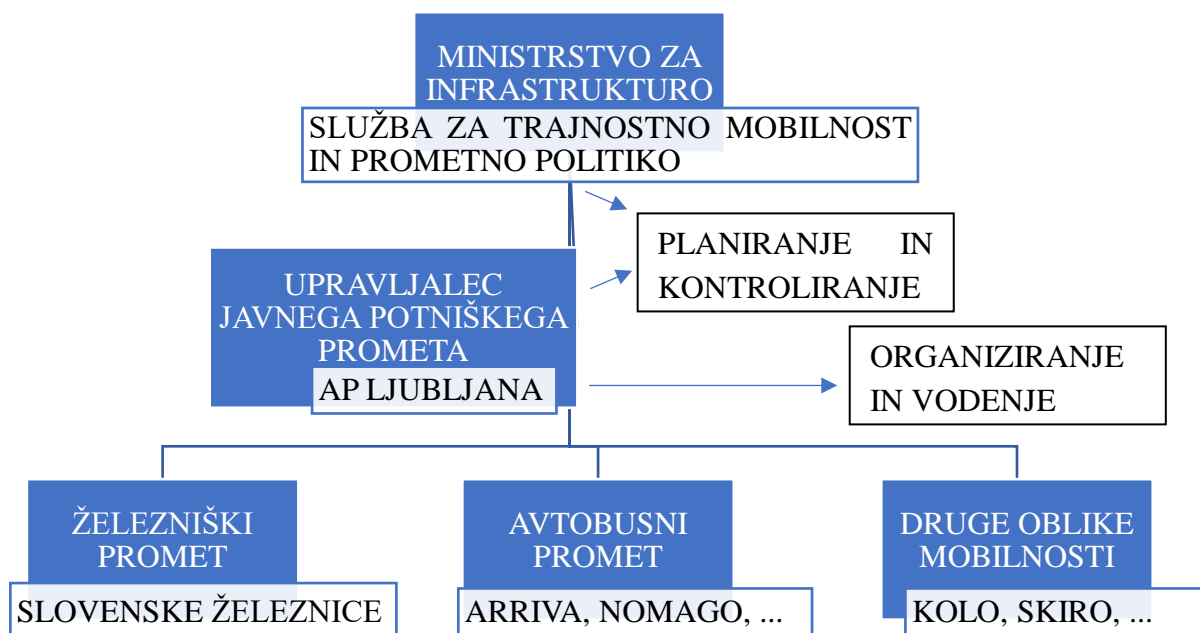
Vodenje v podjetju AP Ljubljana ni poenoteno, kar pomeni, da noben od pristopov ne more postati ključen. Zato tudi pozitivni elementi določenega pristopa vodenja ne morejo biti povsem izraženi. V zadnjih letih prihodki AP Ljubljana stalno naraščajo, vendar je to predvsem pozitivna posledica vodenja v avtobusnih podjetjih, ki izvajajo prihode in odhode z AP Ljubljana, tudi tujih, in manj lastnega vodenja. Seveda so sprejetost, izmenjava mnenj, deljenje odgovornosti pozitivne in zaželeno lastnosti vodenja med zaposlenimi. To se kaže v izrazito nizki oziroma praktično ničelni fluktuaciji zaposlenih. Dobri odnosi v podjetju so zelo pomembni in ocenjujem, da so boljši kot v drugih dveh podjetjih. Žal pa takšno vodenje ne prinaša nujne rasti in razvoja. Zato bi moral vrhni management začeti uveljavljati elemente transformacijskega vodenja, ki bi spodbudili razvoj dolgoročne strategije, kar bi lahko pripeljalo do novih poslovnih priložnosti in možnosti, tudi v nepovezanih dejavnostih. Na trenutno delovanje podjetja neodvisno od pristopa k vodenju negativno vpliva tudi tržna struktura na področju, na katerem AP Ljubljana posluje.

4 PREDLOG UREDITVE JAVNEGA POTNIŠKEGA PROMETA

V tem poglavju predstavljam predlog ureditve javnega potniškega prometa v Sloveniji. Ker bi podrobna analiza presegala meje in zahteve magistrske naloge, bom na splošno predstavil, kakšen sistem povezav in odločanja bi po mojem mnenju in izkušnjah javni potniški promet dvignil na višjo raven ter kakšen pristop k vodenju bi moral uveljaviti upravljalec javnega potniškega prometa. Rezultati kvalitativnih analiz kažejo, da v javnem potniškem prometu prevladujejo različni pristopi k vodenju.

Spodnja slika prikazuje predlog sistemskega načrta celostnega upravljanja javnega potniškega prometa v Sloveniji.

Slika 2: Sistemska ureditev javnega potniškega prometa



Vir: Lastno delo.

Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije je organ, znotraj katerega je organizirana Služba za trajnostno mobilnost in prometno politiko. To službo sestavljajo zaposleni ministrstva, ki bi v sodelovanju z upravljalcem javnega potniškega prometa skrbeli za planiranje in nadzor. Upravljalec javnega potniškega prometa v Sloveniji bi bilo podjetje AP Ljubljana, ki že več kot štirideset let upravlja najpomembnejšo in največjo avtobusno postajo v Sloveniji. Prav tako že štirideset let aktivno spremlja in nadzoruje vse avtobusne prevoznike v Sloveniji in tiste, ki opravljajo mednarodne prevoze s postankom v Sloveniji. Med drugim informira javnost o javnem potniškem prometu. Ima sredstva, izkušnje in znanje za upravljanje javnega potniškega prometa. Da bi podjetje AP Ljubljana kot upravljalec javnega prometa ostalo zavzeto, v razvoj usmerjeno in konkurenčno podjetje, bi država v njem pridobila manjšinski, 49 % delež. Večinski delež bi ostal v zasebni lasti, tako

tudi politika ob vsakokratni spremembi oblasti, vodstva na ministrstvu in ob različnih interesih ne bi imela vpliva na ključne odločitve, imela pa bi kontrolni delež. Seveda bi ob tem partnerja podpisala protokol o sodelovanju in podroben sporazum, s katerim bi ministrstvo presežke oziroma letne dobičke usmerjalo v razvoj javnega potniškega prometa in preprečevalo neupravičeno bogatenje zasebnikov na račun države. Država bi s pridobitvijo manjšinjskega deleža dobila možnost izkoristiti praktične izkušnje in znanje zasebnega podjetja ter zagotovila nemoten razvoj javnega potniškega prometa, ki je pomemben segment delovanja v korist državljanov. Tako bi omogočili boljše in pravičnejše dogovore s prevozniki javnega potniškega prometa, vpliv hitro spreminjajoče se politike in različnih interesov ter načinov vodenja na ministrstvu pa bi se zmanjšal. Tako bi država lahko tudi preprečila morebitno prodajo pomembnega subjekta v JAPP, podjetja AP, kateremu od glavnih avtobusnih prevoznikov, kar bi še povečalo koncentracijo moči in posredno še otežilo poštene in potnikom koristne dogovore.

Zaradi pogostih menjav na ministrstvu se vodenje javnega potniškega prometa ne more normalno udejanjati. Upravljalca bi tako v sodelovanju s Službo za trajnostno mobilnost in prometno politiko načrtoval razvoj javnega potniškega prometa v Sloveniji in nadzoroval njegovo izvajanje. Samostojno pa bi organiziral in vodil javni potniški promet. Z vsemi deležniki javnega potniškega prometa v Sloveniji in deležniki integriranega potniškega prometa bi se pogovarjal samostojno in v imenu ministrstva. Tako bi imeli močni avtobusni prevozniki in Slovenske železnice v pogovorih izkušenega partnerja, ki v celoti razume javni potniški promet in potrebe ter pozna resnične potrebe potnikov. Med drugim bi upravljalca v sodelovanju z ministrstvom predstavil pomembnejše linije prevoznikov, tudi turistične, na katerih bi predstavil gibljive cene. Presežek sredstev bi investirali v razvoj JPP. Ob tem bi upravljalca, AP Ljubljana, zaradi prevladujočega položaja dveh največjih avtobusnih podjetij in težav, povezanih s tem, spodbudil nastanek novega avtobusnega podjetja ali povezovanje manjših, ki bi nastopala skupaj v gospodarski javni službi. Sistem bi tako postal bolj konkurenčen, kar bi vplivalo na kakovost storitev in zadovoljstvo potnikov. Tako bi močno prevlado dveh glavnih prevoznikov, ki slabo vpliva na kakovost izvajanja gospodarske javne službe in spoštovanje zakonov (kartelno dogovarjanje), močno omilili.

V podjetju bi uveljavili demokratično vodenje. Elemente participativnega oziroma demokratičnega pristopa k vodenju zasleduje tudi trenutna evropska komisarka za promet, Violeta Bulc (Vibacom, 2014). V tako širokem in zahtevnem sektorju, ki zadovoljuje tako veliko množico ljudi, je nujno skupno delovanje oziroma vključenost vseh zaposlenih. Pomembni so odprtost za predloge, timska naravnost oziroma pozitivno ekipno delovanje ter opolnomočenje kot pogoj za samozavestno in kakovostno opravljanje delovnih obveznosti. Učinkovito vodenje bi spodbujalo inovativen, pozitivno naravn in s hitrimi spremembami usklajen JPP – v korist potnikov, prevoznikov in države.

4.1 Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k vodenju v podjetju Nomago

V podjetju Nomago vodje na zgornji hierarhični ravni zasledujejo večinoma transformacijsko, vodje na srednjem in nižjem hierarhičnem nivoju pa večinoma transakcijsko vodenje. Ker so rezultati raziskave pokazali pomankljivosti v pristopih k vodenju v podjetju, spodaj podajam nekaj konkretnih predlogov, ki jih lahko vodstvo podjetja uresniči in na ta način pripomore k poenotenju zelenega pristopa k vodenju. Kar bi vodilo do največjega izkoristka pozitivnih elementov prevladujočega vodenja.

Vrhnji vodje bi morali svojo vizijo, samozavest, miselno prožnost in odprtost za izkušnje deliti ne samo z vodji na višjih hierarhičnih nivojih in višje postavljenih zaposlenih, temveč tudi z zaposlenimi vozniki avtobusov in ostalimi na nižjih hierarhičnih nivojih delovanja podjetja. Prek rednih mesečnih pisnih nagovorov zaposlenim, v katerih bi predstavljali vizijo, strategije, cilje in doseganje le-teh ter poudarjali pomembnost skupnega aktivnega delovanja v dobro podjetja. Tudi prek srečanj z zaposlenimi, enkrat ali dvakrat letno, kjer bi v več dneh, zato da bi se jih lahko udeležili vsi, predstavili skupne že dosežene uspehe, pregledali trenutno stanje in se skupaj zazrli v prihodnost ter napovedali prihodnje delovanje. Vse zaposlene, tudi voznike avtobusov, bi morali redno obveščati o aktualnih novostih in novih produktih podjetja. Zaposleni bi morali biti seznanjeni z njimi še pred mediji. Vrhnji vodje podjetja bi se morali tudi večkrat pojavljati v medijih, sodelovati v javnih razpravah in javno izkazovati svojo samozavest, jasne poglede in odprtost za spremembe in prihodnost.

Vodje na nižjih hierarhičnih nivojih, ki so prvi nadrejeni voznikom avtobusov, bi morali imeti redna mesečna srečanja z vrhnjim vodstvom, kjer bi se seznanjali z elementi transformacijskega vodenja. Vsem zaposlenim bi morali dati možnost uradnega podajanja predlogov in mnenj, tudi če niso v direktni povezavi z njihovim delovnim mestom. Prav tako bi morali po analizi teh predlogov in mnenj zagotoviti prejem povratne informacije vsakemu posamezniku, ki jo je prispeval in ga ustrezno nagraditi. Vsako stvar bi bilo potrebno finančno ovrednotiti in določen odstotek vrednosti, ki bi bil znan v naprej podeliti tistemu, ki je torej predlog podal, kar je stalna praksa mnogih uspešnih domačih in tujih podjetij. Zato svetujem ustrezno metodo ocenjevanja vrednosti na tem področju oziroma učenje dobrih praks in njihovo prilagojeno umestitev v kulturo podjetja. Vsak zaposlen bi moral imeti s svojim prvim vodjo tudi redne letne individualne razgovore, kjer bi postalo jasno, kaj vsakega od zaposlenih dodatno motivira in kaj naj bi mu Nomago zagotovil, da bi se počutil izpopolnjenega in tako s še večjim zadovoljstvom opravljal svoje delovne naloge.

Glede na potrebe podjetja, zahteve delovnega mesta in cilje bi se morali zaposleni, tako vodje na višjih hierarhičnih ravneh kot ostali, tudi vozniki avtobusov, redno izobraževati, hoditi na delavnice. Izobraževati tako iz osebne rasti, kot nastopanja v javnosti in neposredne komunikacije (vodja–sledilec, sledilec–sledilec). Glavnemu vodji bi poleg tega svetoval, da se občasno sestaja s strokovnjaki poslovnih ved, ki mu lahko pri osnovnih spremembah in transformaciji podjetja na vrhu, kar je pogoj za širjenje do najnižjih

hierarhičnih ravni, zelo pomagajo in dobro svetujejo. Tako prek managementa sprememb kot strateškega managementa.

4.2 Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k vodenju v Arrivi Slovenija

V skupini Arriva Slovenija je glede na raziskavo prevladujoče transakcijsko vodenje. Tako v zgornjih kot tudi srednjih in spodnjih hierarhičnih strukturah. Ker omenjeno nasproti podjetja Nomago, ki želi zasledovati predvsem transformacijsko vodenje postavlja v podrejen položaj, podajam spodaj nekaj konkretnih predlogov, ki jih lahko vodstvo skupine Arriva uresniči in na ta način pripomore k izboljšavi ali zamenjavi pristopa k vodenju.

Kljub temu, da skupina Arriva Slovenija, kot del mednarodne skupine Arriva zasleduje koncepte in strategije matičnega podjetja, sem prepričan, da lahko v Sloveniji vsaj delno zasleduje pristop k vodenju, ki ga sama določi oziroma ga določi vodja in vodstvo skupine. Vodja na najvišjem hierarhičnem mestu bi moral postati aktiven, tako v osebnem kot v poslovnem delovanju. Začeti bi moral predstavljati svojo strast do prometa in skupine tudi navzven. Lahko bi se zapeljal nenapovedano s kakšno od avtobusnih linij in preveril storitve podjetja in skupine, ki jo vodi. Voznik avtobusa bi mu v vmesnem času podal kakšen predlog ali mnenje ter seveda o njegovem prihodu poročal tudi ostalim voznikom avtobusa, sodelavcem. Torej pokazati zaposlenim svoje navdihujoče delovanje. Tudi ostale vodje na srednjih in nižjih hierarhičnih ravneh in podjetjih skupine bi moral začeti aktivno spremljati, se z njimi redno pogovarjati, jih podpirati pri njihovem delovanju in razvoju ter jim postavljati izzive. Vodstvo skupine bi moralo začeti zasledovati dolgoročne strategije, ki bi sledile postavljenim organizacijskim ciljem, ki bi jih vodstvo skupine poudarjalo in širilo med vse zaposlene, tudi voznike avtobusov. Tako prek pisnih sporočanj vodstva kot prek individualnih razgovorov med njimi in vodji na nižjih hierarhičnih ravneh. Prav tako bi se moral vodja skupine začeti pojavljati v medijih, javnosti in postati oseba, ki je ponosna na razvoj skupine, na uspešno delovanje skupine v segmentu javnega potniškega prometa in prek "pogumnih" izjav pokazati, da se spremembe (rast in razvoj) napovedujejo in sprejemajo. Redna mesečna srečanja vodij skupine, kjer bi se pogovarjali o razvoju segmenta v katerem delujejo in sprejemanje predlogov in mnenj s strani vseh zaposlenih, tudi če niso povezana z delovnim mestom posameznika, ki jih predstavi, bi tudi pripomogli k razvoju sledilcev, intelektualni stimulaciji in zavezanostjo ciljem skupine.

4.3 Akcijski načrt za izboljšanje pristopa k vodenju v podjetju AP Ljubljana

V podjetju AP Ljubljana je tudi opazna prisotnost več pristopov k vodenju. Vseeno pa na višjem hierarhičnem nivoju prevladuje demokratično ali participativno, na nižjem pa transakcijsko vodenje.

Za prenos elementov demokratičnega vodenja tudi na nižji hierarhični nivo, bi morale podjetje pred vsako sprejeto odločitvijo, ki se nanaša na ta nivo, zaposlene povprašati o

predlogih in mnenjih. Jih realno ovrednotiti ter po sprejeti odločitvi podati povratne informacije tistim, ki so jih prispevali. V primeru, da odziva s strani nižje rangiranih zaposlenih, bi se moral vodja aktivno vključiti v proces podajanja predlogov v sodelovanju z njimi in jim pomagati izraziti svoje mnenje. Prenos informacij med vodstvom in sledilci bi tudi bilo potrebno izboljšati. Vse stvari, ki vplivajo na delovanje podjetja in opravljanje delovnih nalog sledilcev bi jim morale biti znane in primerno predstavljene. Vodstvo podjetja bi se torej moralo predvsem bolj aktivno vključevati v ekipno delo, tudi z zaposlenimi na najnižjih hierarhičnih ravneh, jih spodbujati k sprejemanju odločitev in prevzemanju odgovornosti ter jih pri tem podpirati. Ter seveda ob tem primerno nagrajevati. Ne glede na dolgoletno uspešno delovanje vodstva, bi tudi njim priporočal redna izobraževanja in delavnice, ki bi jim utrdile potrebno samozavest in umirjenost.

SKLEP

Pristopi k vodenju v javnem avtobusnem potniškem prometu v Republiki Sloveniji se med seboj razlikujejo in posredno vplivajo na položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji. V najpomembnejših podjetjih javnega avtobusnega potniškega prometa so uveljavljeni različni pristopi k vodenju. Nekateri vodje načrtno razvijajo izbrani pristop, nekateri pristopi pa so se oblikovali zaradi specifične narave dela in situacije. Položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji je odvisen predvsem od upravljalca, Ministrstva za infrastrukturo Republike Slovenije oziroma Službe za trajnostno mobilnost in prometne politike. Ker pa je vodstvo ministrstva odvisno od političnih razmer, se v zadnjih desetih letih zaradi prepogostih menjav na ministrstvu teoretično prepoznaven pristop k vodenju ni izoblikoval, prav tako ni prepotrebne dolgoročne strategije. Glavna avtobusna prevoznika v Sloveniji delujeta drugače in s svojimi izobraženimi vodstvenimi delavci ter izkušenim in finančno podprtim zaledjem posredno vplivata na položaj javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji.

Pristopi k vodenju se med seboj razlikujejo. Za transakcijski pristop je značilno izključno sledenje navodilom, pravilom in izpolnjevanje delovnih nalog za določeno nagrado ter izogibanje spremembam. Za transformacijski pristop k vodenju je značilno samozavestno vodstvo, ki spodbuja zaposlene k izjemni delovni vnemi, izvaja dolgoročno strategijo in je vodilni pobudnik aktivnega delovanja in spodbujanja zaposlenih. Za avtorski pristop je značilna predvsem vertikalna struktura organizacije, v kateri vodja izvaja aktiven nadzor nad procesi in samovoljno ter samostojno sprejema odločitve, drugih mnenj pa ne sprejema. Za demokratični ali participativni pristop so značilne izmenjava informacij med vodstvom in zaposlenimi, deljena odgovornost in izmenjava mnenj. Za avtentični pristop sta značilna prvinskost delovanja vodstva ter spoštovanje lastnih prepričanj in vrednot, ki jih zaposleni ponotranjijo in privzamejo ter »živijo« (angl. walk the talk).

Za nobeno od ključnih podjetij, ki sem jih preučeval, nista značilna prevladujoče avtentični ali avtorski pristop k vodenju. V skupini Arriva prevladuje transakcijski pristop k

vodenju, tako v vrhnjih strukturah kot v operativnem delu, v katerem so vozniki avtobusov največji del zaposlenih. V podjetju Nomago prevladuje transformacijski pristop k vodenju v vrhnjih strukturah. V operativnem delu, kjer so vozniki avtobusov največji del zaposlenih, pa transakcijski. V podjetju AP Ljubljana v vrhnjih strukturah prevladuje demokratični pristop. Naj omenim, da je zasledovanje elementov demokratičnega ali participativnega vodenja v majhnem podjetju veliko enostavneje kot v primeru velikih podjetij. V operativnem delu pa je uveljavljen transakcijski pristop k vodenju. Dejstvo, da v vseh treh primerih v operativnem segmentu (vozniki avtobusov, zaposleni pri blagajnah, v klicnem centru) prevladuje transakcijsko vodenje, lahko pojasnimo z jasno strukturiranimi delovnimi mesti, ki morajo slediti zakonskim predpisom, vnaprej postavljenim merilom, navodilom, kot tudi z majhno kompleksnostjo delovnih procesov. V vseh treh podjetjih so bili opazni tudi elementi drugih pristopov k vodenju. Ker sem s kvalitativno raziskavo pridobil dokaj majhen vzorec zaposlenih vseh treh podjetij, se je potrebno zavedati določenih omejitev pri tolmačenju rezultatov in določitvi pristopov vodenja. Prav tako pri analizi medijskih intervjujev z vodji podjetja Nomago in skupine Arriva Slovenija. Ponavadi so podjetja javno predstavljena bolj pozitivno kot delujejo v resnici.

Značilnosti javnega avtobusnega potniškega prometa v Sloveniji tako soustvarjajo značilnosti posameznih glavnih avtobusnih prevoznikov in upravljalca sistema. Gre za sektor, v katerem se ključne postavke delovanja že desetletje niso spreminjale, kar je v hitro spreminjajočem se svetu in ob številnih spremembah v zadnjih letih na drugih področjih zelo težko razumeti. Že leta se ohranja stanje, ki ustreza dobro organiziranim ključnim akterjem sektorja, tako prevoznikom kot morda tudi upravljalcu. Stagnacija povzroča škodo sektorju in preprečuje razvoj avtobusnega potniškega prometa.

Kvalitativna raziskava je pokazala, da samo v enem izmed treh podjetij, izbranih za analizo, vodstvo načrtno uveljavlja značilen pristop k vodenju. Za drugi dve mi ni uspelo pridobiti dovolj informacij. V podjetju AP Ljubljana se je način vodenja izoblikoval že pred leti in se ni spreminjal. Vodstvo podjetja je namreč že več kot dvajset let enako.

»Dobri medsebojni odnosi so nam v zadovoljstvo in nas ohranjajo zdrave« (Waldinger, 2015). Zato so pomembni v vsakem podjetju, ki želi biti dolgoročno uspešno. Demokratičen ali participativni pristop k vodenju spodbuja dobre odnose bolj kot kateri koli drug pristop, ob upoštevanju, da so si osebe v poslovnih subjektih med seboj različne. Transformacijski pristop pa je ključen za aktivno spreminjanje in prilagajanje delovnih procesov in poslovanja ter oblikovanje dolgoročnih strategij, ki vodijo v rast in razvoj. Zato mislim, da bi moral pristop k vodenju v javnem avtobusnem potniškem prometu vključevati elemente demokratičnega in transformacijskega vodenja.

Sklenem lahko, da sem se pri pripravi magistrskega dela veliko naučil o značilnostih različnih pristopov k vodenju in značilnostih vodij. Pri izvajanju kvalitativne analize sem pridobil izkušnje z raziskovalnimi metodami, ob predstavitvi rezultatov pa se mi je utrnilo kar nekaj zamisli za udejanjanje lastnega pristopa k vodenju. Osebno bi si prizadeval za en

prevladujoč pristop k vodenju, saj sem prepričan, tudi zaradi ugotovitev pri pripravi magistrskega dela, da lahko le tako dosežeš največje pozitivne učinke posameznega pristopa. Najbližje mi je demokratično vodenje z aktivnim delovanjem in usmerjenostjo v razvoj.

LITERATURA IN VIRI

1. Aarons, G. A. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychiatr Serv*, 57(8), 1162–1169.
2. Achua, C. F. & Lussier, R. N. (2004). *Leadership: theory, application, skill development*. MN, Thomson Learning / South-Western.
3. Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., Kings, E. A., Sigmon, D. R. & Pulvers, K. M. (2003). Hope in the Workplace. *NY, The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 1, 367–377.
4. Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J. & Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*. Oxford, England, Harpers.
5. Adventura Holding, d. d. (2017, 23. januar). Avrigo in Izletnik pričela s postopkom integracije v skupno družbo. *Si21*. Pridobljeno 4. septembra 2018 iz https://www.si21.com/Gospodarstvo/AVRIGO_IN_IZLETNIK_PRICELA_S_POS TOPKOM_INTEGRACIJE_V_SKUPNO_DRUZBO/
6. Algera, P. M. & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(2012), 118–131.
7. Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Mat Kamal, S. N. I. & Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 161–169.
8. Allahverdyan, A. E. & Galstyan, A. (2016). Emergence of Leadership in Communication. *PloS ONE*, 11(2016), 2–10.
9. Amos, B. & Klimoski, R. J. (2014). Courage: Making Teamwork Work Well. *Group & Organization Management*, 39(1), 110–128.
10. Anastasia. (2016, 26. julij). Autocratic Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. *Cleverism*. Pridobljeno 1. decembra 2018 iz <https://www.cleverism.com/autocratic-leadership-guide/>
11. Antonakis, J. & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(2014), 746–771.
12. Arnšek, A. & Penger, S. (2018). Vodenje v digitalni dobi: povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills. *Izzivi managementu*, 10(2), 5–20.
13. Arriva Skupina (2018, 5. september). *O nas*. Pridobljeno 5. septembra 2018 iz <http://arriva.si/>
14. Arriva 2019 (2019, 16. januar). *O nas*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <http://arriva.si/>

15. Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2018), 179–188.
16. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. CA: Mind Garden, Inc.
17. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
18. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
19. Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
20. Avtobusna postaja Ljubljana, d. d. (2018, 5. september). *O nas*. Pridobljeno 5. septembra 2018 iz <https://www.ap-ljubljana.si/>
21. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A metaanalytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(2016), 634–652.
22. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance*. New York, Free Press.
23. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
24. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA, Mind Garden.
25. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). The Transformational Model of Leadership. *Leading organizations: perspectives for a new era/editor, Gill Robinson Hickman*, 2, 76–85.
26. Bennis, W. (2006). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3–4.
27. Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625–646.
28. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. & Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 2(2012), 192–201.
29. Bluedorn, A. C. & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers and time. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 654–668.
30. Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 17, 5–18.
31. Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.

32. Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). Reasonant leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston: *Harvard Business School Press*, 9–33.
33. Bratanič, J. (2019, 7. januar). Se v Sloveniji odvija avtobusna renesansa? *Svet Kapitala-Delo*. Pridobljeno 12. januarja 2019 iz <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/se-v-sloveniji-odvija-avtobusna-renesansa-142010>
34. Bryman, A., Collinson, D. L., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (2011). *The Sage Handbook of Leadership*. LA, Sage, 551.
35. Burns, J. M. (1978). Leadership. Leading organizations: perspectives for a new era/editor, *Gill Robinson Hickman, 1*, 66–75.
36. C. G. & H. T. (2017, 4. september). Stavka voznikov avtobusov Arriva bo trajala do preklica. *Rtv Slo*. Pridobljeno 14. decembra 2018 iz <https://www.rtv slo.si/slovenija/stavka-voznikov-avtobusov-arriva-bo-trajala-do-preklica/431604>
37. Canetti-Nissim, D. (2004). The effect of religiosity on endorsement of democratic values: The mediating influence of authoritarianism. *Political Behavior*, 26(4), 377–398.
38. Caza, A. & Jackson, B. (2011). Authentic Leadership. *The Sage Handbook of Leadership*, 352–364.
39. Cismas, S. C., Dona, I. & Andreiasu, G. I. (2016). Responsible Leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 221, 111–118.
40. Collins, R. (2009). The micro-sociology of violence. *The British Journal of Sociology*, 60(3), 566–576.
41. Conger, J. A. (2008). Charismatic Theory. Leading organizations: perspectives for a new era/editor, *Gill Robinson Hickman*, 96–99.
42. Cvjetović, S. (2017, 6. oktober). Kaj bi se Ljubljana lahko naučila od Gradca? Ogromno. *Siol*. Pridobljeno 12. septembra 2018 iz <https://siol.net/trendi/potovanja/kaj-bi-se-ljubljana-lahko-naucila-od-gradca-ogromno-450482>
43. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
44. Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
45. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). The Discipline and Practice of Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, 3, 1–32.
46. DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.

47. De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(2006), 79–93.
48. De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
49. De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230.
50. De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L. & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2015), 687–701.
51. Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Van Muijen, J. J. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.
52. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
53. Dobinns, R. & Pettman, B. O. (1997). Self-development: the nine basic skills for business success. *Journal of Management Development*, 16(8), 521–667.
54. Dotlich, D. L. & Cairo, P. C. (2003). Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 473–473.
55. Downtown, J. V. Jr. (1973). *Rebel leadership*. New York, Free Press, 9–45.
56. Duncan, P., Green, M., Gergen, E. & Ecung, W. (2017). Authentic leadership – is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal: Connecting education, practice and research*, 7(2), 11–22.
57. Dvir, T., Eden, D. Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
58. Dvoršak, I. (2018, 22. junij). Prvi hibridni avtobus v Sloveniji za skupino Arriva Slovenija in občino Jesenice. *Avto.info*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz https://www.avto.info/Obvestila/Prvi_hibridni_avtobus_v_Sloveniji_za_skupino_Arriva_Slovenija_in_obcino_Jesenice/
59. Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
60. Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
61. Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.

62. Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C. & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(2013), 516–533.
63. Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 144–154.
64. Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, Jr. A. A. (2008). Strategic Leadership: Top Management Teams. *Leading organizations: perspectives for a new era/editor, Gill Robinson Hickman*, 1, 122–152.
65. Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. & Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration. *Small Group Research*, 31(6), 676–701.
66. Gabriel, Y. (2011). Psychoanalytic approaches to leadership. *The Sage Handbook of Leadership*, 1, 393–405.
67. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(2011), 1120–1145.
68. George, B., Sims, P. McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
69. Giallonardo, L. M., Wong, C. A. & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nurse Management*, 18(8), 993–1003.
70. Gill, E. (2017, 25. november). What is democratic/participative leadership? How collaboration can boost morale. STU. Pridobljeno 18. novembra 2018 iz <https://online.stu.edu/articles/education/democratic-participative-leadership.aspx>
71. Glassman, M., & Bartkus, B. R. (2008). Do Firms Practice What They Preach? *Leading organizations: perspectives for a new era/editor, Gill Robinson Hickman*, 2, 297–305.
72. Glešičič, K. (2018, 25. april). Avrigo in Rižana se bosta zlila v Nomago. *Primorske novice*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.primorske.si/primorska/istra/avrigo-in-rizana-se-bosta-zlila-v-nomago>
73. Gözükar, I. & Sùimúek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 195(2015), 963–971.
74. Green, M. T., Gergen, E. & Montoya, J. A. (2016). If You Are Like Me, I Think You Are More Authentic: An Analysis of the Interaction of Follower and Leader Gender. *Administrative Issues Journal*, 6(1), 118–133.
75. Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership. *Leading organizations: perspectives for a new era/editor, Gill Robinson Hickman*, 1, 87–95.

76. Greiner, L. E. (1973). What Managers Think of Participative Leadership. *Harvard Business Review*, 51(2), 111-117.
77. Grimm, P. (2010). *Social desirability bias*. NY, Wiley International Encyclopedia of Marketing.
78. Grossman, M. (2000). The Human capital model. *Handbook of Health Economics*, 1, 347-408.
79. Guenter, H., Schreurs, B. & Hetty van Emmerik, IJ. (2017). What does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/or Proactive followership? *Applied psychology: An international review*, 66(1), 49-77.
80. Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B. & Vogelgesang Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly* 29, 105-122.
81. Harter, S. (2005). Authenticity. *Handbook of Positive Psychology*, 1, 94-382.
82. Hayati, R. (2016, 24. september). Characteristics of Transformational and Transactional Leader. *Prezi*. Pridobljeno 14. decembra 2018 iz <https://prezi.com/njq0ikpnzsjh/characteristics-of-transformational-and-transactional-leader/>
83. Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
84. Hlaj, N. (2018, 10. julij). Avto naj ostane doma, na plažo pa z minibusom. *Primorske novice*. Pridobljeno 2. septembra 2018 iz <https://www.primorske.si/primorska/istra/na-poletni-liniji-nov-elektricni-minibus>
85. Hmieleski, K. M., Cole, M. S. & Baron, R. A. (2012). Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.
86. Hodson, G., Hogg, S. M. & MacInnis, C. C. (2009). The role of "dark personalities" (narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 686-690.
87. Hogan, R. (1969). Development of an empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(3), 307-316.
88. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
89. Hopkins, W. E. & Sanders, J. E. (2003). From Transactional to Transcendental: Toward An Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
90. House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
91. Hughes, R. L., Ginnet, R. C. & Curphy, G. J. (1996). Contingency Theories of Leadership. Leading organizations: perspectives for a new era/editor, *Gill Robinson Hickman*, 2, 101-119.

92. John, O. P. & Srivastava, S. (1999). *The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. NY, Handbook of personality: Theory and research, 102–138.
93. Johnson, J. R. (2002). Leading the Learning Organization: Portrait of Four Leaders. *Leadership & Organization Development Journal, Bradford*, 23(5), 241–249.
94. Jonathan, C. (2017). The in situ construction of leader identity in a leader's life story during an alumni talk to MBA students. *Leadership*, 14(6), 622–643.
95. Jones, I., Wheadon, C., Humphries, S. & Inglis, M. (2016). Fifty years of A-level mathematics: Have standards changed? *British Educational Research Journal*, 42, 543–560.
96. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
97. Jugert, P., Cohrs, J. C. & Duckitt, J. (2009). Inter- and intrapersonal processes underlying authoritarianism: The role of social conformity and personal need for structure. *European Journal of Personality*, 23(7), 607–621.
98. Juneja, P. (2018, 1. december). Transactional Leadership Theory. *Management Study Guide*. Pridobljeno 1. decembra 2018 iz <https://managementstudyguide.com/transactional-leadership.htm>
99. Jung, D. I. & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership styles and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of management journal*, 42(2), 208–218.
100. Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
101. K. G. (2017, 9. september). Arriva Slovenija: Zaoistrovanja stavke bodo vse samo poslabšala. Rtv Slo. Pridobljeno 14. decembra 2018 iz <https://www.rtv slo.si/slovenija/arriva-slovenija-zaostrovanja-stavke-bodo-vse-samo-poslabsala/432084>
102. Kavanagh, E. (2015, 22. februar). *Three Leadership Models: Kurt Lewin, Hershey and Blanchard, and Edwin Friedman*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz http://www.earonkavanagh.ca/article_kavanagh-three.pdf
103. Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
104. Kets de Vries, M. F. R. (2001). Leadership in Organizations, Sociology of. *Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 8573–8578.
105. Kimble, C., de Vasconcelos, J. B. & Rocha, A. (2016). A special issue on knowledge and competence management: Developing Enterprise solutions. *Information Systems Frontiers*, 18(6), 1035–1039.

106. Kinkus, J. (2007). Project Management Skills: A Literature Review and Content Analysis of Librarian Position Announcements. *College & Research Libraries*, 68(4), 352–363.
107. Kirscht, J. P. & Dillehay, R. C. (1967). *Dimensions of Authoritarianism: A Review of Research and Theory*. Lexington, University Press of Kentucky, 35–41.
108. Koražija, N. (2018a, 5. november). Enotna vozovnica: nov aneks na mizi Alenke Bratušek, napoveduje se več kot 200 odstotna podražitev. *Finance*. Pridobljeno 5. novembra 2018 iz <https://tl.finance.si/8940885/Enotna-vozovnica-nov-aneks-na-mizi-Alenke-Bratusek-napoveduje-se-vec-kot-200-odstotna-podrazitev?metered=yes&sid=546503400>
109. Koražija, N. (2018b, 24. april). Težek dan za nostalgike: Avrigo in Izletnik odhajata v muzej, prihaja Nomago. *Finance*. Pridobljeno 2. septembra 2018 iz <https://tl.finance.si/8932892?cctest&>
110. Koražija, N. (2018c, 17. september). Kako do učinkovitega javnega potniškega prometa in poceni mesečnih ter letnih vozovnic. *Finance*. Pridobljeno 18. septembra 2018 iz <https://tl.finance.si/8938606/%28Intervju%29-Kako-do-ucinkovitega-javnega-potniskega-prometa-in-poceni-mesečnih-ter-letnih-vozovnic>
111. Koražija, N. (2018č, 9. maj). Kako Štajerci in Primorci gradijo novo potovalno skupino. *Finance*. Pridobljeno 18. septembra 2018 iz <https://tl.finance.si/8933457/%28intervju%29-Kako-Stajerci-in-Primorci-gradijo-novo-potovalno-skupino?metered=yes&sid=546503400>
112. Koražija, N. (2018d, 8. november). Ministrica Alenka Bratušek: Hočemo manj avtov na cestah in več potnikov v javnem prometu. *Finance*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <https://manager.finance.si/8940999>
113. Kos, S. (2018, 3. november). Več ko je premoženja, manj je prijateljev in več tistih, ki pričakujejo uslugo. *Delo*. Pridobljeno 7. februarja 2019 iz <https://www.delo.si/sobotna-priloga/vec-ko-je-premozenja-manj-je-prijateljev-in-vec-tistih-ki-pricakujejo-uslugo-108441.html>
114. Krishnan, V. R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Leadership Duration. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, 26(6), 442–457.
115. Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
116. Leban, A. (2018, 23. januar). Kaj se mora zgoditi, da se boste po Ljubljani raje vozili z avtobusi? *Žurnal24*. Pridobljeno 18. septembra 2018 iz <https://www.zurnal24.si/avto/kaj-se-mora-zgoditi-da-se-boste-v-ljubljani-raje-vozili-z-avtobusi-303832>
117. Leroy, H., Palanski, M. E. & Simons, T. L. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.

118. Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
119. Li, Y. & Sun, J. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189.
120. Lončar, A. (2016, 25. avgust). Vsaj dve leti ste morda preveč plačevali za avtobus, Gašperšič presenečen. *Siol.net*. Pridobljeno 12. decembra 2018 iz <https://siol.net/novice/slovenija/zaradi-infrastrukturnega-ministrstva-morda-ze-leta-prevec-placujete-za-avtobus-424593>.
121. Lončar, A. & Rabuza, M. (2017, 2. avgust). Kako dolgo bomo v Ljubljani na avtobuse še čakali na žgočem soncu? *Siol.net*. Pridobljeno 4. septembra 2018 iz <https://siol.net/novice/slovenija/kako-dolgo-bomo-v-ljubljani-na-avtobuse-se-cakali-na-zgocem-soncu-446174>
122. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
123. Lüdeke, F. (2016). "Business models for shared value" – network for business sustainability report published. US, SBM blog, 1–50.
124. Lukič, L. (2017a, 13. september). 320 ur v avtobusu: V prekršku nismo, le kadar smo na dopustu. *RTVSLO*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/320-ur-v-avtobusu-v-prekrsku-nismo-le-kadar-smo-na-dopustu/432381>
125. Lukič, L. (2017b, 2. oktober). Avtobusni prevozi: Državni milijoni za koncesije brez javnega razpisa. Pravice delavcev pozabljene. *RTVSLO*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/avtobusni-prevozi-drzavni-milijoni-za-koncesije-brez-javnega-razpisa-pravice-delavcev-pozabljene/434007>
126. Lukič, L. (2019a, 7. januar). Pravnomočna sodba: Sindikalist Mesaroš, ki so ga pri Arrivi odpustili, bo znova sedel za volan avtobusa. *RTVSLO*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/pravnomocna-sodba-sindikalist-mesaros-ki-so-ga-pri-arrivi-odpustili-bo-znova-sedel-za-volan-avtobusa/476585>
127. Lukič, L. (2019b, 28. januar). Ministrstvo o voznikih avtobusov: Obsojamo kršitev delavskih pravic, a ukrepali ne bomo, saj je sistem dober. *RTVSLO*. Pridobljeno 14. februarja 2019 iz <https://www.rtv slo.si/gospodarstvo/ministrstvo-o-voznikih-avtobusov-obsojamo-krsitev-delavskih-pravic-a-ukrepali-ne-bomo-saj-je-sistem-dober/478255>
128. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A positive developmental approach. *Positive organizational scholarship*, 241–261.
129. Lyons, J. B. & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737–748.
130. Maner, J. K. (2017). Dominance and Prestige: A Tale of Two Hierarchies. *Sage Journals*, 26(6).
131. Marshall, C. & Rossman, G. B. (2011). Designing qualitative research. US: Sage Publications, Inc. (5), 138–179.

132. Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow them and people will follow you*. Nashville: Thomas Nelson Inc.
133. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organization Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
134. McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). The Human Side of Enterprise. *McGraw-Hill Education*, 1, 11–22.
135. Mhatre, K. H. & Conger, J. A. (2012). Bridging the gap between Gen X and Gen Y. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 72–76.
136. Mooney, L. (2018, 1. december). Qualities of a Participative Leader. *AZCentral*. Pridobljeno 1. decembra 2018 iz <https://yourbusiness.azcentral.com/qualities-participative-leader-5263.html>
137. Mountford, J. & Webb, C. (2009). When clinicians lead. *McKinsey Quarterly*, 2, 1–8.
138. Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J. & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 43(0), 2–6.
139. Ministrstvo za infrastrukturo in prostor. (2013, 21. junij). Za javni potniški promet prihodnosti. *JPP, Ministrstvo za infrastrukturo in prostor Republike Slovenije*. Pridobljeno 3. januarja 2019 iz http://www.mzi.gov.si/si/delovna_podrocja/kopenski_promet/sektor_za_cestni_promet_in_logistiko/cestni_prevoz_potnikov_in_bлага/novosti_v_cestnem_prometu/normativna_ureditev/
140. Ministrstvo za infrastrukturo-MZI. (2018, 18. december). Normativna ureditev cestnega prevoza potnikov in blaga. *Sektor za cestni promet in logistiko*. Pridobljeno 18. decembra 2018 iz http://www.mzi.gov.si/si/delovna_podrocja/kopenski_promet/sektor_za_cestni_promet_in_logistiko/cestni_prevoz_potnikov_in_bлага/novosti_v_cestnem_prometu/normativna_ureditev/
141. Nahum-Shani, I. & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22, 353–366.
142. Neider, L. & Schriesheim, C. (2011). The Authentic Leadership Inventory: Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
143. Nomago, d. o. o. (2018a, 4. september). *O nas*. Pridobljeno 4. septembra 2018 iz <https://www.nomago.si/>
144. Nomago, d. o. o. (2018b, 21. avgust). Nakup prek spleta in mobilne aplikacije. *Si21*. Pridobljeno 4. septembra 2018 iz https://www.si21.com/Gospodarstvo/Nakup_prek_spleta_in_mobilne_aplikacije/
145. Northouse, P. G. (1997). Leadership: Theory and practice. *Thousand Oaks, Sage Publications*, 1.

146. Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 3.
147. Olaniyan, O. S. & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32, 163–171.
148. Onraet, E., Van Hiel, A., Dhont, K., Hodson, G., Schittekate, M. & De Pauw, S. (2015). The Association of Cognitive Ability with Right-wing Ideological Attitudes and Prejudice: A Meta-analytic Review. *European Journal of Personality*, 29, 599–621.
149. Palestini, R. (2009). *From leadership theory to practice: A game plan for success as a leader*. New York: Rowman & Littlefield Education.
150. Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
151. Peñalosa, E. (2013, 6. december). Why buses represent democracy in action. *TED*. Pridobljeno 5. septembra 2018 iz <https://www.youtube.com/watch?v=j3YjeARuill>
152. Petkovšek, J. (2018, 15. maj). Končno nadstreški ob glavni avtobusni postaji. *Delo*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.delo.si/lokalno/ljubljana-in-okolica/koncno-nadstreski-ob-glavni-avtobusni-postaji-50802.html>
153. Petrovčič, T. (2018, 1. julij). Turisti napolnili slovenske avtobuse, lahko se vam zgodi, da ostanete brez sedeža. *Finance*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.finance.si/8935720>
154. Podsakoff, P. M., Todor, W. D. & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810–821.
155. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
156. Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142.
157. Poel, F. M., Stoker, J. I. & van der Zee, K. (2012). Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 694–713.
158. Pravna služba Gospodarske zbornice Slovenije-GZS. (2010). O kartelnem dogovarjanju in prepovedanem omejevanju konkurence. *Gospodarska zbornica Slovenije*. Pridobljeno 14. februarja 2019 iz <https://www.gzs.si/pripone/OPOMNIK%20-%20kartelno%20dogovarjanje%20in%20prepovedano%20omejevanje%20konkurence.pdf>

159. Prezelj, M. (2018, 27. september). Nomago prevzel italijansko družbo. *Siol*. Pridobljeno 11. november 2018 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/nomago-prevzel-italijansko-druzbo-alibus-international-478870>
160. Raelin, J. A. (2012). Leadership in Participatory Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 7–23.
161. Rast, D. E., Hogg, M. A. & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635–649.
162. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
163. Roberts, A. H. & Rokeach, M. (1956). Anomie, Authoritarianism, and Prejudice: A Replication. *American Journal of Sociology*, 61(4), 355–358.
164. Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2018), 1–8.
165. Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind*. England, Basic Books, 1–125.
166. Rossman, G. B. & Rallis, S. F. (2003). Learning in the field: An introduction to qualitative research. *Thousand Oaks*, 2, 1–53.
167. Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. S. & Camerer, C. F. (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
168. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
169. Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. & Niazi, GSK. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
170. Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574–587.
171. Schieltz, M. (2018, 29. junij). Four Elements of Transformational Leadership. *Small Business – Chron*. Pridobljeno 1. decembra 2018 iz <https://smallbusiness.chron.com/four-elements-transformational-leadership-10115.html>
172. Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
173. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
174. Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703–714.
175. Snyder, C. R. (2000). The Past and Possible Futures of Hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 11–28.

176. Solomon, M. (2015, 20. december). For Customer Service Success, "People Are Our Greatest Resource" Better Not Be Lip Service. *Forbes*. Pridobljeno 14. januarja 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/michaSolomon/2015/12/20/for-customer-service-greatness-people-are-our-greatest-resource-cant-be-just-lip-service/>
177. Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1003–1018.
178. Sousa, J. M. & Rocha, A. (2018). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 2–3.
179. Stergar, A. (2016b, 29. april). Enotna vozovnica za vlake in avtobuse že jeseni? *Delo*. Pridobljeno 10. februarja 2019 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/infrastruktura/enotna-vozovnica-za-vlake-in-avtobuse-ze-jeseni.html>
180. Stergar, A. (2018b, 22. avgust). Pravočasno po mesečne. *Delo*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.delo.si/novice/slovenija/pravocasno-po-mesecne-84191.html>
181. Šubic, S. (2018, 6. avgust). O delovanju v kartelu ni več dvoma. *Gorenjski Glas*. Pridobljeno 2. septembra 2018 iz <http://www.gorenjski-glas.si/article/20180806/C/180809899/1035/o-delovanju-v-kartelu-ni-vec-dvoma>
182. Tavčar, B. (2018, 30. oktober). Z združevanjem podjetij skušamo pokriti celotno mobilnost. *Delo*. Pridobljeno 14. januarja 2019 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/z-zdruzevanjem-podjetij-skusamo-pokriti-celotno-mobilnost-107978.html>
183. Tibbs, S., Green, M. T., Gergen, E. & Montoya, J. A. (2016). If you are like me, I think you are more authentic: An analysis of the interaction of follower and leader gender. *Administrative Issues Journal: Connecting education, practice and research*, 6(1), 118–133
184. Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
185. Van Vught, M., Jepson, S., Hart, C. & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 1–13.
186. Vibacom (2014, 26. maj). Umetnost participativnega vodenja, Planica, 23. – 25. 5. 2014. *Vibacom*. Pridobljeno 12. februarja 2019 iz <http://www.vibacom.si/news.php?default.0.161>
187. Vigoda-Gadot, E. (2006). Citizens' Perceptions of Politics and Ethics in Public Administration: A Five-Year National Study of Their Relationship to Satisfaction with Services, Trust in Governance, and Voice Orientations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 285–305.

188. Zanuttini, N. (2018, 4. september). Kako v službo ali šolo: avtobus, avto ali vlak. *Val* 202. Pridobljeno 4. septembra 2018 iz <http://novice.najdi.si/predogled/novica/4bdbfc7e6c03c9f51d0145c24cefd410/Val202/Slovenija/Kako-v-slu%C5%BEbo-ali-%C5%A1olo-avtobus-avto-ali-vlak>
189. Waldinger, R. (2015, november). What makes a good life? Lessons from the longest study on happiness. *TED*. Pridobljeno 24. februarja 2019 iz https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=en
190. Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515–530.
191. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
192. Watson, D. & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. *San Diego, Handbook of personality psychology*, 1, 767–793.
193. Xu, J. H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(2017), 155–157.
194. Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416–423.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene – zaposleni

Spoštovani,

za dosego cilja magistrske naloge z naslovom Pristopi k vodenju v javnem avtobusnem potniškem prometu v Republiki Sloveniji vas prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Časovno izpolnjevanje vprašalnika po navadi ne preseže 20 minut. Vprašalnik je anonimen. Prosim, da na vprašanja odgovarjate po vrsti, natančno, dosledno in iskreno.

1. Kaj vas navdihuje in motivira pri delu? Kakšen je namen vašega delovanja?
2. Katere lastnosti in sposobnosti mora po vašem mnenju imeti dober vodja?
3. Kako vidite svojega vodjo in kako bi opisali njegov način vodenja? Ali deluje v skladu s samim seboj, spoštuje predvsem delovna navodila, predpise, deluje v skladu s hierarhično strukturo, ima rad druga mnenja, vedno uveljavlja samo svoje prepričanje?
4. Iz česa izhajate pri delu (navodil, predpisov, prepričanj, hierarhije, ...)? Ali čutite pritiske s strani vašega vodje?
5. Katera vaša lastnost je po vašem mnenju pri delu najbolj cenjena in katera je tista, ki jo želite popraviti?
6. Ali vaš vodja upošteva druga mnenja in sprejema predloge? Vas vključuje v posvetovanja, išče vaše predloge, je pripravljen prisluhniti? Ste lahko pri delu tudi samostojni in prevzimate odgovornost? Kakšni bi po vašem mnenju morali biti odnosi med zaposlenimi in kakšen odnos ima vaš vodja do sodelavcev?

7. Menite, da pri delu uspešno izražate svoje znanje, sposobnosti? Delujete v skladu s samim seboj, delujete v skupno dobro, za vnaprej določen končni cilj, vizijo ali se ravnate predvsem po delovnih navodilih in v skladu z delovnimi nalogami?

8. Kaj po vašem mnenju zaposleni v podjetju najbolj cenijo? Kaj vi najbolj cenite?

9. Ali vaš vodja po vašem mnenju kadarkoli spodbuja kreativnost in inovativnost? Kakšen pomen imata po vašem mnenju v panogi, v kateri delujete, in ali menite, da način vodenja vašega vodje vpliva na počutje zaposlenih v podjetju?

10. Če bi morali izmed naštetih pristopov k vodenju: transformacijsko (z navdušenjem zasledujemo višje cilje, vodja je inovativen), transakcijsko (če opravim določeno nalogo, sem primerno nagrajen, vodja se ravna po predpisih, ne mara sprememb), demokratično (počutim se enakopravno, vodja upošteva mnenja drugih), avtentično (izhajamo iz lastnega prepričanja, vodja se ne pretvarja in verjame vase), izbrati tistega, ki se po vašem mnenju najbolj izkazuje v vašem podjetju, bi izbrali katerega?

Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene – vodja

Spoštovani,

za dosego cilja magistrske naloge, Pristopi k vodenju v javnem avtobusnem potniškem prometu v Republiki Sloveniji, vas prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Časovno izpolnjevanje vprašalnika po navadi ne preseže 20 minut. Vprašalnik je anonimen in smiselno razdeljen na različne ravni delovanja v podjetju.

Prosim, da na vprašanja odgovarjate po vrsti, natančno, dosledno in iskreno.

Navodila za izpolnjevanje:

- Pri segmentih vprašanj od 1 do 5 označite možnost, ki bolj velja za vas ali se z njo bolj strinjate (1 ne velja / se ne strinjam, 5 velja / se strinjam).

1. V fazi planiranja:

Že od začetka se o vseh možnostih pogovarjam z vsaj kakšnim članom tima	1	5
Vedno planiram sam v skladu z lastnim prepričanjem in pogledi	1	5
Planiranje dojemam kot delo celotnega tima	1	5
Plane dojemam kot priložnost nadgradnje obstoječega poslovanja	1	5
Vsak, ki sodeluje pri planiranju, se zaveda koristi, ki mu jo to prinaša	1	5
Z veseljem prisluhnem nasprotnim mnenjem in jih tudi upoštevam	1	5
Planiranje je izključna domena vrhnjega managementa	1	5

2. V fazi organiziranja:

Organiziranje dela dojemam kot ključen element dela vrhnjega managementa	1	5
Proces organiziranja vodim z zanosom, visoko motiviran in z zgledom	1	5
Organizacija mora biti zgrajeno hierarhično	1	5
Zagovarjam vertikalno organizacijo, saj prinaša jasne razmejitve in delovne naloge	1	5
Zagovarjam horizontalno organizacijo, saj omogoča hitrejšo in lažjo komunikacijo	1	5
Organiziranje mora biti usmerjeno v zagotavljanje hitre odzivnosti in kreativnosti	1	5
Organiziranje mora slediti prepričanjem in načelom vrhnjega managementa	1	5

Organiziranje je izključna domena vrhnjega managementa 1 5

3. V fazi vodenja:

Delujem v skladu z lastnim prepričanjem, moralo, osebnostjo in se ne pretvarjam 1 5

Razporejam odgovornost med člane tima, pomagam pri sprejemanju odločitev, skrbim za vključenost vseh zaposlenih 1 5

Delujem v skladu z jasnimi pravili in strukturo ter samostojno sprejemam odločitve 1 5

Navdihujem zaposlene, jih poskušam intelektualno spodbuditi, obravnavam jih individualno in prenašam nanje vpliv, ki je včasih tudi idealiziran 1 5

Zagovarjam pasivno vodenje, sem pragmatičen in se zavedam zunanje motivacije, ki žene zaposlene, zaradi katere so po uspešno opravljenih nalogah tudi nagrajeni, vodim v sistemu trenutnih okvirov 1 5

4. V fazi kontroliranja:

Zaradi vsakdanje ali redne komunikacije in sodelovanja se kontrola izvaja sproti 1 5

Merila, norme in zahteve so jasno predstavljene, kontrole se izvajajo redno 1 5

Navodila za izpolnjevanje:

- Pri 5. vprašanju označite možnost, ki bolj velja za vas ali se z njo bolj strinjate (1 ne velja / se ne strinjam, 5 velja / se strinjam).

Zavedam se svoje pozicije, a k oblikovanju predlogov in rešitev aktivno vključujem tudi druge člane tima 1 5

Kot vodja skrbim za jasna delovna merila in zaposleni vedo, da bodo ob dobro opravljeni delovni nalogi primerno nagrajeni, tako kot sem sam 1 5

Naloge, ki spadajo na moje področje, opravljam samostojno, samostojno sprejemam vse odločitve, v primeru nejasnosti samostojno razlagam zadeve in dajem navodila 1 5

Pri svojem delovanju poudarjam dolgoročne prednosti strategij podjetja in skrbim, da so zaposleni primerno intelektualno stimulirani 1 5

V podjetju imamo podobne vrednote in poglede, zato delujemo predvsem v skladu z lastnimi prepričanji in v pozitivnem duhu 1 5

- Pri segmentih vprašanja 6 označite možnost, ki velja za vas ali se z njo strinjate (da ali ne).

Redno se izobražujem o načinih vodenja, motivaciji ipd. Da Ne

Uporabljam točno določen način vodenja Da Ne

Uporabljam različne načine vodenja Da Ne

Navodila za izpolnjevanje:

- Vprašanja od 1 do 10 so odprtega tipa, zato vas prosim, da na vsa odgovorite v 2 do 5 stavkih in da vprašanj ne preskakujete. Povzeta in smiselno prilagojena so po vprašanjih, postavljenih direktorju podjetja mBills (Arnšek & Penger, 2018).

1. Kaj vas navdihuje in motivira pri vašem vodenju? Kakšen je namen vašega vodenja? Kaj bi radi, da bi bila vaša zapuščina v podjetju?

2. Katere lastnosti in sposobnosti mora po vašem mnenju imeti dober vodja?

3. Kako vidite sebe kot vodjo in kako bi opisali svoj način vodenja po domače?

4. Iz česa izhajate pri vodenju (navodil, predpisov, prepričanj, hierarhije ...)? Koliko zunanji pritiski vplivajo na vaš način vodenja?

5. Katera vodstvena lastnost je po vašem mnenju pri vas najpomembnejša in katera je tista, ki jo želite popraviti?

6. Ali pri vodenju dopuščate druga mnenja in sprejemate predloge? Kakšni bi po vašem mnenju morali biti odnosi med zaposlenimi?

7. Menite, da uspešno prepoznavate znanja, sposobnosti, skrite talente zaposlenih? Jih spodbujate, da jih pokažejo, in so za to dodatno nagrajeni?

8. Kaj po vašem mnenju zaposleni v vašem podjetju najbolj cenijo? Ali vaši zaposleni prepoznavajo vaš delovni entuziazem, se poistovetijo z vizijo in cilji podjetja?

9. Ali kot vodja spodbujate ustvarjalnost in inovativnost? Kakšen pomen imata po vašem mnenju v panogi, v kateri delujete, in ali menite, da vaš način vodenja vpliva na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih v podjetju?

10. Ali poznate glavne načine vodenja, njihove značilnosti in ali uporabljate točno določen način, uporabljate več načinov ali imate samosvoj način vodenja, ki bi ga težko umestili med obstoječe znane načine vodenja?