

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MEDGENERACIJSKEGA VODENJA NA PRIMERIH
SLOVENSKIH MANAGERJEV**

Ljubljana, september 2024

ALEKSANDRA SAŠA KOSMATIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aleksandra Saša Kosmatin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza medgeneracijskega vodenja na primerih slovenskih managerjev, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 20. 9. 2024

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD	1
2	VODENJE	3
2.1	Opredelitev vodenja	4
2.2.1	Razvoj vodstvenih teorij	7
2.2	Tradicionalni stili vodenja	9
2.2.1	Avtokratski stil vodenja	9
2.2.2	Demokratski stil vodenja	10
2.2.3	Laissez-faire stil vodenja	11
2.2.4	Birokratski stil vodenja	12
2.2.5	Situacijski stil vodenja	13
2.3	Sodobni stili vodenja	13
2.3.1	Transformacijski stil vodenja	14
2.3.2	Avtentični stil vodenja	15
2.3.3	Etični stil vodenja	16
2.3.4	Uslužnostni stil vodenja	16
2.3.5	Trajnostni stil vodenja	17
2.4	Medgeneracijsko vodenje	19
2.4.1	Značilnosti medgeneracijskega vodenja	19
2.4.2	Strategije medgeneracijskega vodenja	21
2.4.2.1	<i>Mentorstvo za spodbujanje medgeneracijske raznolikosti</i>	<i>21</i>
2.4.2.2	<i>Intervencija managementa človeških virov in vpliv vodstva</i>	<i>21</i>
2.4.2.3	<i>Medgeneracijska komunikacija</i>	<i>22</i>
2.4.2.4	<i>Ustvarjanje komunikacijskih kanalov</i>	<i>23</i>
2.4.2.5	<i>Spodbujanje medgeneracijske kulture</i>	<i>24</i>
2.4.2.6	<i>Inkluzivno sprejemanje odločitev</i>	<i>24</i>
2.4.2.7	<i>Prepoznavanje prispevkov posameznih generacij in posameznikov</i>	<i>25</i>
2.4.2.8	<i>Medgeneracijsko sodelovanje</i>	<i>25</i>
3	MEDGENERACIJSKO OKOLJE	26
3.1	Demografija	26
3.2	Starajoča se delovna populacija	27

3.3	Teorija življenjskega razpona	28
3.3.1	Starostne spremembe v lastnostih in značilnostih vodij.....	29
3.3.2	Motivacijske intervencije in vpliv starostne podobnosti ter uporaba modela življenjskega razpona	29
3.3.3	Uporaba modela življenjskega razpona.....	30
3.4	Opredelitev generacij	30
3.4.1	Tiha generacija	30
3.4.2	Generacija otrok blaginje	31
3.4.3	Generacija X.....	31
3.4.4	Generacija Y	32
3.4.5	Generacija Z	33
2.4.5	Generacija Alfa	33
3.5	Izzivi in priložnosti vodenja medgeneracijskih timov	34
3.5.1	Izzivi.....	34
3.5.1.1	Različni stili vodenja.....	34
3.5.1.2	Učenje in razvoj	35
3.5.1.3	Poslovno napredovanje	35
3.5.1.4	Komunikacija	35
3.5.2	Priložnosti.....	35
3.5.2.1	Trajnost in inovativnost.....	35
3.5.2.2	Deljenje znanja	36
3.5.2.3	Širjenje virov	37
3.5.2.4	Izboljšanje komunikacije.....	37
3.5.2.5	Načrtovanje nasledstva.....	37
3.5.3	Skrb za vpeljevanje medgeneracijskega vodenja	37
4	ANALIZA MEDGENERACIJSKEGA VODENJA NA PRIMERIH SLOVENSКИH MANAGERJEV	38
4.1	Predstavitev.....	38
4.2	Metodologija	39
4.2.1	Metodološki pristop.....	39
4.2.2	Oblikovanje raziskovalnih vprašanj	40
4.2.2.1	Uvodna vprašanja	41
4.2.2.2	Jedro intervjuja	41
4.2.2.3	Razširjena vprašanja.....	42
4.2.2.4	Zaključna vprašanja	42

4.2.3	Uporaba polstrukturiranih intervjujev	42
4.3	Načrt raziskave	42
4.3.1	Izbor vzorca	43
4.3.2	Zbiranje podatkov	43
4.3.3	Kodiranje in analiza podatkov	43
4.3.4	Interpretacija ugotovitev	43
4.3.5	Izvedba in praktične okoliščine	43
4.4	Rezultati raziskave	44
4.4.1	Kodiranje besedila	44
4.4.2	Tematska mreža	45
4.4.3	Ključne teme	46
4.4.3.1	<i>Prilagajanje stila vodenja glede na generacijske značilnosti</i>	<i>46</i>
4.4.3.2	<i>Razlike v delovni etiki med generacijami</i>	<i>47</i>
4.4.3.3	<i>Mentorstvo kot povezovalno orodje</i>	<i>47</i>
4.4.4	Pod teme	48
4.4.4.1	<i>Prilagajanje stila vodenja: razumevanje in prilagajanje različnim generacijskim pričakovanjem</i>	<i>49</i>
4.4.4.2	<i>Razlike v delovni etiki: spremembe delovnih vrednot med različnimi generacijami</i>	<i>49</i>
4.4.4.3	<i>Mentorstvo kot orodje za prenos znanja in sodelovanje med različnimi generacijami</i>	<i>50</i>
4.5	Omejitve raziskave	51
4.5.1	Vzorčenje	51
4.5.2	Subjektivnost kvalitativnih podatkov	51
4.5.3	Omejitve povezanosti s specifičnim geografskim okoljem	51
4.6	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	52
4.6.1	Priporočila za managerje	53
5	SKLEP	54
	LITERATURA IN VIRI	57
	PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološko zaporedje definicij vodenja različnih avtorjev	5
Tabela 2: Razlike med managerjem in vodjo	6
Tabela 3: Evolucija vodstvenih teorij.....	8
Tabela 4: Značilnosti in vedenja posameznih generacijskih skupin znotraj organizacije...	32
Tabela 5: Vprašanja za intervju po sklopih	40
Tabela 6: Razčlenitev tem tematske mreže	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv medgeneracijskih razlik na skupinsko delo	19
Slika 2: Povečanje deleža prebivalstva, starega 65 let ali več, med letoma 2009 in 2019 (v odstotnih točkah)	27
Slika 3: Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi	44
Slika 4: Tematska mreža medgeneracijskega vodenja	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izjava raziskovalca	1
Priloga 2: Tabela z osnovnimi podatki intervjuvancev	2
Priloga 3: Transkript intervjuja z osebo 1	4
Priloga 4: Transkript intervjuja z osebo 2	10
Priloga 5: Transkript intervjuja z osebo 3	14
Priloga 6: Transkript intervjuja z osebo 4	20
Priloga 7: Transkript intervjuja z osebo 5	27
Priloga 8: Transkript intervjuja z osebo 6	32
Priloga 9: Transkript intervjuja z osebo 7	37
Priloga 10: Transkript intervjuja z osebo 8	42
Priloga 11: Transkript intervjuja z osebo 9	48
Priloga 12: Transkript intervjuja z osebo 10	54
Priloga 13: Transkript intervjuja z osebo 11	60
Priloga 14: Transkript intervjuja z osebo 12	64
Priloga 15: Transkript intervjuja z osebo 13	70
Priloga 16: Transkript intervjuja z osebo 14	77
Priloga 17: Transkript intervjuja z osebo 15	83
Priloga 18: Transkript intervjuja z osebo 16	88
Priloga 19: Transkript intervjuja z osebo 17	95
Priloga 20: Transkript intervjuja z osebo 18	100

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

CEO – (angl. Chief Executive Officer); glavni izvršni direktor

COO – (angl. Chief Operating Officer); glavni operativni direktor

CSO – (angl. Chief Sales Officer); glavni direktor prodaje

DEI – (angl. Diversity, Equity, and Inclusion); raznolikost, enakost in vključenost

EU – (angl. European Union); Evropska unija

HRM – (angl. Human Resource Management); upravljanje človeških virov

itd. – in tako dalje

OEDC – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development);

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

EUROPOP – (angl. European Population Projections); Evropske projekcije prebivalstva

ZDA – (angl. USA – United States of America); Združene države Amerike

1 UVOD

V prihodnjih letih se predvideva velike demografske premike. Do leta 2050 naj bi se v državah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD) delež posameznikov, starih 50 let in več, povečal s 37 %, kar je podatek iz leta 2020, na povprečnih 45 %. Poleg tega naj bi se stopnja odvisnosti v starosti, ki meri razmerje med posamezniki, starimi 65 let in več, in tistimi v delovno aktivni starosti 20–64 let v državah OECD povečala za dve tretjini in se iz 30 %, kar je podatek iz leta 2020, do leta 2050 povzpela na kar 50 %. Te demografske spremembe vodijo k spodbujanju delovnih mest z raznoliko delovno silo, ki zajema starostne skupine iz različnih generacij, ta pa je popolnoma v nasprotju s hierarhično strukturo večjega števila mlajših zaposlenih in manj starejših delavcev (OECD, 2021).

Ker se delovna populacija še naprej razvija, se organizacije soočajo z izzivom ravnanja raznolikega nabora zaposlenih, od katerih ima vsak svoje edinstveno ozadje, izkušnje in pričakovanja. To še posebej velja za slovenske managerje, kjer je prisotnost več generacij znotraj delovne sile postala vse bolj očitna (Dwyer in Azevedo, 2016; Flinchbaugh in drugi, 2016; Vračaková in drugi, 2021). V Sloveniji se že nekaj let povečuje procent starejših zaposlenih (vsi zaposleni starejši od 45 let). Glede na statistične podatke Slovenije je bila leta 2023 povprečna starost delovno aktivnih oseb 43,6 let, kar je 0,1 leta več kot eno leto pred tem. Prav tako je iz podatkov razvidno, da se je povečalo število delovno aktivnih prebivalcev, starih nad 50 let za 6.181 oseb oziroma 2,1 % v primerjavi z novembrom 2022 (SURS, 2023).

Generacijska raznolikost vključuje ljudi iz različnih generacij, kot so otroci blaginje (anlg. *baby boomer*-ji), generacija X, milenijci (generacija Y) in generacija Z. Ta raznolikost pomeni, da na delovno mesto posamezniki prinašajo edinstven nabor znanj, veščin, sposobnosti, kompetenc, talentov itd. Vprašanje vodenja medgeneracijske organizacije je lahko za managerje velik izziv, saj od njih zahteva usmerjanje med različnimi odnosi, vrednotami in preferencami zaposlenih iz različnih generacij ter dejavnikov, ki jih motivirajo. Mlajše generacije lahko na primer dajejo večji poudarek ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem ter tehnološki usposobljenosti, medtem ko starejše generacije morda cenijo varnost zaposlitve in tradicionalne stile vodenja (Dwyer in Azevedo, 2016). Glede na hitro spreminjanje današnjega poslovnega okolja sta uspešno vodenje in ustrezno organizacijsko vedenje ključna dejavnika, ki prispevata k uspehu podjetja. Posebne okoliščine različnih generacij zahtevajo različne obravnave in s tem različne pristope vodenja (Haxhiu Berisha, 2020). Večgeneracijski timi so zato postali neločljiv element delovanja sodobne organizacije v dobi industrije 4.0, kjer se uvajajo nove tehnologije in procesi. Uporaba generacijske inteligentnosti je zdaj priznana kot učinkovito orodje za konkurenčnost, pa tudi kot vir prednosti podjetja (Maciaszczyk in Kocot, 2021).

Do sedaj se je pojavilo veliko kritik glede razumevanja generacij in generacijskih razlik na delovnem mestu. Zaradi tega se je potrebno izogniti štirim nevarnostim pri razlaganju pojavov, povezanih s starostjo, ter obravnavati starost kot neprekinjeno spremenljivko, priznavati kompleksnost staranja in se osredotočati na razlike med posamezniki. Pristop, ki upošteva teorijo življenjskega razpona, se izogne tem nevarnostim, saj starost obravnava kot neprekinjeno spremenljivko, priznava kompleksnost staranja z večnivojskim pristopom znotraj kontekstov, se osredotoča na razlike med posamezniki ter priznava možnost sprememb ne glede na starostno skupino (Rudolph in drugi, 2018).

Za doseganje dolgoročnih uspehov in rezultatov trajnostne uspešnosti je znano, da je trajnostno vodenje ključna komponenta le tega (Suriyankietkaew in drugi, 2022). Trajnostno vodenje zajema celovit pristop, ki presega kratkoročne premisleke in vključuje širok spekter vprašanj, vključno z družbenimi in okolijskimi vprašanji. Vodje, ki sprejmejo trajnostno miselnost, so bolj opremljeni za ustvarjanje dolgoročne vrednosti za svojo organizacijo, saj skrbno upoštevajo vpliv svojih odločitev na vse pomembne deležnike. Ta slog vodenja si prizadeva spodbujati močnejše in bolj trajnostne odnose, zmanjšati nezaželeno fluktuacijo in spodbujati kulturo inovacij. Trajnostno vodenje je celovit pristop, ki upošteva potrebe posameznikov, se usklajuje s poslovnimi cilji in prispeva k splošni blaginji države. Koncept trajnostnega vodenja je podrobneje opredeljen s piramidno strukturo 23 praks, ki obsega tri različne skupine: temeljne prakse, prakse na višji ravni in ključne dejavnike uspešnosti (Avery in Bergsteiner, 2011).

Medgeneracijsko vodenje je opredeljeno kot vodenje, ki se zaveda generacijskih razlik in njihovih potencialnih prispevkov, kjer so vodje različnih generacij jasno identificirani in se medsebojno spoštujejo. Medgeneracijsko vodenje je zato ena izmed aktualnih in relevantnih tematik, saj je trenutna delovna sila zgodovinsko edinstvena v svoji starostni raznolikosti zaradi daljše pričakovane življenjske dobe in kasnejše upokojitve (Baporikar, 2023).

Namen magistrskega dela je ugotoviti obstoj medgeneracijskega vodenja v slovenskih podjetjih skozi prizmo vodenja med slovenskimi managerji in v skladu s stroko ter teorijo izluščiti trenutno stanje in priporočila. S tem bom prikazala, katere dobre prakse managerji že uporabljajo, ugotovitve povezala s teoretičnim delom naloge in podala priporočila in napotke managerjem in kadrovnikom, ki se bodo v prihodnosti soočali ali pa se že soočajo z vodenjem več različnih generacij.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti teorijo in prakse medgeneracijskega vodenja na primerih slovenskih managerjev.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. S pomočjo tuje in domače literature ter javno dostopnih znanstvenih člankov preučiti in predstaviti klasične in moderne stile vodenja.
2. Preučiti teorijo in prakse medgeneracijskega vodenja v povezavi z najnovejšo strokovno in znanstveno literaturo.

3. S pomočjo kombinirane metode raziskave analizirati in prikazati, katere prakse medgeneracijskega vodenja slovenski managerji že izvajajo in oblikovati nadaljnja priporočila za izboljšanje le-teh ali dodajanje možnih novih dobrih praks.

Na osnovi postavljenih ciljev postavljam raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali je pri slovenskih managerjih prisotno medgeneracijsko vodenje?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Ali slovenski managerji uporabljajo kombinacijo različnih vodstvenih stilov na različnih ravneh medgeneracijskega vodenja, s katerimi krepijo pozitivni psihološki kapital in organizacijsko klimo v podjetju?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Kako naj managerji aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?

Magistrsko delo bom razdelila na teoretični in empirično-raziskovalni del. Teoretični del bo strukturiran na dve poglavji, za kateri bom uporabila metodo deskripcije. V sklopu prvega poglavja bom preučevala klasične pristope vodenja, moderne pristope vodenja in medgeneracijsko vodenje. V drugem poglavju bom predstavila koncept medgeneracijskega okolja, kjer se bom osredotočila na trenutno demografijo in z njo povezanimi trendi, starajočo se delovno silo, opredelitvijo generacij, teorijo življenjskega razpona in izzive ter priložnosti vodenja medgeneracijskih timov.

V drugem raziskovalnem delu bom uporabila deduktivni pristop raziskovanja in s pomočjo kvalitativne raziskave analizirala potrjene prakse medgeneracijskega vodenja s strani slovenskih managerjev in prav tako stile vodenja, ki jih le-ti uporabljajo pri uspešnem vodenju. Na podlagi raziskave teoretičnega področja magistrske naloge z uporabo sekundarnih podatkov bom oblikovala vprašanja za intervju, ki ga bom opravila z managerji podjetij različnih velikosti in iz različnih panog. Želim ugotoviti, kako se managerji soočajo z izzivi pri vodenju različnih generacij v timu.

2 VODENJE

Vodenje je široko raziskovana in kompleksna tema. Zaradi obsežnosti teme ne obstaja univerzalna definicija vodenja, saj so si študije, literature in razlage glede opredelitve zelo raznolike. Daft (2014, v Urick, 2022, str. 20) navaja med drugim, da je vodenje proces vplivanja. Vodjo lahko razumemo kot posameznika, ki spreminja paradigme ljudi, ustvarja vizijo, motivira sledilce z notranjimi viri ter jih spodbuja pri doseganju skupnih ciljev (Demirtas in Karaca, 2020). Pomembno je opozoriti, da vodenje ni le uradna vloga. Kljub temu, da vključuje značilnosti, kot so ponovljive akcije in niz lastnosti, ga ne obravnavamo na enak način kot formalne organizacijske vloge. Mnogi avtorji se osredotočajo na vodstvene lastnosti, ne da bi opredelili konkretna vodstvena dejanja (DePaul, 2022).

Pojem vodenja je skozi zgodovino pritegnil veliko pozornost ljudi. Bass (v Demirtas in Karaca, 2020, str. 2) to zanimanje pripisuje univerzalnosti vodenja, ki je ključna za učinkovito delovanje organizacij in družbe. Po drugi strani pa Wice (v Demirtas in Karaca, 2020, str. 2) meni, da je vodenje skrivnosten proces, ki kljub svoji kompleksnosti igra pomembno vlogo v življenju posameznika. Razvoj teorij vodenja se odvija kronološko vzporedno z razvojem pristopov pri managementu. V začetku 20. stoletja se je pojavila teorija lastnosti, ki trdi, da so vodje z določenimi individualnimi lastnostmi bolj učinkoviti od drugih. V 40. letih prejšnjega stoletja, ko je prevladovala neoklasična managerska filozofija, so se razvile vedenjske teorije vodenja, ki povezujejo učinkovitost vodje z določenimi vedenji v procesu vodenja (Demirtas in Karaca, 2020, str. 3).

Vodenje je ključnega pomena za organizacije, saj vpliva na razvoj, preživetje ali zaton organizacije. V sodobnem konkurenčnem okolju se organizacije širijo globalno in se srečujejo z različnimi izzivi pri doseganju svojih ciljev, pri čemer vodje igrajo ključno vlogo (Ionela, 2021).

Pomembno je tudi razumeti, da vrednost in avtoriteta položaja vplivata na dojemanje vodje s strani sledilcev. Spremembe v gospodarstvu, navadah in miselnosti vodijo k nenehnim prilagajanjem vodij. Nove izzive in rastoče potrebe zahtevajo nove pristope k vodenju, ki so lahko učinkoviti le v specifičnih situacijah in socialnih klimah. Neizbežni dejavniki, kot so konkurenca, tehnologija in digitalna transformacija, zahtevajo potrebo po novih pristopih k vodenju, kar prikaže prehod med obstoječimi stili vodenja bolj očitnega kot kadarkoli prej (Demirtas in Karaca, 2020, str. 27).

2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje se običajno opredeljuje z lastnostmi, kakovostmi in vedenji vodje. Študija vodenja seže čez različne kulture, desetletja in teoretična prepričanja. Vodje postanejo odlični tako, da sprostijo potencial in sposobnosti svojih sledilcev, s čimer pridobijo znanje mnogih ljudi, namesto da bi se zanašali zgolj na lastne veščine in sposobnosti (Horner, 1997).

Tabela 1: Kronološko zaporedje definicij vodenja različnih avtorjev

Leto	Definicija	Avtor
1957	Vodenje je „vedenje posameznika, ki usmerja aktivnosti skupine k skupnemu cilju“.	Hemphill in Coons
1978	Vodenje je „vplivni pristop, ki presega mehanično izpolnjevanje rutinskih navodil organizacije“.	Katz in Kahn

se nadaljuje

Tabela 2: Kronološko zaporedje definicij vodenja različnih avtorjev (nad.)

Leto	Definicija	Avtor
1984	Vodenje je „proces vplivanja na dejavnosti organizirane skupine v smeri doseganja ciljev“.	Rauch in Behling
1986	„Pri vodenju gre za izražanje vizij, poosebljanje vrednot in ustvarjanje okolja, v katerem je mogoče stvari uresničiti.“	Richards in Engle
1990	„Vodenje je proces dajanja namena (smiselne usmeritve) skupnim prizadevanjem in povzročanja zavzetega prizadevanja za doseg namena.“	Jacobs in Jaques
1992	Vodenje „je sposobnost izstopiti izven okvira kulture ... in začeti evolucijske procese sprememb, ki so bolj prilagodljivi“.	Schein
1994	„Vodenje je proces ozaveščanja o tem, kaj ljudje počnejo skupaj, da bi le ti razumeli in se zavzeli.“	Drath in Palus

Vir: prirejeno po Yukl in Gardner (2019, str. 23).

Kot je zapisano v tabeli 1, se je definicija vodenja skozi leta precej spreminjala. Prva definicija, ki sta jo navedla Yukl in Gardner, je bila definicija vodenja avtorjev Hemphill in Coons leta 1957. Vodenje sta opredelila kot vedenje posameznika, ki usmerja aktivnosti skupine k nekemu skupnemu cilju. Leta 1978 sta nekoliko drugače vodenje opredelila Katz in Kahn, ki sta zapisala, da gre za vplivni pristop, ki presega mehanično izpopolnjevanje rutinskih navodil. 1984 sta Rauch in Behling vodenje definirala kot proces vplivanja na dejavnosti organizirane skupine, le-ta pa teži k doseganju ciljev. Richards in Engle sta leta 1986 zapisala, da gre pri vodenju za izražanje vizij, poosebljanje vrednot in ustvarjanje okolja, pri katerem je mogoče stvari uresničiti. Štiri leta kasneje, torej leta 1990, sta vodenje definirala Jacobs in Jaques, za njiju pa je vodenje proces dajanja usmeritve oz. namena skupnim prizadevanjem, hkrati pa je tudi proces povzročanja zavzetega prizadevanja za doseg namena. Schein je let 1992 navedel, da je vodenje sposobnost stopiti izven okvira kulture, pri tem pa začeti evolucijske procese sprememb, ki so bolj prilagodljivi. Zadnja definicija vodenja, ki sta jo navedla Yukl in Gardner je definicija Dratha in Palusa, kjer vodenje opredelita kot proces ozaveščanja o tem, kaj ljudje počnejo skupaj, da bi jih razumeli in se za njih zavzeli (Yukl in Gardner, 2019, str. 23).

Po mnenju Ionele (2021) enotna definicija vodenja ne obstaja, saj se njena ustreznost razlikuje glede na namen raziskovalca. Bass in Avolio (1997, v Ionela, 2021) opozarjata, da literatura ni usklajena, nekateri opredeljujejo vodenje kot dejanje vplivanja, drugi kot proces, nekateri pa se osredotočajo na lastnosti vodij.

Učinkovit vodja se osredotoča na zaposlene, izboljšuje odnose, olajšuje delo in zagotavlja vire za njihov razvoj. Uspešnost vodenja je kompleksna in je odvisna od nalog, avtoritete vodje ter sposobnosti in zrelosti podrejenih. Razvijanje vodstvenih veščin zahteva čas ter razumevanje strategij komuniciranja in motiviranja. Vodje naj bi navdihovali zaposlene o

njihovih sposobnostih, pri čemer ne smemo zanemariti doslednosti med besedami in dejanji. Vodstveni stil vpliva na odnose in vedenje zaposlenih ter organizacijsko učinkovitost. Učinkoviti vodje spodbujajo angažiranost in zadovoljstvo zaposlenih, kar povečuje produktivnost. Zaposleni zahtevajo participativno okolje, kar od vodje zahteva motivacijo za prilagajanje vedenjskih dejavnikov in dosego vizije (Ionela, 2021).

Blake in Mouton (v Demirtas in Karaca, 2020, str. 5) definirata vodenje kot proces doseganja ciljev s pomočjo drugih oseb, kar namiguje na dejstvo, da vodja sam ne more doseči zastavljenih ciljev. Vroom in Joga (v Demirtas in Karaca, 2020, str. 5) navajata, da vodenje ni lastnina posameznika, temveč proces, ki vključuje motivacijo in ustvarjanje sodelovanja za dosego skupnega cilja. Mnogi avtorji trdijo, da obstaja le en pravi pristop pri vodenju, običajno pa je to tisti, katerega so sami uporabljali. Takih mnenj ne moremo vpeljati v prakso, saj kar deluje za nekoga v določenem položaju, morda ne bo delovalo za nekoga drugega, ki se znajde v drugačni situaciji. Vsekakor potrebujemo teoretična ozadja, saj si z njimi pomagamo pri razumevanju pojava vodenja, kot ga doživljamo (Urlick, 2022, str. 20—21).

Demirtas in Karaca (2020) navajata, da je skoraj toliko definicij vodenja, kolikor je oseb, ki so poskušale opredeliti ta koncept, kar odraža različne interpretacije v različnih kontekstih in perspektivah. Pomembno je tudi razumeti razliko med vodjo in managerjem. Vodja ni nujno formalni naziv; vsakdo v organizaciji, ne glede na položaj ali vlogo, je lahko vodja, če ima vpliv. Managerji so privzeto vodje, ker imajo formalno avtoriteto in jim ljudje poročajo (Urlick, 2022, str. 20).

Tabela 3: Razlike med managerjem in vodjo

Področje	MANAGER	VODJA
Odnos do ciljev	Neosebni, pasiven pristop. Cilji izhajajo iz potreb, ne želja.	Osebni, aktiven pristop. Oblikuje ideje, spreminja razpoloženja, postavlja smer podjetja.
Dojemanje dela	Pogaja se, iščejo kompromise. Omejuje izbire. Izogiba se tveganju.	Razvija nove pristope, povečuje možnosti. Tvega, ko se pojavijo priložnosti.
Odnosi z drugimi	Raje dela z ljudmi, vendar z minimalnim čustvenim vpletanjem. Pomanjkanje empatije. Osredotoča se na proces, ne na vsebino.	Pritegnejo ga ideje. Povezuje se neposredno, intuitivno, empatično. Poudarja pomen dogodkov in odločitev.
Občutek za sebe	Izhaja iz ohranjanja in krepitev obstoječih institucij. Počuti se kot del organizacije.	Izhaja iz prizadevanja za temeljite spremembe v odnosih. Počuti se ločenega od organizacije.

Vir: prirejeno po Zaleznik (1981).

Abraham Zaleznik (1981) v svojem članku jasno razlikuje vodje od managerjev na mnogih področjih. V tabeli 2 sta primerjani vlogi managerja in vodje glede na odnos do ciljev in drugih ljudi, na dojemanje dela in občutek do sebe. Vodje imajo osebni in aktiven pristop,

managerji pa neoseben in pasiven pristop. Njihovi cilji izhajajo iz potreb, ne pa iz želja. Vodje pri svojem delu razvijajo nove pristope in tvegajo, ko se pojavijo priložnosti, medtem ko se managerji pogajajo in se trudijo sklepati kompromise, hkrati pa se izogibajo tudi tveganjem. Managerji se ne izogibajo delu z ljudmi, vendar se trudijo, da v le-to ne vpletajo svojih čustev. Vodje so v primerjavi z managerji bolj empatični in neposredni. Vodje se pri svojem delu počutijo ločene od organizacije, medtem ko se managerji počutijo kot del organizacije.

Vodje uporabljajo moč za vplivanje na druge in spodbujajo spremembe ter inovacije, medtem ko se managerji osredotočajo na nadzor, učinkovitost in stabilnost znotraj organizacij. Ta konzervativen pristop managerjev daje prednost ustaljenim procesom in zmanjšuje tveganja, kar lahko vodi do pomanjkanja domišljije in etičnega ravnanja.

Kljub potrebi po ravnotežju med obema vlogama je Zaleznik (1981) ugotovil, da obstaja napetost, saj se managerji lahko počutijo ogroženi zaradi negotovosti, ki jo vodje prinašajo. S primerom Alfreda Sloana iz General Motorsa avtor ilustrira, kako lahko managerji omejijo izbire in zatirajo inovacije, medtem ko pravi vodja zahteva odpiranje možnosti in navdihovanje akcije. Ta napetost med inovativnimi in tradicionalnimi managerji poudarja pomembnost razumevanja teh dveh vlog v dinamičnem poslovnem okolju.

2.2.1 Razvoj vodstvenih teorij

V času evolucije teorij vodenja se je razvilo veliko različnih teorij. Le-te so temeljile na različnih prepričanjih glede razumevanja vloge vodje. Natančneje so se oblikovale štiri različne teorije, in sicer teorija velikega človeka, teorija lastnosti, teorija vedenja in situacijska teorija.

V tabeli 3 je razvoj vodstvenih teorij razdeljen na tri obdobja, v katerih so se le-te razvile. V prvem obdobju oz. obdobju lastnosti sta se razvili teorija velikega človeka in teorija lastnosti. V drugem obdobju, ki se imenuje tudi obdobje vedenja, se je razvila vedenjska teorija. V zadnjem obdobju oz. situacijskem obdobju pa je nastala situacijska teorija. V nadaljevanju bomo opisali teorije, ki so nastale v določenih obdobjih.

Tabela 4: Evolucija vodstvenih teorij

Obdobje	Teorija	Ključne značilnosti
Obdobje lastnosti	Teorija velikega človeka (1840)	Vodje se rodijo, ne ustvarijo. Le redki posamezniki imajo edinstvene lastnosti, ki jim omogočajo, da postanejo učinkoviti vodje. Primeri: Julij Cezar, Mahatma Gandhi.
	Teorija lastnosti (1930–1940)	Lastnosti vodij so lahko podedovane ali pridobljene z izobraževanjem in prakso. Poudarek je na prepoznavanju psiholoških, socialnih in fizičnih lastnosti uspešnih vodij.
Obdobje vedenja	Teorija vedenja (1940–1950)	Vodje so večinoma ustvarjeni, ne rojeni. Poudarek je na učenju specifičnih vedenj za zagotavljanje učinkovitega vodenja. Zanimarja vpliv situacije in okolja.
Situacijsko obdobje	Situacijska teorija (1960)	Okolje in situacija igrata ključno vlogo v dinamiki vodja-sledilec. Vodje morajo oceniti kontekst, v katerem delujejo, in izbrati ustrezen slog vodenja glede na situacijo.

Vir: prirejeno po Benmira in Agboola (2021).

– *Teorija velikega človeka*

Northouse (2010, v Ionela, 2021) opredeljuje zgodnje raziskave o vodenju, ki so se osredotočale na prepoznavanje lastnosti, ki razlikujejo velike osebnosti v zgodovini od splošne množice. Filozofi 18. in 19. stoletja so poudarjali edinstvene lastnosti vodij in verjeli, da so vodje rojeni, ne ustvarjeni. Stogdill (1948, v Ionela, 2021) predpostavlja, da je uspeh organizacije popolnoma odvisen od velikine vodstvenega kadra. Skupne lastnosti, ki so bile opredeljene v tej tradiciji, so inteligentnost, samozavest, poštenost, integriteta in medosebna občutljivost.

– *Teorija lastnosti*

Stogdill (1948, v Ionela, 2021) navaja, da je bila teorija lastnosti prevladujoča teorija vodenja v prvi polovici 20. stoletja. Poskušala je opredeliti osebnostne, psihološke in fizične lastnosti močnih vodij. Stogdill je nato ugotovil, da lastnosti vodij niso bile dovolj za razlago njihove učinkovitosti, saj situacijske spremenljivke prav tako igrajo ključno vlogo.

– *Teorija vedenja*

V petdesetih letih so raziskovalci začeli proučevati vedenjske lastnosti vodij, saj so ugotovili, da teorija lastnosti ni bila dovolj za razlago uspešnosti vodenja. Blake in Mouton, (1964, v Ionela, 2021) sta po pregledu rezultatov raziskav zapisala, da obstajata dve splošni vrsti vedenj: vedenje usmerjeno v naloge in vedenje usmerjeno v ljudi. Raziskave na Univerzi Ohio in Univerzi Michigan so razvile pomembne stile vodenja, ki temeljijo na teh dveh vedenjih.

– *Situacijska teorija*

Fidler (1967, v Ionela, 2021) navaja, da situacijski stil poudarja pomen situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na procese vodenja. Teorija predpostavlja, da različne situacije zahtevajo različne stile vodenja. Raziskave so pokazale, da imajo situacijske spremenljivke usmerjajoč vpliv na vedenja vodij.

2.2 Tradicionalni stili vodenja

Tradicionalno vodenje izhaja iz družb, ki so globoko zakoreninjene v svojih običajih ali pa so še v zgodnji fazi razvoja. V takšnih družbah se koncept vodenja pojavi kot odgovor na objektivne razmere, s katerimi se soočajo, zlasti ko se problemi in izzivi v njihovem vsakdanjem življenju zaostrijo. To mnenje temelji na teoriji velikega človeka in teoriji lastnosti. Po drugi strani pa sodobno vodenje temelji na aktivnem sodelovanju med vodjo in sledilci. Skozi to sodelovanje se vzpostavijo tesni odnosi, kjer vodja in sledilci medsebojno vplivajo drug na drugega, da bi skupaj dosegli zastavljene cilje (Yusup, 2022). Tradicionalno vodenje se osredotoča na usmerjanje sledilcev, običajno v ekipah ali organizacijah, k doseganju ciljev, povezanih s proizvodnjo. Ta pristop poudarja vlogo vodje, ki običajno ukazuje in nadzoruje dejanja sledilcev ter pričakuje njihovo upoštevanje (DePaul, 2022).

V najslabših primerih tradicionalni vodje delujejo v prid sebi in ne sledilcem, čeprav pogosto trdijo nasprotno. Njihovo obnašanje kaže, da postavljajo vizijo in ukaze ter uporabljajo prisilo za zagotavljanje poslušnosti. Menijo, da so najpametnejši v ekipi in se do svojih sledilcev pogosto obnašajo s prezirom, saj jih dojemajo kot vzrok neproduktivnosti in jim ne zaupajo popolnoma (DePaul, 2022).

2.2.1 Avtorski stil vodenja

Začetke avtorskega stila vodenja lahko zasledimo daleč nazaj v zgodovini, v času prvih človeških skupnosti, kjer so starejši oziroma močnejši člani skupin prevzeli položaj vodje. Skupnosti so po vzpostavljenih načelih okrepili ali razdrli, kar naznanja na njihovo ključno vlogo pri preživetju skupin, zlasti v 20. stoletju, ko so prevladovala ekstremistične ideologije. Te vodje so pogosto postali diktatorji in so bili soodgovorni za številne usodne

konflikte, vključno z drugo svetovno vojno. Nekateri vodje so tako izgubili oblast, medtem ko so drugi uspešno obdržali legitimnost in moč (Demirtas in Karaca, 2020, str. 295).

Kot že omenjeno, je avtokratski stil vodenja znan med drugim tudi kot diktatura. Demirtas in Karaca (2020, str. 296—304) povzemata ta stil kot upravljanje, kjer ima osrednji vodja celotno moč in sprejema odločitve po svoji volji. Avtokratski vodja se pogosto zanaša na grožnje in nagrade za motivacijo podrejenih. Zaupanje je ključnega pomena, saj lahko avtokratski vodja z obnašanjem, ki krepi zaupanje, poveča pripravljenost zaposlenih za izpolnjevanje nalog. V nasprotnem primeru, ko avtokratski vodja ne izpolnjuje svojih obljub, to povzroči težave z zaupanjem in lahko oslabi njegov ugled.

Goleman (2011, str. 45) zagovarja avtokratsko vodjo za vizionarja, ki motivira zaposlene s prikazovanjem, kako njihovo delo prispeva k širši viziji organizacije. Ta stil povečuje zavezanost ciljem in strategiji, saj so standardi uspeha jasni in nagrade znane. Avtokratski vodja postavi končne cilje, zaposlenim pa omogoča svobodo pri iskanju poti do teh ciljev, kar spodbuja inovacije in tveganja. Učinkovit je v skoraj vseh poslovnih situacijah, še posebej, ko je podjetje v težavah, saj lahko predstavi novo dolgoročno vizijo.

Ta stil temelji na transakcijski teoriji, ki poudarja odnose med vodji in sledilci. Sledilci preprosto izvajajo ukaze, saj ni sodelovanja članov, ki niso vključeni v odločanje. Motivirani so z nagradami in kaznimi za neupoštevanje. Pomanjkljivosti avtokratskega vodenja pogosto presegajo prednosti, zato ta slog ni priljubljen med zaposlenimi v večini organizacij. Če se avtokratsko vodenje uporablja, ga vodje pogosto uporabljajo nenamerno (Ionela, 2021).

Uspešnost avtokratskega vodenja je odvisna od konteksta in pripravljenosti zaposlenih, da sledijo vodji. V organizacijah z močno avtoriteto se lahko oblikuje kult, kjer je kritika vodje nesprejemljiva. Avtokratski vodje pogosto uporabljajo različne metode za utrjevanje svoje oblasti, vključno z izpostavljanjem svojih podob in idej v organizaciji. Kljub temu, da lahko avtokratsko vodenje prinese učinkovite, hitre rešitve v kriznih situacijah, je dolgoročno povezano s tveganji, kot so upori in vprašanja o legitimnosti vodje (Goleman, 2011, str. 45).

2.2.2 Demokratski stil vodenja

Ena prvih zastavljenih teorij je bila demokratično vodenje, ki ga je v 30. letih 20. stoletja zasnoval Kurt Lewin in poudarja vedenje vodje, ki temelji na konceptu demokracije, izpeljanem iz grških besed *demos* (ljudstvo) in *kratos* (vladna moč). Ta stil vodenja vključuje kolektivno odločanje in odprto delitev idej, kar omogoča aktivno sodelovanje članov skupine pri odločitvah (Demirtas in Karaca, 2020, str. 312).

Demokratično vodenje, znano tudi kot kolektivno vodenje, omogoča posameznikom, da svobodno izražajo svoje ideje, in si prizadeva za sprejemanje najboljših možnih odločitev skozi sodelovanje. Bass (v Demirtas in Karaca, 2020, str. 313) opisuje demokratične vodje kot na delavce osredotočene, podporne, participativne in odprte za posvetovanje.

Demokratsko vodenje je pogosto povezano s pozitivnimi pristopi vodenja, kot so participativno vodenje, transformacijsko vodenje in uslužno vodenje. Northouse in Bass (v Demirtas in Karaca, 2020, str 313—314) sta različne modele vodenja, kot so Likertovi sistemi in McGregorjeva teorija Y, povezala z demokratskim vodenjem. Kljub svoji pomembnosti v demokratskih gibanjih pa je bil koncept deležen zelo malo pozornosti podrobnejših empiričnih raziskav.

Študija avtorjev Bhatti in drugi (2012) so preučevali vpliv avtokratskega in demokratskega stila vodenja na zadovoljstvo pri delu med učitelji v javnih in zasebnih šolah v Lahoreju. V raziskavi je sodelovalo 205 učiteljev obeh spolov, starih med 20 in 55 let. Podatki so bili zbrani z vprašalnikom, ki je vseboval 23 vprašanj na petstopenjski lestvici. Rezultati so pokazali, da demokratski stil vodenja, ki spodbuja sodelovanje pri odločanju, povečuje zadovoljstvo pri delu, medtem ko avtokratski stil povzroča večjo napetost in nižje zadovoljstvo. Učitelji v javnih šolah so bili bolj zadovoljni z delom kot tisti v zasebnih šolah.

Demokratsko vodenje se osredotoča na tri glavne funkcije: porazdelitev odgovornosti, opolnomočenje članov in olajševanje razprave. Vodja naj bi odgovornost enakomerno porazdelil med člane skupine, kar omogoča učinkovito sodelovanje in pravično delovanje skupine. Opolnomočenje članov vključuje spodbujanje članov k prevzemanju odgovornosti, kar izboljša njihove sposobnosti za odločanje. Vodja mora paziti, da ne manipulira z njimi in spodbuja njihovo samostojnost. Tretja funkcija je olajševanje razprave, kar vključuje konstruktivno sodelovanje, učinkovito komunikacijo in ohranjanje pozitivnega vzdušja med člani (Demirtas in Karaca, 2020 str. 318—321).

Člani imajo priložnost razvijati svoje vodstvene veščine in imajo možnost sodelovanja ter prispevanja k odločanju. Različni avtorji menijo, da je ta stil učinkovitejši od avtokratskega, saj zaposleni čutijo, da se upoštevajo njihova mnenja in ideje. Ta stil najbolje deluje v situacijah, kjer so člani visoko usposobljeni, strastni in zadovoljni s svojim delom, podobno kot pri laissez-faire stilu vodenja (Ionela, 2021).

2.2.3 Laissez-faire stil vodenja

Avtorji, kot so Anderson in McColl-Kennedy (v Khan in drugi, 2016) ter Ionela (2021) menijo, da laissez-faire vodenje predstavlja skrajno obliko pasivnega vodstva, kjer vodja ne prevzema odgovornosti, ne sprejema odločitev, ne daje povratnih informacij in malo pomaga sledilcem pri zadovoljevanju njihovih potreb. Po Ioneli (2021) so take vodje pojmovane kot neaktivne in predstavljajo nasprotje od transformacijskih oziroma aktivnih vodij. Primer takšnega vodje je predsednik proizvodnega podjetja, ki ne sklicuje srečanj, nima dolgoročnega načrta in malo komunicira z zaposlenimi. Yang (v Avolio in drugi, 2009) predlaga, da laissez-faire ni zgolj odsotnost vodenja, temveč lahko predstavlja strateško izbiro za spodbujanje avtonomije in samozvesti sledilcev. Atonakis in House (v Avolio in drugi, 2009) sta pri rezultatih raziskave opazila, da je kombinacija transformacijskega, transakcijskega in laissez-faire vodenja lahko najbolj učinkovita.

Ta tip vodij neposredno ne nadzoruje svojih podrejenih, saj se pričakuje, da so člani ekipe izkušeni in ne potrebujejo stalnega nadzora. Vodje ne zagotavljajo rednih povratnih informacij, kar je ključno za uspešno delo. Zaradi pomanjkanja komunikacije in povratnih informacij prihaja do zamud pri zaključevanju projektov (Achhnani, 2021). Laissez-faire stil vodenja lahko vodi do pretirane frustracije in nizke samopodobe med podrejenimi. Laissez-faire vodje kažejo zelo malo skrbi za dejanja svojih podrejenih in njihov posledični vpliv na organizacijske rezultate, kar povzroča demotivacijo slednjih. Glede na negativne lastnosti laissez-faire stila ga uvrščamo med nenavadne vodstvene stile in ga zato takoj zavračamo (Khan in drugi, 2016).

2.2.4 Birokratski stil vodenja

Po Mulderju (v Abun in drugi, 2021) je birokratsko vodenje utemeljil Max Weber (1947), le-ta pa temelji na ideji, da je birokracija najučinkovitejši in najbolj racionalen način upravljanja velikih organizacij, kot je vlada, z uporabo sistematičnega procesa in organizacijske strukture za ohranjanje reda.

Reynolds (2018) je opredelil šest značilnosti birokracije. Prva je formalna hierarhična avtoriteta, kjer so organizacije opredeljene s hierarhično strukturo vodenja. Druga značilnost je odvisnost od pravil; vsi zaposleni morajo upoštevati obstoječa pravila in postopke. Tretja je delitev dela, kjer je vsak posameznik zadolžen za določeno nalogo glede na svoje veščine. Četrta je napredovanje na podlagi uspešnosti, kjer so plače in napredovanja odvisni od dosežkov. Peta značilnost je učinkovitost, kjer si organizacija prizadeva za doseg ciljev z minimalnim vložkom časa in truda. Šesta značilnost je neosebnost, kjer organizacija ne upošteva osebnih potreb zaposlenih, ampak se osredotoča na doseg ciljev in učinkovitost (Abun in drugi, 2021).

Birokratski vodje vplivajo na ljudi pod njimi, da sledijo politikam in postopkom, ki so jih oblikovali. Vodje so predani svojim procesom in postopkom, ne pa svojim ljudem, kar je tudi eden izmed razlogov, zakaj se morda včasih zdijo odmaknjeni. Ta metoda ni tako učinkovita, saj ne vodi do razvoja in motivacije zaposlenih. Osredotočenost vodij temelji na tem, da se njihove naloge izvajajo sistematično. Nekateri avtorji menijo, da ima birokratsko vodenje negativen vpliv na organizacijsko uspešnost, saj zaposleni ne spodbujajo k delu na pričakovan način, kar bi lahko vodilo do izboljšanja organizacijske uspešnosti (Al Khajeh, 2018).

Hammel in Zanini (2017) opozarjata na več slabosti birokratskega vodenja, med katerimi je tudi domišljavost oziroma prevzetnost, kjer birokracija dodaja več ravni vodenja, kar pa povečuje stroške in zmanjšuje učinkovitost. Trenje se pojavlja zaradi preobsežnih procesov in birokracije, kar povzroča zamude pri sprejemanju odločitev in zmanjšuje odzivnost organizacije na zunanje spremembe. Zaprtost se izraža v osredotočenosti na notranje probleme, kar vodi v zanemarjanje zunanjih trendov in potreb strank. Zaposleni so zaradi pomanjkanja avtonomije demotivirani, kar povzroča konflikte, zmanjšanje odgovornosti in

pomanjkanje motivacije za izboljšanje delovnega okolja. Zaradi strahu pred neuspehom in strogega upoštevanja pravil je inovativnost zadušena, zaposleni pa se zatekajo k ponavljajočim, varnim dejanjem. Inercija, odpor zaposlenih do sprememb, preprečuje prilagajanje organizacije novim priložnostim, medtem ko notranje politične igre porabljajo energijo, spodbujajo prelaganje krivde in vodijo do napredovanj na podlagi povezav namesto zaslug.

2.2.5 Situacijski stil vodenja

Teorijo situacijskega vodenja je v 60. letih razvil Blanchard, le-ta pa je temeljila na ideji, da različne situacije zahtevajo različne pristope. Teorija predlaga, da se morajo vodje prilagajati svojemu pristopu glede na stopnjo razvitosti posameznih sledilcev. Glede na stopnjo zrelosti sledilcev naj bi vodja izbral ustrezen slog odločanja, bodisi delegiranje, sodelovanje, usmerjanje ali prepričevanje in ga prilagodil spretnostni ravni svojih sledilcev (Northouse, 2021).

Pristop situacijskega vodenja trdi, da bi morale značilnosti in vedenja vodje delovati skladno s situacijskimi spremembami za doseg rezultatov (Demirtas in Karaca, 2020, str. 13-14). Situacijski stil vodenja se navezuje na klasično teorijo vodenja, vendar se razlikuje od tradicionalnih stilov, ki zagovarjajo standardne vodstvene lastnosti. Situacijski stil vodenja poudarja vpliv kontekstualnih dejavnikov na procese vodenja. Osnovna predpostavka teorije je, da različne situacije zahtevajo različne stile vodenja (Ionela, 2021).

Po mnenju Northousa (v Egan, 2024, str. 132) se situacijsko vodenje že več kot 50 let izkazuje za uspešno zaradi svoje intuitivne narave in enostavne uporabe za nadzornike. Situacijski teoretiki opredeljujejo vodenje skozi opazne vedenjske vzorce, pri čemer več pozornosti namenjajo interakciji stilov z različnimi situacijskimi spremenljivkami. Vodenje se obravnava kot proces interakcije med vedenji vodij in različnimi osebnimi ter okolijskimi dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost. Raziskave na Univerzi Ohio in Univerzi Michigan so preučevale, kako situacije moderirajo vedenja vodij ter pokazale, da situacije lahko moderirajo vpliv vedenj vodij na rezultate vodenja (Ionela, 2021).

2.3 Sodobni stili vodenja

»Stil vodenja lahko opredelimo kot tehniko ali način usmerjanja, izvajanja načrtov in motiviranja ljudi.« (Ionela, 2021).

Drath in Palus (1994) obravnavata vodenje kot proces, ki obravnava vodje kot člane skupnosti prakse in ne kot posameznike, ki zgolj vodijo podrejene. Skupnost prakse je skupina ljudi, povezana z skupnimi vrednotami, prepričanji in načini delovanja. Drath in Palus (1994) trdita, da se večina teorij vodenja osredotoča na vodjo in sledilce, pri čemer so ključni mehanizmi, prevlada, motivacija in vpliv. V nasprotju s tem avtorja predlagata, da je vodenje socialni proces, kjer vsi člani skupine sodelujejo pri usklajevanju prizadevanj. V

tem okviru vodenje ni opredeljeno kot lastnost vodje, temveč kot skupno delovanje skupine (The Open University, 2020).

Sodobno vodenje temelji na aktivnem sodelovanju med vodjo in sledilci. Skozi to sodelovanje se vzpostavijo tesni odnosi, kjer vodja in sledilci medsebojno vplivajo, da bi skupaj dosegli zastavljene cilje. Da bi to dosegli, mora vodja imeti določene sposobnosti, kot so zmožnost določanja ciljev in poti za njihovo doseglo ter sposobnost vplivanja in motiviranja skupine (Yusup, 2022).

2.3.1 Transformacijski stil vodenja

Številne teorije transformacijskega vodenja temeljijo na Burns (1978), vendar je Bass leta 1985 in 1996 izvedel obsežne empirične raziskave in razvil svojo različico teorije. Bass razlikuje med transformacijskim in transakcijskim vodenjem glede na vedenja vodij in rezultate, ki izhajajo iz tega vpliva. Transformacijsko vodenje spodbuja zaupanje, občudovanje in zvestobo sledilcev, kar vodi do presežanja njihovih pričakovanj. Bass (1985) poudarja, da transformacijski vodje motivirajo sledilce s poudarjanjem pomena nalog, spodbujanjem postavljanja interesov organizacije pred lastne in zadovoljevanjem višjih potreb. Transakcijski stil medtem temelji na izmenjavi in pogosto ne vzbudi enakega navdušenja. Bass trdi, da ta dva stila nista izključujoča in da uspešni vodje pogosto uporabljajo kombinacijo obeh (Yukl, 2019, str. 275).

Transformacijsko vodenje je eden izmed trenutno najbolj priljubljenih stilov vodenja, ki se od 80. let prejšnjega stoletja osredotoča na raziskave. Ta pristop se ukvarja s čustvi, vrednotami, etiko, standardi in dolgoročnimi cilji ter vključuje oceno motivov sledilcev, zadovoljevanje njihovih potreb ter obravnavo kot celovitih človeških bitij. Bryman (v Northouse, 2021, str. 184) trdi, da je transformacijsko vodenje del nove paradigme, ki daje več pozornosti karizmatičnim in učinkovitim elementom vodenja.

Transformacijski vodja običajno navdihuje sledilce, da presežajo pričakovanja in presežejo lastne interese v dobro organizacije (Avolio in drugi, 2009). Pri tem motivira zaposlene ter izpolnjuje potrebe vsakega zaposlenega preko izobraževanja, usposabljanja in mentorstva. Osredotoča se na rast in uresničevanje potenciala (Wolcott in drugi, 2021).

Jung, Chow in Wu (v Northouse, 2021, str. 197) so leta 2003 preučili vodstvo na višjih ravneh v 32 tajvanskih podjetjih in ugotovili, da je transformacijsko vodenje neposredno povezano z inovacijami v organizaciji. Ustvarilo je kulturo, v kateri so se zaposleni počutili opolnomočene in spodbujene k razpravi ter preizkušanju novih idej.

Transformacijski vodje postanejo socialni arhitekti, kar pomeni, da jasno opredelijo nastajajoče vrednote in norme organizacije. Vključijo se v kulturo organizacije ter oblikujejo njen pomen. Ljudje morajo poznati svoje vloge in razumeti, kako prispevajo k višjemu cilju

organizacije, transformacijski vodje pa so ključni pri interpretaciji in oblikovanju skupnih pomenov znotraj organizacije (Northouse, 2021, str. 197).

Northouse (2021) prav tako izpostavlja tudi več kritik transformacijskega stila vodenja. Navaja, da je opredelitev transformacijskega vodenja lahko preširoka, kar otežuje njegovo merjenje in razumevanje. Sam stil se močno osredotoča na osebnost vodje, kar pomeni, da je uspešnost odvisna od posameznikovih lastnosti, kar ni vedno aplikativno. Transformacijski vodje lahko prav tako izkoristijo svoj vpliv za osebne koristi, kar postavlja vprašanje etike in odgovornosti. Poleg tega obstajajo kritike, da manjkajo prepričljivi empirični dokazi o učinkovitosti modela. Kritiki opozarjajo tudi na to, da lahko model poenostavi kompleksnost medosebnih odnosov, kar vodi do neustreznih strategij. Nazadnje, visoka pričakovanja transformacijskih vodij lahko povzročijo preobremenjenost in stres pri zaposlenih. Te kritike opozarjajo na pomanjkljivosti transformacijskega modela in le-te je potrebno upoštevati pri izvajanju in raziskovanju dotičnega stila vodenja.

Demirtaz in Karaca (2020, str. 91) kljub kritikam zagovarjata, da je transformacijsko vodenje vselej prepoznano kot učinkovit pristop za doseganje visokih rezultatov v organizacijah.

2.3.2 Avtentični stil vodenja

Avtentično vodenje se nanaša na strukturo pojma avtentičnosti, ki so ga že obravnavali v stari antiki. V starogrški filozofiji so pojem opredelili kot poznavanje sebe, ohranjanje svojih vrednot, identitete, preferenc ter vsesplošno ohranjati posameznika takšnega, kot je (Dimovski in drugi, 2009, str. 104).

Avtentični stil vodenja se je razvil kot odgovor na potrebe zaposlenih po pristnem vodenju. Avtentični vodja spodbuja vrednote, ki izhajajo iz osebne identifikacije članov z organizacijo, ter ustvarja skupne simbole in zgledne prakse. Ta stil promovira prožnost, zaupanje, optimizem in razvoj samozavesti, hkrati pa vključuje zaposlene v pozitivno organizacijsko vedenje (Dimovski in drugi, 2009, str. 102-105).

Rezultati študije avtorjev Leroy in drugi (2012), kjer so zbirali podatke v 25 belgijskih, malih do srednje velikih organizacijah, so podkrepili teoretično ozadje avtentičnega stila vodenja in avtentičnega sledenja. Slednji se nanaša na koncept, kjer sledilci v organizaciji delujejo pristno in v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in identiteto, medtem ko podpirajo in sodelujejo z vodjo. Pokazali so, da avtentično sledenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo osnovnih potreb sledilcev ter da avtentični vodje prav tako prispevajo k temu zadovoljstvu. Interakcija med avtentičnim vodenjem in avtentičnim sledenjem je bila pozitivno povezana z zadovoljstvom osnovnih potreb, kar pomeni, da avtentično vedenje sledilcev povečuje zadovoljstvo, ko ga podpirajo avtentični vodje (Leroy in drugi, 2012).

Kritiki avtentičnega vodenja opozarjajo na konceptualno zmedo zaradi mešanja vzrokov in učinkov, kar otežuje empirično testiranje. Dvomijo o trdnosti teoretičnega konstrukta, zlasti

glede ustrezne ravni transparentnosti in obdelave povratnih informacij. Kritizirajo tudi mešanje konceptov, kjer se pozitivne lastnosti vodij zmotno povezujejo z uspešnostjo. Zaradi kompleksne narave fenomena avtentičnosti avtorji predlagajo uporabo kvalitativnih metod, saj obstoječi pristopi pogosto ne zajamejo dinamične realnosti organizacijskega življenja, kjer lahko avtentičnost preide v narcizem in s tem negativno vpliva na organizacijsko kulturo (Gardner in drugi, 2021).

2.3.3 Etični stil vodenja

Po Trevinu, Brownu in Hartmanu (v Yukl, 2019, str. 409) se etično vodenje nanaša na vrednote, lastnosti in vedenja vodij, ki so pošteni, zaupanja vredni, altruistični in pravični, ter vplivajo na etično vedenje drugih. Vključuje izjave o etiki, modeliranje etičnega vedenja in obravnavanje neetičnih dejanj.

Northouse (2021, str. 421—440) opisuje etično vodenje kot slog, ki se osredotoča na integriteto, poštenost in skrb za druge. Etični vodje se trudijo sprejemati odločitve, ki so v najboljšem interesu drugih, pri čemer pazijo, da njihove odločitve ne škodijo sledilcem ali širši skupnosti. Takšno vodenje zahteva visoke moralne standarde in zmožnost reševanja etičnih dilem, ki se lahko pojavijo med vodenjem. Etično vodenje ponazarja normativ ustreznega vedenja skozi osebna dejanja in medosebne odnose ter spodbujanje takega vedenja med sledilci (Avolio in drugi, 2009).

Bass in Steidlmeier (v Yukl, 2019, str. 410) opozarjata, da je pri ocenjevanju vodij pomembno ločiti med etiko posameznika in vedenji vodenja, saj sta oba subjektivna in odvisna od presojevalca. Moralni standardi vključujejo spoštovanje zakonov in pravic ter izogibanje škodi, medtem ko je neetično vodenje, kot sta zavajanje in izkoriščanje, splošno prepoznano kot neprimerno.

Teorije etičnega vodenja se osredotočajo na vrednote vodij in dolgoročno dobrobit sledilcev, ne pa na finančno uspešnost. Nudijo pomembne vpogled v učinkovito vodenje, saj jasno obravnavajo etične pomisleke, ki so v večini drugih teorij implicitni. Teorije se še vedno razvijajo in niso bile dovolj preizkušene z močnimi raziskovalnimi metodami, vendar so bile identificirane nekatere poti za spodbujanje etičnih praks (Yukl, 2019, str. 432—433).

2.3.4 Uslužnostni stil vodenja

Robert Greenleaf (v Yukl, 2019, str. 419) je leta 1970 predstavil koncept uslužnostnega vodenja, ki ga je podrobneje razložil v svoji knjigi iz leta 1977. Po Greenleafu je osrednja naloga vodje služiti svojim sledilcem, kar je temelj etičnega vodenja. To pomeni, da vodje negujejo, ščitijo in opolnomočijo sledilce, da postanejo bolj zdravi, modri in odgovorni. Za učinkovito vodenje je ključnega pomena razumevanje potreb sledilcev, kar zahteva aktivno poslušanje in empatijo. Uslužnostni vodje postavljajo etična načela nad finančne interese

organizacije, nasprotujejo družbeni neenakosti ter obravnavajo marginalizirane posameznike s spoštovanjem. Greenleaf je trdil, da je zagotavljanje smiselnega dela enako pomembno kot dostava kakovostnih izdelkov ali storitev. Spodbujal je organizacije, da naj sprejmejo socialno odgovornost kot temeljni cilj. Namesto da bi dominirali, uslužnostni vodje opolnomočijo svoje sledilce in spodbujajo zaupanje s poštenostjo, doslednostjo in odprtostjo. Greenleaf je verjel, da tak pristop spodbuja sledilce, da tudi sami postanejo uslužnostni vodje in prispevajo k družbi kot moralni akterji. Čeprav so bili ti koncepti prisotni v literaturi o vodenju že leta, so nedavno ponovno pridobili pozornost, verjetno kot odgovor na korporacijske škandale in upad javnega zaupanja v vodje. Kasnejši teoretiki so razširili koncept uslužnostnega vodenja in poudarili ključne vrednote, kot so integriteta, altruizem, ponižnost, empatija, osebna rast, pravičnost in opolnomočenje, pa tudi njihov vpliv na sledilce (Yukl, 2019, str. 419–420).

Funkcionalne lastnosti uslužnostnega stila vodenja vključujejo vizijo, poštenost, zanesljivost, usmerjenost v služenje, pozitivno predstavo o drugih in opolnomočenje. Spremljevalne lastnosti uslužnostnih vodij vključujejo dobre komunikacijske sposobnosti, kredibilnost, kompetentnost, spodbujanje drugih, poučevanje in delegiranje. Raziskave so pokazale, da je uslužnostno vodenje pozitivno povezano z zadovoljstvom sledilcev, njihovo zavezanostjo in skrbjo za varnost drugih. Joseph in Winston (2005) sta poročala o pozitivni povezavi med dojemanjem uslužnostnega vodenja in zaupanjem v organizacijo (Avolio in drugi, 2009, str. 436–437).

2.3.5 Trajnostni stil vodenja

Vodenje je kompleksno področje, ki se je skozi čas razvijalo, prilagajalo pa se je tudi družbenim in ekonomskim spremembam. Vodja je oseba, ki oblikuje vizijo in navdihuje ljudi k njenemu uresničevanju, hkrati pa se prilagaja izzivom, ki se pojavljajo na poti (Peters, 1989, v Vladić in drugi, 2024). Trajnostno vodenje predstavlja napredek tradicionalnih vodstvenih pristopov, saj so trajnostni vodje zavezani k dobrobiti človeštva in se ravna po moralnih načelih.

Trajnostni stil vodenja se osredotoča na vrednostno usmerjeno vodenje, kjer vodje razvijajo in integrirajo vrednostne prakse ter ključne kompetence, kot so strateške, sistemsko mišljenje, medosebne, anticipativne in etične kompetence, kar je ključno za doseg trajnosti in agilnosti. Ti vodje proaktivno krepijo človeški kapital, kar zajema skrb za deležnike, uveljavljanje etičnih vrednot in norm ter spodbujanje altruizma. Poleg tega krepijo socialni kapital s spodbujanjem socialnih inovacij in sodelovanja znotraj skupine ter uvajajo prakse za zaščito okolja in trajnostno upravljanje naravnih virov. Poudarjajo tudi socialno odgovornost, kar vključuje ustvarjanje pozitivnih socialnih učinkov ter zagotavljanje koristi za lokalne skupnosti (Suriyankietkaew in drugi, 2022).

Razvoj trajnostnega vodenja se lahko razume skozi različne teorije in modele, pri čemer Reddin (1977 v Vladić in drugi, 2024) ugotavlja, da razdeljevanje obstoječega znanja

omogoča boljše analizo vedenj vodij. Kljub temu trajnostno vodenje doslej ni dobilo svojega lastnega modela.

Avery in Bergsteiner (2011) trajnostno vodenje označujeta kot bolj celovito alternativo tradicionalnemu, kratkoročno usmerjenemu modelu, ki se osredotoča predvsem na povečanje dobička za delničarje. Trajnostno vodenje po njunem poudarja dolgoročno razmišljanje in vključuje širši spekter deležnikov, kot so zaposleni, stranke, dobavitelji in skupnost. S tem podjetje gradi večjo odpornost na tržne spremembe ter dosega boljše dolgoročne rezultate. Ključni elementi tega pristopa so etično delovanje, družbena odgovornost in skrb za okolje, kar omogoča ustvarjanje trajne vrednosti za vse deležnike, ne le za delničarje. Avtorja sta razvila model, imenovan "Piramida trajnostnega vodenja", ki temelji na treh ravneh medsebojno povezanih praks: temeljnih praks, praks na višji ravni in ključnih dejavnikov uspešnosti. Na dnu piramide se nahajajo temeljne prakse, kot so stalno usposabljanje in razvoj zaposlenih, etično vedenje, dolgoročno načrtovanje in skrb za okolje ter skupnost. Te prakse so osnovni gradniki, ki podjetju omogočajo, da ustvari trdne temelje za dolgoročno uspešnost. Ko so temeljne prakse vzpostavljene, omogočajo razvoj višjih ravni praks, kot so decentralizirano odločanje, avtonomija zaposlenih, usmerjenost k timske delu in krepitev kulture zaupanja. Ta druga raven praks podpira ustvarjalnost in inovacije znotraj organizacije, saj zaposlenim omogoča večjo vključenost in motivacijo za prispevanje k dolgoročnim ciljem podjetja. Na vrhu piramide se nahajajo ključni dejavniki uspešnosti, ki neposredno vplivajo na poslovne rezultate. To vključuje inovacije, visoko raven angažiranosti zaposlenih in osredotočenost na kakovost. Ti dejavniki so neposredno odvisni od trdnih temeljnih praks in učinkovitega delovanja višjih ravni praks.

Model poudarja, da te prakse medsebojno krepijo organizacijsko uspešnost, pri čemer dolgoročne koristi, kot so okrepljena finančna uspešnost, zadovoljstvo strank, krepitev ugleda blagovne znamke in ohranjanje trajnostne vrednosti za vse deležnike, izvirajo iz dosledne in povezane uporabe teh praks (Avery in Bergsteiner, 2011). Piramida trajnostnega vodenja tako ponuja celovit okvir za podjetja, ki želijo preiti s kratkoročnega zasledovanja dobička na dolgoročno, trajnostno rast in uspeh.

Razumevanje in razvoj trajnostnega vodenja lahko organizacijam omogočita izboljšanje uspešnosti in posledično tudi donosnosti. Po drugi strani pa razumevanje prispeva tudi k trajnostni in odgovorni prihodnosti (Vladić in drugi, 2024).

Trajnostni vodje podpirajo inovacije in sistemske spremembe, ki so potrebne za doseg dolgoročnih ciljev trajnosti, pri čemer se osredotočajo na vključujočo rast, ki prinaša koristi za vse deležnike, ne le za kratkoročne dobičke. Njihova odločitev temelji na dolgoročni perspektivi, saj upoštevajo posledice svojih dejanj, kar je ključno za zagotavljanje trajnosti in odpornosti podjetja v spreminjajočem se okolju. Ustvarjajo tudi okolje, kjer se zaposleni in deležniki aktivno vključujejo v procese odločanja, kar prispeva k večji angažiranosti in inovativnosti (Suriyankietkaew in drugi, 2022).

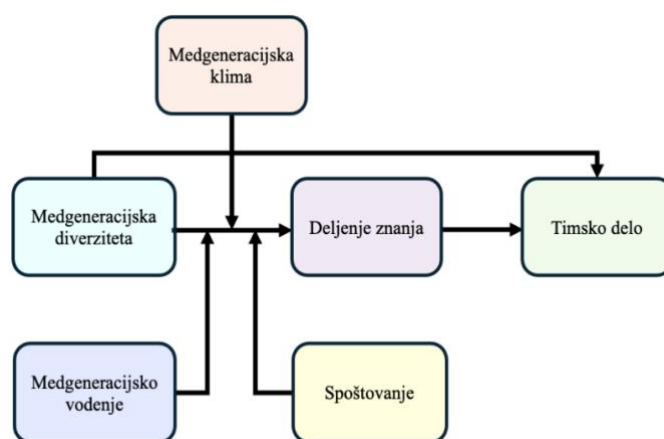
2.4 Medgeneracijsko vodenje

Koncept medgeneracijskega vodenja izhaja iz priznavanja različnih prednosti in perspektiv, ki jih različne starostne skupine doprinesejo pri vodenju organizacije. Ta misel se je začela uveljavljati, ko so delovna mesta postala bolj starostno raznolika, saj so v njih drug ob drugem delali pripadniki generacije otrok blaginje (angl. *baby boom*), generacije X, generacije Y (milenijci) in generacije Z. Teoretično podlago je mogoče zaslediti v študijah organizacijskega vedenja in vodenja, ki poudarjajo pomen raznolikosti in vključenosti za inovacije in odpornost.

Medgeneracijsko vodenje se osredotoča na izkoriščanje edinstvenih izkušenj, spretnosti in stališč vsake generacije za izboljšanje odločanja, reševanja problemov in splošne uspešnosti organizacije. Obravnava tudi izzive morebitnih generacijskih konfliktov in komunikacijskih ovir ter zagovarja strategije, ki spodbujajo medsebojno spoštovanje in razumevanje. Koncept je bil nadalje razvit z raziskavami v sociologiji, psihologiji in managementu, ki poudarjajo prednosti mentorstva, prenosa znanja in sodelovalnih modelov vodenja.

V praksi medgeneracijsko vodenje vključuje oblikovanje politik in praks, ki spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje, kot so starostno mešani timi, programi obratnega mentorstva in vključujoče usposabljanje za vodenje. Cilj tega pristopa ni le izkoristiti celoten potencial raznolike delovne populacije, temveč tudi pripraviti organizacije na prilagajanje spreminjajočemu se demografskemu okolju. Prav tako je potrebno upoštevati tudi vplive medgeneracijskih razlik glede na skupinsko delo, kar nazorno prikazuje slika 1.

Slika 1: Vpliv medgeneracijskih razlik na skupinsko delo



Vir: prirejeno po Hans in drugi (2023).

2.4.1 Značilnosti medgeneracijskega vodenja

V okviru medgeneracijskega vodenja Tabaku (2024) opredeljuje različne značilnosti, ki izpostavljajo ključno vlogo tega vodenja v sodobnih organizacijah. Pri tem načinu se

poudarja izkoriščanje raznolikih prednosti, spodbujanje sodelovanja ter učinkovito obvladovanje izzivov za doseganje organizacijske uspešnosti.

Primer raznolikost perspektiv v okviru medgeneracijskega vodenja je pomembna značilnost, ki predstavlja ključno prednost, saj pomembno prispeva k nadgrajevanju kulture inovacij in ustvarjalnosti. S povezovanjem različnih spretnosti in pogledov se v organizacijah ustvarja okolje, ki spodbuja inovativnost in večjo produktivnost, kar v nadaljevanju omogoča konkurenčnost na vse bolj dinamičnem, nepredvidljivem, konkurenčnem in spreminjajočem trgu. Prav tako je pri tem pomemben prenos znanja in mentorstvo. Ta vidika skrbita za prenos strokovnega znanja med različnimi generacijami, kar pripomore k zagotavljanju kontinuitete v vodstvenih vlogah ter k pripravi novih vodij, ki bodo ob znanju izvajali dobre strategije medgeneracijskega vodenja. Pirc (2024) navaja, da ima družinska ustava ključno vlogo pri prenosu znanja in nasledstvu. Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose med člani družine, opredeljuje pravila glede nasledstva zaposlovanja in prenosa lastništva ter zagotavlja dolgoročno stabilnost podjetja.

Tabaku (2024) nato opredeli mentorstvo med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi kot ključno vlogo pri ohranjanju in nadgradnji pomembnih veščin znotraj organizacije. Pomemben dejavnik ob temu je strateško načrtovanje nasledstva. Ustrezno načrtovanje nasledstva omogoča organizacijam, da se uspešno soočajo z izzivi, kot so prepoznavanje in uporaba prednosti posameznih generacij ter zagotavljanje nemotenega prehoda v vodstvenih vlogah. Poleg tega priznavanje individualnih prispevkov vsake generacije krepi zaupanje in spodbuja medsebojno sodelovanje med zaposlenimi. V tem kontekstu družinska ustava omogoča jasno in strukturirano načrtovanje nasledstva z opredelitvijo kriterijev za prenos vodstvenih funkcij, kot so delovne izkušnje, sposobnosti in izobrazba (Pirc, 2024).

Naslednji pomemben vidik, ki ga navaja Tabaku (2024) je naslavljanje organizacijskih izzivov, ki vključujejo premagovanje komunikacijskih ovir znotraj medgeneracijskega okolja organizacije ter reševanje konfliktov znotraj organizacije. Pirc (2024) navaja, da družinska ustava prav tako prispeva k zmanjševanju konfliktov, saj z jasno opredeljenimi pravili pomaga reševati morebitna razhajanja med družinskimi člani, ne da bi to ogrozilo podjetje ali družino. Poudarja načrtovanje v naprej postavljenih strateških ukrepih za preprečevanje nezaželenih izrednih dogodkov, saj tak pristop krepi odpornost in konkurenčnost organizacije navzven.

Dobre prakse, ki temeljijo na značilnostih medgeneracijskega vodenja, v veliki meri doprinesejo k nadaljnjemu razvoju notranjega in zunanjega organizacijskega okolja, spodbujajo inovativnost, produktivnost in dolgoročno konkurenčnost. Družinska ustava pa hkrati skrbi za usklajenost med družinskimi člani in podjetjem, kar prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja (Pirc, 2024).

2.4.2 Strategije medgeneracijskega vodenja

2.4.2.1 *Mentorstvo za spodbujanje medgeneracijske raznolikosti*

Mentorstvo je pomembna strategija, ki krepi in oblikuje zdravo organizacijsko kulturo. Mentorstvo prispeva k razvoju močnih odnosov v ekipi, saj izpostavlja, da različne generacije prinašajo edinstvene prednosti na delovno mesto. S tem se zmanjšujejo nestrpnost, stereotipizacija in stigmatizacija članov ekipe (Sherman, 2015, kot navaja André, 2018, kot navedeno v Appelbaum in drugi, 2022).

Appelbaum in drugi (2022) navajajo, da se v okviru mentorstva gradi čustveno in medsebojno razmerje, v katerem mentorji učijo, usmerjajo, negujejo in služijo kot pozitiven zgled manj izkušenim zaposlenim. To medsebojno razmerje krepi vez med zaposlenimi ter spodbuja kulturo sprejemanja. Mentorstvo vključuje tako čustvena kot prehodna razmerja, v katerih različne generacije zaposlenih iskreno skrbijo ena za drugo in ustvarjajo medsebojno spoštovanje.

Pomembni medosebni odnosi lahko povečajo medgeneracijsko ozaveščenost in razbijejo napačna prepričanja. Koncept dvosmernega, medsebojnega mentorstva razširja koristi tradicionalnih enosmernih mentorskih odnosov, saj omogoča izmenjavo vpogledov in nasvetov v obe smeri (Hennelly in Schurman, 2023).

Organizacije lahko uvedejo formalne ali neformalne mentorske programe, ki povezujejo zaposlene iz različnih generacij in olajšajo izmenjavo znanja, izkušenj in strokovnosti. Uvajanje koncepta "obratnega mentorstva", pri katerem mlajši zaposleni usmerjajo starejše zaposlene na področjih, kot so tehnološke inovacije in novi trendi, predstavlja dodatno vrednost za organizacije (Malik in Shahid, 2023). Priložnosti za starejše zaposlene, da pridobijo zavedanje od mlajših kolegov v okviru "obratnega mentorstva", nudijo močne možnosti za izkušnje učenja za starejšega sodelavca, pri čemer se zmanjša tveganje za morebitno negativno izpostavljanje takih primerov. Ko so ti odnosi ustrezno vzpostavljeni in negovani, lahko odprejo miselne in komunikacijske kanale, izboljšajo samozavest pri uporabi tehnologije ter spodbujajo razvoj vključujočih mrež (Hennelly in Schurman, 2023).

2.4.2.2 *Intervencija managementa človeških virov in vpliv vodstva*

Appelbaum in drugi (2022) poleg uvajanja mentorskih programov navajajo obstoj drugih sprememb, ki jih lahko vodstvo implementira. Vodstvo lahko uvede operativne spremembe, ki se osredotočajo na izboljšanje strategij za zaposlovanje in zadrževanje zaposlenih. Zaposleni iz različnih generacij imajo namreč različne interese in pričakovanja, zato lahko delodajalci uvedejo raznolike strategije za privabljanje talentov. Delodajalci bi morali zaposlenim zagotoviti optimalne izkušnje na delovnem mestu s strateškim objavljanjem delovnih mest in skrbno zasnovanimi uvajalnimi programi.

Managerji, ki ocenjujejo delovno uspešnost in zagotavljajo povratne informacije zaposlenim, bi morali biti posebej usposobljeni za obravnavo generacijskih razlik. Raziskave namreč kažejo, da mnogi managerji nimajo ustreznega usposabljanja za prepoznavanje in obvladovanje generacijskih konfliktov (Harris, 2015, kot navedeno v Appelbaum in drugi, 2022). Ustrezno usposabljanje managerjem omogoča pridobitev potrebnih orodij in razumevanja za učinkovito delo ter reševanje konfliktov med različnimi generacijami, kar povečuje njihovo občutljivost za individualne razlike (Sedrak in Cahill, 2011, kot navedeno v Appelbaum in drugi, 2022).

Ta orodja lahko managerji in organizacije uporabijo za reševanje generacijskih konfliktov ter za povečanje povezanosti in integracije med generacijami. Doslej je bila pozornost usmerjena predvsem na trenutne generacije v delovni sili, vendar se pričakuje, da bodo mlajše generacije še naprej vstopale na trg dela (Appelbaum in drugi, 2022).

Učinkovito podajanje povratnih informacij znotraj organizacije ima ključno vlogo pri zmanjševanju nesporazumov in izboljšanju medsebojnih odnosov. Vodstvo, ki zagotavlja jasne in konstruktivne povratne informacije, ustvarja okolje, kjer so zaposleni bolj motivirani za sodelovanje, konflikti pa so redkejši. Zaposleni, ki prejemajo pravočasne in natančne povratne informacije o svojem delu, razvijejo večje zaupanje v svoje sodelavce in vodstvo, kar prispeva k bolj pozitivni dinamiki znotraj organizacije (Tabaku, 2024). To zaupanje je temelj za učinkovito sodelovanje in višjo stopnjo angažiranosti, kar posledično vodi do boljših organizacijskih rezultatov.

Vodje, ki redno posredujejo povratne informacije in so občutljivi na potrebe posameznikov, lahko izboljšajo sodelovanje med različnimi generacijami. To pomaga preprečiti medgeneracijske konflikte, ki bi lahko izhajali iz različnih pričakovanj glede delovnih navad in komunikacijskih slogov. Na ta način vodstvo spodbuja večjo povezanost med ekipami ter gradi kulturo zaupanja in transparentnosti, kar dolgoročno izboljšuje uspešnost organizacije (Tabaku, 2024).

Malik in Shahid (2023) predlagata organizacijam pregled in posodobitev politik kadrovske službe, da zagotovijo inkluzivnost in zadovoljijo potrebe zaposlenih iz različnih generacij. Prepoznavanje delovnih preferenc ter posodobitev politik o delovnih urah, fleksibilnosti, delu na daljavo in deljenju delovnih mest, lahko učinkovito naslovijo generacijsko raznolikost ter prilagodijo različne delovne načine in življenjske situacije zaposlenih.

2.4.2.3 Medgeneracijska komunikacija

Kakovostna komunikacija med različnimi generacijami v organizacijah je ključna za uspešno delovanje ekip in doseganje organizacijskih ciljev. Sposobnost jasnega in natančnega posredovanja informacij med generacijami zmanjšuje možnost napačnih razumevanj, kar vodi do izboljšanja medosebnih interakcij ter zmanjšuje število konfliktov. Zaposleni, ki prejemajo pravočasne in točne informacije, imajo večjo stopnjo zaupanja tako

v svoje sodelavce kot tudi v vodstvo. To je še posebej pomembno v dinamičnem medgeneracijskem okolju, kjer različni komunikacijski slogi lahko vplivajo na kohezijo v ekipi. Jasna komunikacija postavlja temelje za razumevanje, sodelovanje in zaupanje, kar neposredno prispeva k izboljšanju učinkovitosti ekip, večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter doseganju strateških ciljev, kar je še posebej pomembno pri vodenju generacij z različnimi pričakovanji in komunikacijskimi stili. Raziskave kažejo, da odprta komunikacija, prilagojena različnim stilom medgeneracijskega sodelovanja, spodbuja boljše razumevanje in povezanost na delovnem mestu, kar prispeva k dolgoročni uspešnosti organizacije (Tabaku, 2024).

Kot je poudaril Andrey Khusid, ustanovitelj in izvršni direktor podjetja Miro: »Ko lahko posamezniki, ki so vstopili na trg dela pred pojavom e-pošte, brez težav sodelujejo s tistimi, ki so odrasli na "meme-ih" in "selfie-jih", lahko vaše podjetje na trg pripelje izdelke, ki so sprejemljivi za širšo populacijo.« (Hennelly in Schurman, 2023).

Odprta komunikacija zmanjšuje medgeneracijska nerazumevanja in zaposlenim omogoča vpogled v perspektive drugih generacij (Foley in drugi, 2012, kot navaja André, 2018, kot navedeno v Appelbaum in drugi, 2022). Čeprav se nekateri konflikti lahko rešijo s pomočjo medsebojno dogovorjenega mentorstva, nekatere situacije zahtevajo posredovanje tretje strani.

2.4.2.4 Ustvarjanje komunikacijskih kanalov

Ustvarjanje komunikacijskih kanalov, ki so vključujoči, prijazni in prilagodljivi na različne interese, pripomore k uspešnemu delovanju delovnega okolja. To lahko vključuje uporabo različnih komunikacijskih možnosti, od sodobnih kanalov, kot so takojšnje sporočanje in sodelovalne platforme, do bolj tradicionalnih, kot so sestanki. Hkrati je pomembno, da se mlajše generacije seznanjajo o pomenu osebne komunikacije, delovnih običajih oziroma navadah in delovni etiki, medtem ko se starejšim generacijam ponujajo izobraževalni programi za izboljšanje digitalne pismenosti in komunikacijskih veščin (Tabaku, 2024).

Spodbujanje odprte komunikacije in povratnih informacij je prav tako ključnega pomena. Organizacije lahko vzpostavijo kanale za jasno in pregledno komunikacijo med različnimi generacijami. Redni dialogi, sestanki, forumi in povratne informacije lahko spodbujajo zaposlene, da delijo svoje ideje, izkušnje, poglede ali skrbi (Malik in Shahid, 2023). Vodje morajo biti prilagodljivi in odprti za različne strategije pri medgeneracijskem vodenju. Namesto, da bi sklepali na podlagi generacijskih stereotipov, bi morali vodje in člani ekipe aktivno poslušati drug drugega, da bi razumeli stališča in skrbi (Hirsch, 2020, v Tabaku, 2024).

Raziskava »*From the Traditionalists to Gen Z: Conceptualizing Intergenerational Communication and Media Preferences in the USA*« osvetljuje, kako se komunikacijske in medijske preference spreminjajo med različnimi generacijami v Združenih državah

Amerike. Avtorji raziskave so proučevali, kako te preference vplivajo na vzorce medijske potrošnje, aktivnosti iskanja informacij in splošno angažiranost z vsebinami, poleg vpliva na medosebne interakcije. Ugotovitve raziskave navajajo, da odprti komunikacijski kanali, prilagojeni različnim stilom komunikacije med generacijami, pomembno prispevajo k oblikovanju kohezivne in pozitivne kulture na delovnem mestu (Tabaku, 2024). Takšni kanali omogočajo učinkovito povezovanje med generacijami, kar vodi v večjo vključenost zaposlenih in boljše medsebojno sodelovanje v organizacijah, ki delujejo v vedno bolj digitalno in globalno povezanem svetu.

2.4.2.5 Spodbujanje medgeneracijske kulture

Organizacijska kultura je pogosto nevidna, vendar vpliva na vse vidike delovanja, od stališč zaposlenih do pristopov organizacije k reševanju problemov in inovacijam. Kultura organizacije usmerja vedenje zaposlenih z oblikovanjem norm in pričakovanj kot tudi vodstvene postopke odločanja. Medtem ko nekatere kulture cenijo sodelovanje in soglasje, druge bolj favorizirajo hierarhične ali individualistične metode odločanja. Način, kako se odločitve sprejemajo in izvajajo, je tako določen s kulturo. V kulturi, ki spodbuja odprto komunikacijo in sodelovanje, je v ospredju timsko delo, kjer so ideje in kritike dobrodošle (Aziz, 2020, v Tabaku, 2024).

Poleg tega deluje medgeneracijsko vodenje kot katalizator pri oblikovanju delovnega okolja, ki ga zaznamujejo ustvarjalnost in prilagodljivost. Z ocenjevanjem in vključevanjem raznolikih spretnosti, izkušenj in perspektiv, značilnih za vsako generacijo, vodje spodbujajo okolje, v katerem inovacije prosperirajo. S sodelovanjem, prenosom znanja in medgeneracijskim mentorstvom vodje ustvarjajo dinamično učno okolje. Ta vključujoč pristop ne navdihuje zgolj nenehnega učenja, temveč tudi povečuje odpornost organizacije in njeno prilagodljivost na spremembe. To, da vodje cenijo edinstvene prispevke različnih generacij spodbuja kulturo nenehnega izboljševanja, tehnološke integracije in inovativnega razmišljanja, kar organizacijo postavlja v ugoden položaj za trajnostni uspeh v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Tabaku, 2024).

2.4.2.6 Inkluzivno sprejemanje odločitev

Organizacije, kjer upoštevajo pristop medgeneracijskega vodenja, je bolj verjetno, da bodo sprejele vključujoče procese odločanja. To lahko vodi v kulturo, kjer so raznolike perspektive upoštevane pri strateškem odločanju, kar spodbuja občutek vključevanja in pripadnosti med zaposlenimi. Posamezniki iz različnih starostnih skupin imajo lahko različne poglede, načine komunikacije in preference učenja, kar lahko vpliva na proces mentorstva, ki je usmerjen v razvoj posameznika (Schlüter, 2021, v Tabaku, 2024).

Ključno je, da se metode mentorstva prilagodijo zahtevam in pričakovanjem različnih generacij. Na primer, mlajše generacije so bolj odprte do tehnik mentorstva, ki podpirajo

tehnologijo, medtem ko starejše generacije raje uporabljajo tradicionalne ali osebne pristope. Zmožnost mentorjev, da se prilagodijo in pogajajo o teh medgeneracijskih razlikah, lahko znatno izboljša učinkovitost odnosov. Organizacije, ki uvajajo fleksibilne delovne politike ob upoštevanju preferenc različnih generacij, so v literaturi pogosto navedene kot tiste, ki pozitivno vplivajo na moralo zaposlenih. Ta fleksibilnost prispeva k boljšemu ravnotežju med delom in zasebnim življenjem, kar povečuje zadovoljstvo pri delu in splošno povezanost (Tabaku, 2024).

2.4.2.7 Prepoznavanje prispevkov posameznih generacij in posameznikov

Malik in Shahid (2023) opredeljujeta prepoznavanje oziroma sprejemanje različnih perspektiv, izkušenj in talentov, ki jih vsaka generacija prinaša v delovno okolje kot ključno vsebino za razumevanje vloge in doprinosa posameznih generacij k uspehu organizacije. Vsaka generacija ima svoje edinstvene sposobnosti in znanja. Medtem ko generacija Z prinaša nov pogled in digitalno pismenost, generacija Y uvaja tehnološke inovacije, generacija otrok blaginje prinaša bogate izkušnje in vodstvene sposobnosti, generacija X pa nudi prilagodljivost in strateško razmišljanje. Mlajše generacije pogosto pristopajo k inovacijam in reševanju problemov z drugačno perspektivo. S spodbujanjem in nagrajevanjem teh prizadevanj organizacija gradi ustvarjalno in prilagodljivo kulturo, ki jo postavlja v boljšo pozicijo za dolgoročni uspeh v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Hanson in Moore, 2022, v Malik in Shahid, 2023). Pomembno je izpostaviti, da starejše generacije, zlasti generacija otrok blaginje in generacija X, igrajo pomembno vlogo pri prenosu znanja in mentorstvu. Priznavanje njihovih prispevkov pomeni vrednotenje bogastva institucionalnega znanja, ki ga prinašajo, ter njihove vloge pri oblikovanju bodočih vodij.

Primer izvedbe take strategije je uvedba zaposlitvene prakse, ki privabi talente iz različnih generacij. Zaposlitvena ekipa mora zagotoviti, da se med procesom zaposlovanja izognejo starostnim predsodkom in stereotipom. Z zagotavljanjem generacijske raznolikosti v različnih fazah zaposlitvenega procesa lahko organizacije dosežejo uravnoteženo sestavo delovne sile, ki predstavlja več različnih generacij (Malik in Shahid, 2023).

2.4.2.8 Medgeneracijsko sodelovanje

Vsesplošno medgeneracijsko sodelovanje je ključnega pomena za celostno delovanje organizacije. Kljub številčnim medgeneracijskim razlikam je potrebno izoblikovati okolje in klimo v organizaciji, kjer lahko različne generacije uspešno sodelujejo med sabo. Organizacije lahko namerno ustvarijo priložnosti za sodelovanje med zaposlenimi iz različnih generacij pri projektih in nalogah. Prejšnje raziskave, ki jih je izvedel Page (2019, v Malik in Shahid, 2023), potrjujejo, da raznolikost v okolju skupin prinaša dve vrsti koristi. Prva korist se pojavi, ko posameznik prispeva edinstven sklop znanj in veščin skupini, medtem ko se druga korist uresniči, ko skupina to znanje in veščine izkoristi za reševanje

kompleksnih problemov, razvoj izdelkov ali storitev ter izkoriščanje priložnosti. Ustvarjanje takih raznolikih ekip omogoča izkoriščanje edinstvenih prednosti in perspektiv vsake generacije, kar vodi do inovativnih rešitev in skupnih učnih izkušenj.

3 MEDGENERACIJSKO OKOLJE

3.1 Demografija

V tem kontekstu je pomembno omeniti, da se povprečna starost svetovnega prebivalstva povečuje zaradi staranja prebivalstva. Starostna struktura prebivalstva se spreminja zaradi upadanja rodnosti in podaljševanja življenjske dobe, kar se dogaja z zaskrbljujočo hitrostjo v skoraj vseh delih sveta.

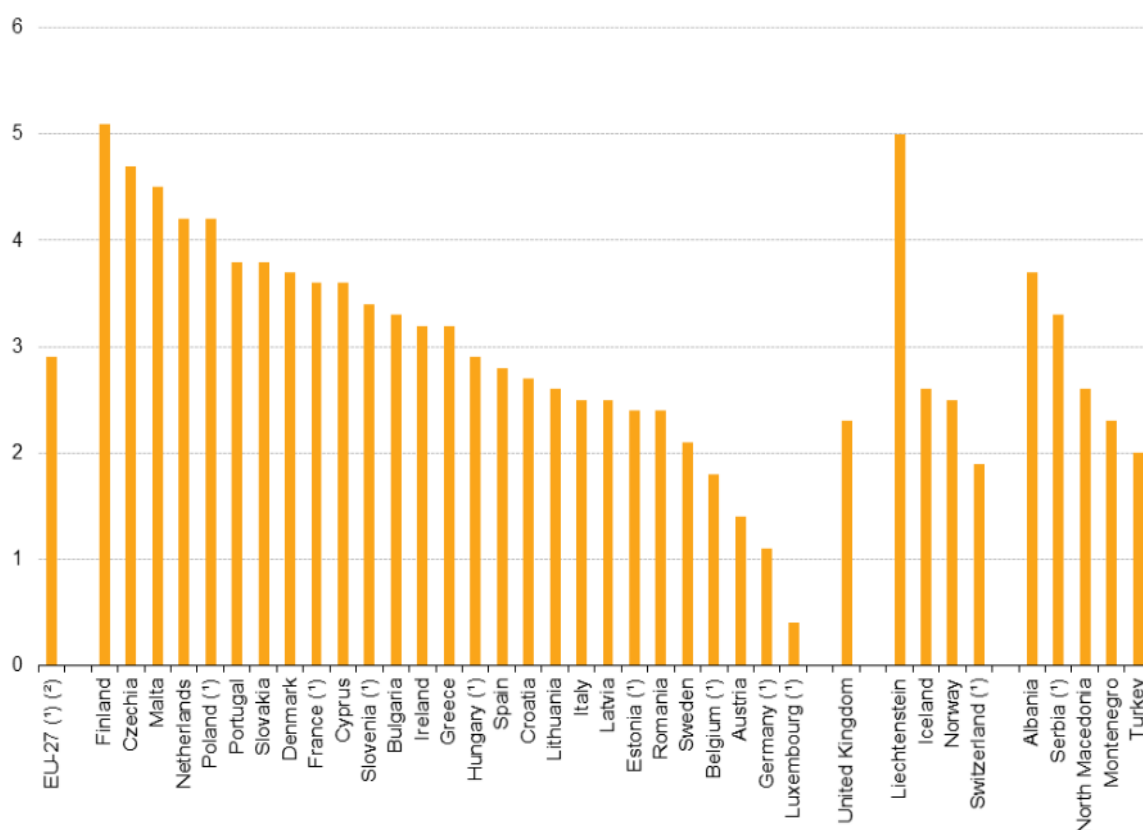
Do konca tega desetletja je predvideno, da bo vsaj 35 držav imelo več kot eno od petih oseb, starejših od 65 let, kar je prvič v zgodovini človeštva. Ta trend je že prisoten v Evropi in v nekaterih drugih največjih državah Azije, kot so Koreja, Japonska in Singapur. Do leta 2034 bo v skoraj vseh teh območjih število starejših od 65 let preseglo število mladostnikov, mlajših od 18 let (Hennelly in Schurman, 2023).

Kraigher in Bratuž Ferk (v Bratuž Ferk, 2023, str. 7) navajata, da na rast števila prebivalcev in njihovo starostno sestavo vplivajo tri temeljne komponente: rodnost, umrljivost in migracije. Njihov učinek na spremembe v številu prebivalcev je običajno dolgoročen, odvisen pa je od kulturnih, tehnoloških, gospodarskih ter političnih dejavnikov, ki oblikujejo življenjske navade in možnosti prebivalcev v različnih državah. Po njunem mnenju, naj bi po najnovejših projekcijah Eurostata Slovenija do leta 2100 imela približno 1.950.820 prebivalcev, kar pomeni 156.000 manj kot leta 2022. Glede na projekcijo EUROPOP2023 se pričakuje, da se bo število prebivalcev do leta 2026 povečalo, nato pa bo začelo postopoma upadati. Pospešeno zmanjševanje prebivalstva se predvideva okoli leta 2045, ko se bo začelo odražati staranje prebivalstva, saj bodo številčnejše generacije, rojene okoli leta 1980, prešle v starostno skupino nad 65 let. Hkrati se pričakuje, da bodo prihodnje generacije, ki se bodo rojevale, številčno manjše od prejšnjih in te se bodo uvrstile v delovno aktivno starost (20–64 let). Pričakuje se, da bodo generacije, ki se bodo začele rojevati v prihodnjih letih in čez 20 let prešle v delovno aktivno starost, približno za 10.000 manj posameznikov v primeru generacij, ki se bodo starale okoli leta 2045. Zato se bo povečevalo število starejših prebivalcev. V začetku leta 2026 naj bi v Sloveniji živel 2.121.073 ljudi, medtem ko naj bi se do začetka leta 2071 število prebivalcev spustilo pod dva milijona (na 1.998.235). Nazadnje je število prebivalcev pod dva milijona znašalo v začetku leta 2005. Do leta 2100 se pričakuje, da se bo število prebivalcev v Sloveniji zmanjšalo na 1.950.820, kar je malenkost več od števila prebivalcev na začetku leta 1986. V obdobju 1983–2023 se je povprečno število prebivalcev letno povečevalo za pet tisoč, medtem ko se v obdobju 2023–2100 pričakuje, da se bo povprečno letno število zmanjšalo za dva tisoč (Bratuž Ferk, 2023).

3.2 Starajoča se delovna populacija

V prihodnjih letih se pričakuje, da se bo prebivalstvo EU zmanjšalo, kar bi lahko imelo negativne učinke na njeno gospodarstvo in družbo ter zmanjšalo njen globalni položaj. Evropa se sooča z znatnimi demografskimi izzivi, saj se pričakuje, da se bo razmerje odvisnosti do leta 2100 povečalo iz 33 na 60 %, kar odraža vse bolj starajočo se populacijo. Deleži povečanja starajoče populacije v razdobju 10 let (med letoma 2009 in 2019) po posameznih državah članicah EU in ostalih evropskih državah so prikazani v sliki 2. Delovno sposobno prebivalstvo v EU naj bi se do leta 2100 zmanjšalo na 57,4 milijona posameznikov, kar dodatno prispeva k staranju in predstavlja tveganja za konkurenčnost regije (European Commission, Secretariat-General, 2023).

Slika 2: Povečanje deleža prebivalstva, starega 65 let ali več, med letoma 2009 in 2019 (v odstotnih točkah)



Vir: Eurostat (2024).

Naraščajoči delež upokojene populacije v Evropi predstavlja pomembne izzive pri upravljanju socialnih stroškov, še posebej ker se večina evropskih držav močno zanaša na obsežne socialne transferje za podporo tej demografski skupini. Ker socialni transferji predstavljajo približno 50 % bruto domačega proizvoda (BDP), se trajnost evropskega (kontinentalnega) modela vse bolj postavlja pod vprašaj v globalnem kontekstu. Trenutne strategije, ki so usmerjene v oživitev trga dela skozi priseljevanje, niso prinesle trajnostnih

rešitev, saj te pristope pogosto vodijo do ustvarjanja slabo plačanih delovnih mest, pri čemer zanemarjajo potrebne strukturne spremembe na trgu dela. Kljub prepoznanim prizadevanjem in obstoječim politikam Slovenija še vedno zaostaja za mnogimi državami EU glede ekonomske aktivnosti starejše populacije. Avtorji si prizadevajo uporabiti primerjalne podatke in analizirati relevantne študije, da bi identificirali glavne ovire, ki ovirajo ekonomsko udeležbo starejših posameznikov v Sloveniji (Ovin in drugi, 2021).

Ugotovitve raziskave avtorjev Ovin in drugi (2021) razkrivajo zapleteno prepletanje dejavnikov, vključno z diskriminacijo na podlagi starosti, zdravstvenimi težavami in pomanjkanjem podpore za neprekinjeno izobraževanje in razvoj veščin. Poleg tega članek poudarja pomen učinkovitih vodstvenih in upravljavskih praks pri spodbujanju vključujočega delovnega okolja, ki spodbuja zadrževanje starejših delavcev. Končno raziskava poudarja nujno potrebo po ciljno usmerjenih politikah in praksah, ki povečujejo udeležbo starejših na trgu dela, kar prispeva k bolj trajnostnemu ekonomskemu okviru in obravnavi širših izzivov, povezanih s staranjem prebivalstva.

3.3 Teorija življenjskega razpona

Raziskovalci so izvedli obsežne meta-analize, ki so raziskovale odnose med starostjo in različnimi delovnimi vidiki, kot so uspešnost na delovnem mestu in delovno stališče (Ng in Feldman, 2010 v Zacher in drugi, 2015) ter delovne motive (Kooij in drugi, 2011 v Zacher in drugi, 2015). Dodatne meta-analize so pokazale, da starost zaposlenih moderira odnose med praksami upravljanja oziroma vodenja človeških virov, psihološkimi pogodbami in delovnimi stališči (Kooij in drugi, 2010, v Zacher in drugi, 2015). Organizacijski psihologi in raziskovalci managementa so uporabili literaturo o psihologiji življenjskega razpona za razvoj teoretičnih okvirov, ki poskušajo pojasniti odnose med starostjo in pomembnimi delovnimi izidi.

Dejstvo je, da obstajajo pomanjkljivosti o raziskavah o vodenju. Avolio in Gibbons (1988, v Zacher in drugi, 2015) sta opozorila, da je bila večina študij o vodenju »brezčasna«, saj niso obravnavale teme z vidika življenjskega razpona. V literaturi o vodenju skorajda ni teoretičnega ali empiričnega dela, ki bi preučevalo vpliv starosti vodij, starosti sledilcev, starostnih sprememb ter starostnih razlik med vodji in sledilci na vedenje vodij, proces atribucije sledilcev in učinkovitost vodenja.

Sledeči model pojasnjuje, kako starost vodij, starost sledilcev in njuna interakcija (tj. razlike v starosti med vodjo in sledilci), vpliva na učinkovitost vodenja preko starostno povezanih lastnosti in značilnosti vodij, vedenj vodij ter procesov pripisovanja in identificiranja sledilcev.

3.3.1 Starostne spremembe v lastnostih in značilnostih vodij

Starost prinaša prednosti in izzive, ki vplivajo na uspešnost vodstva. Starost vpliva na lastnosti in učinkovitost vodij ter na način po katerem se te spremembe manifestirajo v njihovem obnašanju. Poudarek je na spremembah v nalogah, medosebnih lastnostih in motivaciji za vodenje.

Zacher in drugi (2015) obravnavajo medosebne lastnosti, kot so družabnost, prijaznost, komunikacijske spretnosti, čustvena inteligenca in politične spretnosti kot ključne za učinkovitost vodenja. Raziskave so pokazale, da družabnost in prijaznost pomembno vplivata na uspešnost vodstva. Z leti se prijaznost in čustvena inteligenca pogosto povečujeta, kar pozitivno vpliva na sposobnost vzpostavljanja in vzdrževanja medosebnih odnosov, medtem ko zmanjšanje družabnosti lahko škoduje učinkovitosti. Empirični dokazi so mešani, saj nekateri raziskovalci ugotavljajo, da starejši vodje bolje delegirajo naloge, medtem ko mlajši pogosto izkazujejo več prijaznosti. Raziskave med univerzitetnimi profesorji niso pokazale vpliva starosti na odnose s člani skupine ali zadovoljstvo z vodjem. Motivacija za vodenje vključuje afektivno-identiteto, socialno-normativno motivacijo in neizračunljivo motivacijo. S starostjo se prioritete vodij spreminjajo; starejši vodje so bolj osredotočeni na ohranjanje virov, medtem ko mlajši težijo k doseganju dolgoročnih rezultatov. Generativnost, povezana s skrbjo za prihodnje generacije, se povečuje v mladosti in srednji odraslosti ter ostaja stabilna v starejši dobi. Visoka generativnost pri starejših vodjih pogosto vodi k boljšim ocenam učinkovitosti, kar je povezano s kakovostjo njihovih odnosov z zaposlenimi. Različni teoretični pristopi ponujajo vpogled v vpliv starosti na vodstvene odnose. Teorija kategorizacije vodenja nakazuje, da implicitne teorije vodij vplivajo na zaznavanje vodij s strani sledilcev, kjer mlajši pričakujejo mentorsko podporo, starejši pa priznanje za izkušnje. Relacijska demografija analizira vpliv starostne podobnosti med vodji in sledilci ter ugotavlja, da podobnost običajno vodi do pozitivnih izidov, medtem ko razlike povzročajo negativne učinke. Teorija organizacijskih starostnih norm trdi, da starostne norme vplivajo na zaposlene, pri čemer lahko kršitev teh norm negativno vpliva na učinkovitost vodenja in kakovost odnosov (Zacher in drugi, 2015).

3.3.2 Motivacijske intervencije in vpliv starostne podobnosti ter uporaba modela življenjskega razpona

Motivacijske intervencije v organizacijah morajo biti prilagojene razvojnim spremembam, ki se pojavijo s starostjo vodij. Prioritete vodij se z leti spreminjajo; starejši vodje se pogosto bolj osredotočajo na zmanjševanje izgub in ohranjanje virov, mlajši vodje pa težijo k doseganju dolgoročnih rezultatov. Zaradi tega je ključno, da intervencije upoštevajo te spremembe in se usmerijo v spodbujanje motivacije, ki ustreza različnim življenjskim obdobjem vodij. Prilagoditev intervencij lahko poveča učinkovitost vodstva in prispeva k doseganju organizacijskih ciljev. Poleg tega je pomembno razumeti vpliv starostne podobnosti in razlik na zaznavanje vodij s strani sledilcev. Starostne podobnosti med vodji

in sledilci lahko pozitivno vplivajo na odnose in učinkovitost, medtem ko starostne razlike lahko povzročijo različna pričakovanja in percepcije. Organizacije bi se morale pripraviti na izkoriščanje starostno povezanih prednosti ter ustrezno usposobiti vodje in sledilce za učinkovito sodelovanje. Zavedanje teh dinamik lahko pripomore k boljšemu izkoriščanju prednosti, ki jih starost prinaša, in izboljša kakovost vodstvenih odnosov (Zacher in drugi, 2015).

3.3.3 Uporaba modela življenjskega razpona

Model življenjskega razpona nudi koristen okvir za izboljšanje vodstvene učinkovitosti skozi različne starostne skupine. Z vključevanjem prilagoditev motivacijskih intervencij in razumevanjem vpliva starostne podobnosti ter razlik lahko organizacije bolje uskladijo svoje vodstvene prakse z razvojnimi spremembami vodij in sledilcev. Ta pristop omogoča optimizacijo vodstvenih strategij in povečuje uspešnost vodstva skozi različna življenjska obdobja (Zacher in drugi, 2015).

3.4 Oprelitev generacij

3.4.1 Tiha generacija

Tiha generacija, znana tudi kot generacija veteranov, je pretežno rojena med letoma 1922 in 1945, torej med drugo svetovno vojno, kar je pomembno vplivalo na oblikovanje njihovih prvih spominov in življenjskih izkušenj. To obdobje je bilo v Sloveniji zaznamovano z znatnim pomanjkanjem dobrin, kar je ljudi prisililo v trdo delo in iznajdljivost za preživetje. Generacija veteranov je tako postala temeljna sila, katere vizija in trud sta oblikovala povojno Slovenijo.

Mnogi člani te generacije so se v iskanju boljšega življenja množično selili iz kmetij v tovarne, pri čemer je po koncu druge svetovne vojne nastopilo intenzivno obdobje industrializacije in prenove. V tem kontekstu so delavci ustanavljali delavske svete po vsej državi ter aktivno sodelovali pri odločanju o prihodnosti tovarn in drugih delovnih organizacij. Generacija veteranov je gojila visoko spoštovanje in zaupanje do državnih institucij, hkrati pa je cenila red in disciplino.

Glavne vrednote te generacije vključujejo predanost in požrtvovalnost, trdo delo pred zabavo, konformizem ter spoštovanje zakonov in reda. Člani tihe generacije izražajo zaupanje v avtoriteto, saj verjamejo, da si vodje zaslužijo spoštovanje zaradi svojih izkušenj in položaja. Poleg tega je zanje značilna potrpežljivost in prepričanje, da nagrada sledi dobro opravljenemu delu (Brečko, 2020, str. 74—75).

3.4.2 Generacija otrok blaginje

Generacija otrok blaginje, znana tudi kot "*baby boomers*", obsega posameznike, rojene med letoma 1946 in 1964 (Brečko, 2020). Ta generacija zaseda največ vodstvenih položajev in ima posledično najvišjo moč v poslovnih organizacijah. Pripadniki te generacije se pogosto opisujejo kot optimistični, delovno usmerjeni in konkurenčni (Lewis, 2013 v Appelbaum in drugi, 2022). Čeprav cenijo avtoriteto, je njihovo dožemanje te avtoritete nekoliko manj strogo v primerjavi s tradicionalisti. Pričakujejo, da bodo vodje svojo avtoriteto utemeljili z znanjem in sposobnostmi, vendar se še vedno nagibajo k bolj hierarhičnemu pristopu v organizacijskih strukturah (Brečko, 2021).

Generacija otrok blaginje ima specifične potrebe in motivacije, ki izhajajo iz njihovih življenjskih izkušenj ter vrednot. Ta generacija zaposlenih ceni stabilnost in zanesljivost na delovnem mestu, kar se odraža v njihovi želji po dolgoročnem zaposlitvenem razmerju in finančni varnosti. Njihova motivacija je pogosto povezana z ambicijo po doseganju profesionalnega uspeha in statusa, ki pa sta povezana z dolgotrajnim trudom in vztrajnostjo (Maciaszczyk in Kocot, 2021).

3.4.3 Generacija X

Generacija X, rojena med letoma 1965 in 1980 (Brečko, 2020), daje velik poudarek na ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Ti zaposleni potrebujejo avtonomijo pri delu in fleksibilnost, kar jim omogoča, da uskladijo svoje poklicne in osebne cilje. Njihova motivacija izhaja iz želje po profesionalnem razvoju in doseganju osebnih ciljev, pri čemer cenijo priložnosti za napredovanje. So tehnološko napredni in se hitro prilagodijo novim tehnologijam, kar se odraža v njihovem komunikacijskem stilu, ki kombinira osebno in digitalno komunikacijo. Cenijo neposredno in jasno komunikacijo brez nepotrebnih formalnosti (Maciaszczyk in Kocot, 2021).

Generacija kaže večjo sproščenost glede avtoritete na delovnem mestu. Za njih spoštovanje ni nekaj, kar bi se avtomatično pripisovalo zaradi položaja, ampak je nekaj, kar si je treba prislužiti. Spoštovanje in avtoriteta temeljita bolj na osebnih odnosih in sposobnostih vodje (Brečko, 2021). To pomanjkanje lojalnosti izhaja iz opazovanja in izkušenj njihovih staršev, ki so se soočali z **zmanjšanji** in odpuščanji, kar je povzročilo splošno nezaupanje do organizacij (Lewis, 2015, v Appelbaum, in drugi, 2022).

Tabela 5: Značilnosti in vedenja posameznih generacijskih skupin znotraj organizacije

Ime Generacije	Letnica	Značilnosti	Vedenje v organizaciji
Tiha generacija	1922-1945	Pomanjkanje dobrin, trdo delo, visoko spoštovanje do avtoritet, predanost in požrtvovalnost, konformizem, zaupanje v državne institucije, red in disciplina.	Zaupanje v avtoriteto, spoštovanje vodij zaradi izkušenj, potrpežljivost, osredotočenost na dolgoletne odnose z organizacijo.
Generacija otrok blaginje	1946–1964	Optimističnost, delovno usmerjenost, konkurenčnost, vrednotenje stabilnosti, dolgoročnega zaposlovanja in finančne varnosti, ambicija po profesionalnem uspehu.	Nagibanje k hierarhičnemu pristopu, pričakovanje, da vodje utemeljijo avtoriteto na znanju in sposobnostih, zanesljivost in vztrajnost na delovnem mestu.
Generacija X	1965–1980	Poudarek na ravnotežju med delom in zasebnim življenjem, potreba po avtonomiji in fleksibilnosti, tehnološka naprednost, nezaupanje do organizacij.	Spoštovanje avtoritete, ki temelji na osebnih odnosih in sposobnostih vodij, manjša lojalnost do organizacije, fleksibilnost in prilagodljivost novim tehnologijam.

Vir: lastno delo na podlagi Appelbaum in drugi (2022), Brečko (2020), Brečko(2021), Maciaszczyk in Kocot (2021) in Solaja in Ogunola (2016).

V tabeli 4 so predstavljene značilnosti in vedenja v organizaciji različnih generacij: tihe generacije, generacije otrok blaginje in generacije X. Za tiho generacijo je značilno trdo delo, spoštovanje do avtoritete in požrtvovalnost in predanost. Vodje spoštujejo zaradi njihovih izkušenj, fokusirajo pa se na vzdrževanje dolgoletnih odnosov z isto organizacijo. Za generacijo otrok blaginje je značilna optimističnost, dolgoročno zaposlovanje in finančna stabilnost. Stremijo k profesionalnemu uspehu. Za razliko od tihe generacije vodij ne spoštujejo zgolj zato, ker so na višjem položaju kot oni in imajo več izkušenj, temveč od njih pričakujejo, da svojo avtoriteto utemeljijo z znanjem in sposobnostjo. So zanesljivi in vztrajni na delovnem mestu. Generacija X se osredotoča na ohranjanje ravnotežja med privatnim in poslovnim življenjem, so tehnološko napredni, izkazujejo pa veliko željo po avtonomiji. Do organizacije so manj lojalni kot ostali dve generaciji.

3.4.4 Generacija Y

Generacija Y, znana tudi kot milenijci, je rojena med letoma 1981 in 1996 (Brečko, 2020). Njihove potrebe se osredotočajo na fleksibilnost pri delu, priložnosti za učenje in

profesionalni razvoj. Cenijo delo, ki je smiselno in **izpolnjujoče**, za svoje dosežke pa si želijo priznanja in pohval. Delo v timih in sodelovanje sta ključna motivatorja za to generacijo, ki prav tako ceni ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Njihov komunikacijski stil je visoko digitaliziran; pogosto uporabljajo e-pošto, sporočila in družbena omrežja za hitro in neformalno komunikacijo. Generacija Y je odprta za povratne informacije in se hitro prilagaja spremembam v komunikacijskih orodjih (Maciaszczyk in Kocot, 2021).

Generacija Y in generacija Z skupaj poudarjata, da si je avtoriteto in spoštovanje na delovnem mestu treba prislužiti. Te generacije so manj zavezane hierarhičnemu pristopu in menijo, da mora biti spoštovanje vzajemno. Vodje morajo dokazati svoje sposobnosti in zmožnosti, da pridobijo spoštovanje mlajših generacij. Avtoriteta sama po sebi ni več zadostna osnova za spoštovanje (Brečko, 2021).

Študije kažejo, da se delovne vrednote generacije Y bistveno razlikujejo od vrednot generacije X in generacije otrok blaginje. Prizadevajo si za boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, zadovoljstvo pri delu in pogosto iščejo priložnosti za menjavo delodajalcev, kar jih razlikuje od prejšnjih generacij (Solaja in Ogunola, 2016).

3.4.5 Generacija Z

Generacija Z, ki zajema posameznike, rojene med letoma 1997 in 2015 (Brečko, 2020), predstavlja pomemben demografski segment, ki sledi generaciji Y (Carradini in Janssen, 2021, v Appelbaum in drugi, 2022). Ta generacija je odraščala v obdobju hitrega tehnološkega napredka in vseprisotne digitalne povezanosti. Njihove potrebe so osredotočene na nenehno učenje in soočanje z novimi izzivi, pri čemer digitalna povezanost igra ključno vlogo pri doseganju njihove delovne uspešnosti. Generacijo Z motivirajo inovativnost, kreativnost ter avtonomija in prilagodljivost na delovnem mestu. Sposobni so hitro osvojiti nove tehnologije, ki jih lahko nato učinkovito uporabljajo za optimizacijo delovnih procesov. Njihov komunikacijski slog je izrazito digitaliziran, saj se močno zanašajo na takojšnje sporočanje, družbena omrežja in vizualne komunikacijske oblike. Cenijo kratko, neposredno in interaktivno komunikacijo, ki je prilagojena hitremu tempu sodobnega delovnega okolja (Maciaszczyk in Kocot, 2021).

2.4.5 Generacija Alfa

Potrebno pa se je zavedati, da bo na trg delovne sile po letu 2030 začela vstopati tudi generacija Alfa. Le-ta zajema otroke, ki so rojeni po letu 2010 in velja za prvo generacijo, ki odrašča v popolnoma digitalnem svetu. Ti otroci so že od rojstva obkroženi z digitalno tehnologijo, kar pomembno vpliva na njihov način učenja, komunikacije in dožemanja sveta. McCrindle in Wolfinger (2011, v Yurtseven in Karadeniz, 2020) o generaciji Alfa povesta, da so to otroci, ki bodo do leta 2030 dopolnili 20 let in bodo generacija, ki bo do konca 21.

stoletja delala najdlje. Poleg tega naj bi bili najbolj nestanovitni na trgu dela in da naj bi v svoji profesionalni karieri zamenjali približno šest različnih karier. Generacija Alfa se odlikuje po visoki stopnji tehnološke pismenosti, navajenosti na takojšnje informacije in nenehno povezanost preko digitalnih naprav. Zaradi teh lastnosti bo imela ta generacija drugačen pristop pri izobraževanju in zaposlovanju, saj bodo zahtevali interaktivne in tehnološko napredne metode učenja ter delovanja (Yurtseven in Karadeniz, 2020).

3.5 Izzivi in priložnosti vodenja medgeneracijskih timov

Spremembe v demografiji delovne sile so privedle do novih izzivov za vodje, zlasti pri upravljanju zaposlenih iz različnih generacij. Generacijski konflikti postajajo vse izrazitejši, saj vsaka generacija prinaša svoje edinstvene perspektive, ki so bile oblikovane skozi različne zgodovinske, socialno-ekonomske in politične dogodke. Čeprav so vodje v večini organizacij seznanjeni s temi razlikami, jih le redki aktivno obravnavajo. Tudi pri tistih, ki se odločijo za ukrepanje, se pogosto pojavljajo negotovosti, saj se značilnosti generacij lahko razlikujejo glede na geografske in zgodovinske okoliščine. Zaradi tega je poglobljeno razumevanje generacijske dinamike bistveno za učinkovito upravljanje večgeneracijske delovne sile. Ta raziskava se osredotoča na analizo značilnosti generacije otrok blaginje, generacije X in generacije Y, pri čemer te značilnosti primerja z njihovimi zahodnimi ustreznici ter obravnava specifične kulturne in socio-ekonomske dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje teh generacij v malezijskem kontekstu (Teng, 2020).

3.5.1 Izzivi

3.5.1.1 Različni stili vodenja

Vodenje večgeneracijske delovne sile predstavlja kompleksne izzive, ki izhajajo iz različnih pričakovanj in preferenc posameznih generacij glede stilov vodenja. Raziskave so pokazale, da generacija Y favorizira inovativnost, opolnomočenje zaposlenih in razvoj skupne vizije, medtem ko pripadniki generacije otrok blaginje pogosto raje uporabljajo direktivne pristope, ki zagotavljajo jasna navodila in strukturirana pričakovanja. Ta razhajanja v vodstvenih preferencah predstavljajo pomemben izziv za vodje, ki se morajo soočiti z nalogo usklajevanja različnih potreb zaposlenih, da ohranijo harmonijo in produktivnost v delovnem okolju. Hkrati pa takšna situacija odpira priložnost za razvoj prilagodljivega vodstvenega stila, ki učinkovito naslavlja specifične preference različnih generacijskih skupin.

Zaradi tega bi se morali vodje osredotočiti na ustvarjanje delovnega okolja, ki ceni in vključuje različne stile vodenja. To vključuje kombinacijo avtonomnih in direktivnih elementov, s čimer se zadosti pričakovanjem vseh generacij. Dodatno lahko transformacijsko vodenje poveže in navdihne zaposlene ne glede na njihovo generacijsko

ozadje, kar spodbuja kohezivno in ciljno usmerjeno delovno okolje (Easton in Steyn, 2022). S celovitim razumevanjem teh generacijskih razlik lahko vodje oblikujejo bolj vključujočo in učinkovito organizacijsko kulturo, kar ne le izboljšuje učinkovitost vodenja, temveč tudi spodbuja uspešnost organizacije v večgeneracijskem kontekstu.

3.5.1.2 Učenje in razvoj

Vodenje medgeneracijskih timov prinaša številne izzive, predvsem zaradi različnih kognitivnih stilov in pristopov k delu, ki jih imajo posamezne generacije. Mlajši zaposleni pogosto izkazujejo višjo fluidno inteligenco, kar pomeni, da so hitrejši pri učenju in prilagajanju novim tehnologijam in procesom. V nasprotju s tem starejši zaposleni po navadi bolj uporabljajo kristalizirano inteligenco, ki temelji na bogatih izkušnjah in preteklem znanju. Zaradi teh razlik lahko pride do neskladij pri reševanju problemov, kjer mlajši zaposleni težijo k hitrim in inovativnim rešitvam, medtem ko starejši zaposleni prisegajo na preizkušene in preudarne pristope (Li in drugi, 2021).

3.5.1.3 Poslovno napredovanje

Poleg kognitivnih razlik so izziv tudi različne vrednote in pričakovanja, ki jih imajo posamezne generacije glede delovnega okolja in kariere. Mlajši zaposleni pogosto iščejo priložnosti za hitro napredovanje in razvoj, medtem ko starejši zaposleni večji poudarek dajejo stabilnosti in varnosti zaposlitve. Te razlike lahko vodijo do konfliktov, če vodje ne uspejo uskladiti teh različnih pričakovanj in zagotoviti, da vsak član tima vidi svojo pot napredovanja in razvoja znotraj organizacije (Li in drugi, 2021).

3.5.1.4 Komunikacija

Komunikacija je še en pomemben izziv pri vodenju medgeneracijskih timov. Mlajši zaposleni imajo pogosto raje digitalne oblike komunikacije in so nagnjeni k hitri in jedrnaty izmenjavi informacij. Starejši zaposleni pa bolj cenijo osebne interakcije in temeljito obravnavo zadev. Zaradi teh razlik lahko pride do nesporazumov in neučinkovitosti v komunikaciji, kar negativno vpliva na sodelovanje znotraj tima, če ni ustrezno naslovljeno (Li in drugi, 2021).

3.5.2 Priložnosti

3.5.2.1 Trajnost in inovativnost

Kljub izzivom, ki jih prinaša vodenje medgeneracijskih timov, se odpirajo številne priložnosti, še posebej v kontekstu izkoriščanja raznolikega nabora veščin in perspektiv, ki jih prinašajo različne starostne skupine. Mlajši zaposleni, pogosto znani po svoji tehnični

podkovanosti, prinašajo inovativne rešitve in sveže poglede, kar je ključno v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Njihova sposobnost hitrega učenja in prilagajanja novim tehnologijam prispeva k dinamiki in prilagodljivosti organizacij. Po drugi strani starejši zaposleni, ki se ponašajo z bogatimi izkušnjami in globoko zakoreninjenim znanjem, igrajo ključno vlogo pri oblikovanju premišljenih in strateških odločitev. Njihova sposobnost analize situacij na podlagi preteklih izkušenj omogoča organizacijam, da se izognejo napakam in izkoristijo priložnosti, ki jih prinaša trg (Li in drugi, 2021).

Sinergija med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi lahko vodi k bolj uravnoteženim in trajnostnim poslovnim odločitvam. Vodenje medgeneracijskih timov prinaša vrsto prednosti, ki so ključne za uspešno delovanje sodobnih organizacij. Ena izmed najpomembnejših prednosti medgeneracijskih timov je raznolikost perspektiv, ki pripomore k pestrosti pogledov, izkušenj in idej. Člani iz različnih generacij lahko prispevajo k širšemu razumevanju izzivov in priložnosti, kar vodi v ustvarjalne rešitve. Ta raznolikost ne le spodbuja inovativnost in ustvarjalnost znotraj timov, temveč tudi omogoča organizacijam, da se lažje prilagajajo spremembam in ohranjajo konkurenčno prednost na trgu (Tabaku, 2024). S strateškim pristopom k vodenju medgeneracijskih timov lahko organizacije učinkovito izkoristijo te priložnosti, kar vodi v dolgotrajno uspešnost in rast.

3.5.2.2 Deljenje znanja

Medgeneracijski timi predstavljajo pomembno priložnost za izmenjavo znanja in izkušenj med zaposlenimi, kar pozitivno vpliva na strokovni razvoj in inovativnost organizacije. Starejši zaposleni lahko z deljenjem svojih bogatih izkušenj in ponujanjem mentorstva pri mlajših sodelavcih spodbujajo profesionalni razvoj. To mentorstvo ne le da prispeva k osebni rasti posameznikov, temveč tudi krepi celotno timsko dinamiko, saj mlajši zaposleni pridobijo dragocene vpoglede in veščine, ki temeljijo na dolgoletnih izkušnjah svojih starejših kolegov. Po drugi strani pa mlajši zaposleni lahko starejšim pomagajo pri usvajanju novih tehnologij in sodobnih metod dela, kar prav tako prispeva k večji inovativnosti celotnega tima. Takšna dvostranska izmenjava znanja krepi organizacijsko učenje in spodbuja boljše medsebojno sodelovanje, kar je ključno za doseg skupnih ciljev organizacije (Li in drugi, 2021).

Prenos znanja se izkazuje kot še ena ključna prednost, ki jo omogočajo medgeneracijski timi. Starejši člani tima lahko mlajšim prenašajo dragoceno institucionalno znanje, kar zagotavlja kontinuiteto in stabilnost znotraj organizacije. Ta prenos znanja je bistven za razvoj veščin in kompetenc mlajših zaposlenih, ki se s tem ustrezno pripravljajo na prevzemanje novih nalog in odgovornosti. Mentorstvo, ki ga nudijo starejši zaposleni, je ključno za dolgoročno stabilnost in uspešnost organizacije, saj omogoča nemoten prehod znanja in izkušenj ter krepi kulturo učenja in sodelovanja v delovnem okolju (Tabaku, 2024). S tem se oblikuje dinamično delovno okolje, ki je sposobno prilagajanja in rasti v hitro spreminjajočem se poslovnem svetu.

3.5.2.3 Širjenje virov

Različne generacije v okviru medgeneracijskih timov prinašajo tudi edinstvene socialne mreže in kontakte, kar organizacijam omogoča dostop do širšega spektra virov in priložnosti. Mlajši zaposleni lahko s svojo povezanostjo v digitalnih in sodobnih socialnih omrežjih doprinesejo sveže perspektive ter vzpostavijo nove povezave, ki so ključne za razvoj inovativnih rešitev. Po drugi strani pa starejši zaposleni prinašajo dolgoletne stike in uveljavljene poslovne odnose, ki temeljijo na zaupanju in preteklem sodelovanju. Sinergija med temi različnimi oblikami socialnega kapitala lahko vodi do bolj inovativnih rešitev in večje konkurenčne prednosti na trgu. S povezovanjem znanj in virov, ki jih prinašajo različne generacije, organizacije ne le da povečujejo svojo sposobnost prilagajanja na dinamične tržne razmere, temveč tudi izboljšujejo svojo sposobnost ustvarjanja dodane vrednosti ter ohranjanja konkurenčne prednosti (Li in drugi, 2021). Tako postane medgeneracijska interakcija ključni dejavnik za uspešno poslovanje v sodobnem poslovnem okolju.

3.5.2.4 Izboljšanje komunikacije

Medgeneracijski timi predstavljajo pomemben dejavnik za izboljšanje komunikacije znotraj organizacije. Sodelovanje med različnimi generacijami ne le da premošča generacijske razlike, temveč tudi spodbuja medsebojno razumevanje in izmenjavo znanja. Ta proces prispeva k ustvarjanju bolj odprte in učinkovite komunikacijske kulture, ki je ključna za uspešno delovanje organizacije. Z raznolikostjo perspektiv in izkušenj, ki jih prinašajo člani medgeneracijskih timov, se povečuje tudi sposobnost reševanja konfliktov ter izboljšuje splošna timska dinamika. Tako postanejo medgeneracijski timi pomemben element za razvoj pozitivne organizacijske klime, ki spodbuja sodelovanje in kreativnost bodočih vodij znotraj organizacije (Tabaku, 2024).

3.5.2.5 Načrtovanje nasledstva

Učinkovito načrtovanje nasledstva v okviru teh timov omogoča identifikacijo in ohranjanje ključnih talentov, kar je bistvenega pomena za stabilnost in kontinuiteto vodstvenih struktur. Tak pristop ne le da prispeva k dolgoročni uspešnosti organizacije, temveč tudi krepi kulturo znotraj podjetja, ki spodbuja rast in razvoj posameznikov. S tem, ko se mlajši zaposleni vključujejo v procese odločanja in pridobivajo izkušnje pod mentorstvom starejših kolegov, se ustvarja dinamično okolje, v katerem se lahko razvijajo bodoči vodje, kar dolgoročno koristi celotni organizaciji (Tabaku, 2024).

3.5.3 Skrb za vpeljevanje medgeneracijskega vodenja

Vse te pozitivne posledice bistveno prispevajo k izboljšanju tako individualne kot organizacijske uspešnosti. Uresničitev teh pozitivnih izidov je možna le, če vodje aktivno spodbujajo razvoj pozitivne organizacijske kulture, v kateri se posamezniki vseh starosti

počutijo dobrodošle in verjamejo, da lahko pomembno prispevajo k svojemu delovnemu okolju. Učinkovitost te pozitivne kulture je odvisna od sposobnosti organizacij, da olajšajo odprto komunikacijo med generacijskimi skupinami.

Številni primeri pozitivnih interakcij, ki jih spodbuja vzorčno vodenje v večgeneracijskih organizacijah, potrjujejo to tezo. Vendar pa je za uresničitev teh pozitivnih rezultatov ključno, da organizacije, njihovi vodje ter posamezniki znotraj organizacije vzpostavijo učinkovite delovne dinamike. Vodje morajo implementirati učinkovite vodstvene tehnike, ki spodbujajo sodelovanje med posamezniki različnih starosti in omogočajo medsebojno mentorstvo. Brez takšnega pristopa organizacije ne bodo dosegle trajnosti, zanesljivosti ali uspeha, ki bi ga sicer lahko dosegle (Urlick, 2022).

Raziskava, ki je bila izvedena v okviru Iniciativnega projekta »*Living, Learning, and Earning Longer Collaborative*«, je pokazala, da več kot 80 % svetovnih vodij priznava ključno vlogo medgeneracijskih delovnih sil pri rasti organizacij. Kljub temu manj kot polovica podjetij vključuje starostno raznolikost v svoje pobude za raznolikost, enakost in vključevanje (angl. Diversity, Equity, and Inclusion, v nadaljevanju DEI). Predpandemične prakse zaposlovanja ne morejo zagotoviti trajnostne prihodnosti. Organizacije se morajo ponovno preučiti in prilagoditi svoje strategije DEI, da bi izpolnile zahteve nove dobe, če želijo povečati operativno učinkovitost, okrepiti konkurenčnost, razširiti svoj doseg med potrošniki vseh starosti in zmožnosti ter zgraditi dolgoročno odpornost. V tem kontekstu je ključno, da vodje upoštevajo spremembe in priložnosti, ki jih prinaša starajoča se delovna sila, ter s tem povečajo produktivnost v prihodnosti (Hennelly in Schurman, 2023).

4 ANALIZA MEDGENERACIJSKEGA VODENJA NA PRIMERIH SLOVENSКИH MANAGERJEV

4.1 Predstavitev

Namen magistrskega dela je razširiti znanje o medgeneracijskem vodenju, ki uporablja raznolike pristope vodenja, s katerimi vključuje ključne deležnike v proces in zato predstavlja tudi enega izmed relevantnih pristopov vodenja različnih generacij. Namen je prispevati k večji učinkovitosti in ozaveščenosti medgeneracijskega vodenja med slovenskimi managerji. Namen je tudi prikazati, katere dobre prakse managerji že uporabljajo, ugotovitve povezati s teoretičnim delom naloge in podati priporočila in napotke managerjem in kadrovníkom, ki se bodo v prihodnosti soočali ali pa se že soočajo z vodenjem več različnih generacij.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti teorijo in prakse medgeneracijskega vodenja na primerih slovenskih managerjev. Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

- S pomočjo tuje in domače literature, javno dostopnih znanstvenih člankov proučiti in predstaviti tradicionalne in sodobne stile vodenja.
- Preučiti teorijo in prakse medgeneracijskega vodenja v povezavi z najnovejšo strokovno in znanstveno literaturo.
- S pomočjo kombinirane metode raziskave analizirati in prikazati, katere prakse medgeneracijskega vodenja slovenski managerji že izvajajo in oblikovati nadaljnja priporočila za izboljšanje le teh, ali dodajanje možnih novih dobrih praks.

Na osnovi izbranih ciljev postavljam raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali je pri slovenskih managerjih prisotno medgeneracijsko vodenje?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Ali slovenski managerji uporabljajo kombinacijo različnih vodstvenih stilov na različnih ravneh medgeneracijskega vodenja, s katerimi krepijo pozitivni psihološki kapital in organizacijsko klimo v podjetju?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Kako naj managerji aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?

V empiričnem delu sem kombinirala sekundarne in primarne podatke, pri čemer sem se osredotočila predvsem na primarne podatke. Za pridobitev teh podatkov sem, na podlagi raziskane teorije, pripravila vprašanja za intervju, ki predstavljajo osnovo za raziskovalno-empirični del magistrskega dela. Raziskava je bila izvedena med managerji oziroma vodji na vodilnih položajih, ki vodijo najmanj dve generacijsko različni skupini in delujejo v različnih panogah in podjetjih. V raziskavi so sodelovali tako moški kot ženske z različnimi stopnjami izobrazbe, stari med 27 in 67 let. V prilogi 2 sem ravno tako povzela osnovne podatke intervjujancev, kjer sem zajela podatke o pripadnosti generacije, vodilni položaj, koliko let vodstvenih izkušenj imajo (v letih) in koliko različnih generacij vodijo. Glavno orodje za izvedbo intervjujev je bil vprašalnik, pri čemer so intervjuji potekali individualno. Izvajali so se izven delovnega časa in so trajali približno eno uro. Odgovore sem beležila sproti, poleg tega pa sem uporabila platformo Zoom za snemanje intervjujev in zvočni snemalnik na telefonu. Vse transkripcije intervjujev so priložene v prilogi magistrskega dela.

4.2 Metodologija

4.2.1 Metodološki pristop

Metodološki pristop v tej raziskavi temelji na kvalitativnem raziskovanju, ki omogoča globlji vpogled v subjektivne izkušnje in družbene procese. Kvalitativne raziskave so še posebej primerne, kadar želimo raziskati kompleksne, večplastne pojave, kot je medgeneracijsko vodenje, saj omogočajo razumevanje individualnih doživetij, odnosov in

strategij, ki jih managerji uporabljajo pri prilagajanju vodenja glede na različne generacije zaposlenih (Pearse, 2019). Kvalitativne metode temeljijo na uporabi različnih tehnik za zbiranje in analizo podatkov. Izbira specifične metode ali tehnike v raziskavi je odvisna od narave raziskovalnega problema in ciljev raziskave. Z analizo zbranih podatkov raziskovalec poišče odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja (Roblek, 2009). Kvalitativne metode raziskovanja zbirajo širok spekter podatkov, ki služijo poleg kvalitativnih meritev tudi poglobljenemu upoštevanju različnih kontekstov in okoliščin za njihovo interpretacijo. Izbrani pristop je zato kot tak primeren za raziskavo medgeneracijskega vodenja pri slovenskih managerjih, saj vsak izmed njih izhaja iz različnih izkušenj in prinaša edinstvene poglede na vodenje. Kvalitativni intervjuji nam tukaj omogočajo boljše razumevanje, kako managerji dojemajo delovno etiko med mladimi in starejšimi zaposlenimi ter kakšno vlogo ima mentorstvo pri spodbujanju sodelovanja med generacijami.

4.2.2 Oblikovanje raziskovalnih vprašanj

Vprašalnik, uporabljen v tej raziskavi, je bil oblikovan z namenom raziskati ključne prakse medgeneracijskega vodenja ter preučiti izkušnje managerjev pri prilagajanju svojega stila vodenja različnim generacijam. Vprašanja so bila razdeljena na več sklopov, ki so omogočali zbiranje informacij o izkušnjah managerjev, njihovih strategijah vodenja in izzivih, s katerimi se soočajo pri delu z generacijsko raznolikimi timi, kar prikazuje tabela 5.

Tabela 6: Vprašanja za intervju po sklopih

Sklop vprašanj	Vprašanja
Uvodna vprašanja	Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?
	Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?
	Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?
Jedro intervjuja	Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije?
	Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja?

se nadaljuje

Tabela 7: Vprašanja za intervju po sklopih (nad.)

Sklop vprašanj	Vprašanja
Jedro intervjuja	Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?
	Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?
	S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?
Razširjena vprašanja	Kako prilagodite svoj stil vodenja glede na različne generacije zaposlenih?
	Kako podpirate starejše zaposlene pri osvajanju novih tehnologij?
	Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?

Vir: lastno delo.

4.2.2.1 Uvodna vprašanja

V prvem sklopu sem se osredotočila na zbiranje osnovnih informacij o intervjuvancih in organizacijah, v katerih delujejo. Ta vprašanja so bila namenjena pridobivanju konteksta o tem, koliko generacij trenutno deluje v organizaciji, kakšna je povprečna starost zaposlenih in kakšne so izkušnje intervjuvanca z vodenjem različnih generacij. Odgovori so služili temeljnemu razumevanju intervjuvanca in njegovega delovanja v podjetju.

4.2.2.2 Jedro intervjuja

Jedro intervjuja je bilo osredotočeno na raziskovanje konkretnih praks medgeneracijskega vodenja. Vprašanja so bila oblikovana tako, da so preučevala strategije prilagajanja vodenja različnim generacijam, razlike v delovni etiki med generacijami ter spodbujanje sodelovanja znotraj organizacije. Ta del je raziskoval tudi, kako managerji krepijo organizacijsko klimo in kakšne strategije uporabljajo za izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja.

4.2.2.3 Razširjena vprašanja

V tretjem sklopu sem vključila vprašanja, ki so raziskovala specifične vidike medgeneracijskega vodenja, kot so prilagajanje vodenja, podpora starejšim zaposlenim pri osvajanju novih tehnologij ter prenos znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Ta vprašanja so omogočila poglobljeno analizo strategij, ki jih managerji uporabljajo za spodbujanje medgeneracijskega učenja in sodelovanja.

4.2.2.4 Zaključna vprašanja

Zaključna vprašanja so bila namenjena pogledu v prihodnost medgeneracijskega vodenja. Intervjuvance sem vprašala, kako naj vodje implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v prihodnje in kakšne trende napovedujejo v tej smeri. Odgovori na ta vprašanja so podali vpogled v predstavo prihodnosti medgeneracijskega vodenja v teh organizacijah.

4.2.3 Uporaba polstrukturiranih intervjujev

V tej raziskavi sem uporabila polstrukturirane intervjuje, ki združujejo strukturirana vprašanja za primerljivost odgovorov, in odprta vprašanja, ki omogočajo vpeljavo dodatnih kontekstov oz. primerov za boljše razumevanje odgovorov intervjuvancev. Raziskovalec vodi pogovor z jasno določenimi temami, a hkrati dopušča prilagoditev poteka intervjuja glede na odzive intervjuvanca. Tako lahko raziskovalec preuči nove teme ali vprašanja, ki se pojavijo med pogovorom, kar daje raziskavi večjo globino in prilagodljivost. Polstrukturirani intervjuji so omogočili preučevanje managerjevih dojemanj medgeneracijskih izzivov, strategij prilagajanja vodstvenega sloga in uporabe mentorstva kot povezovalnega orodja med generacijami v svojih organizacijah. Kombinacija vprašanj odprtega in zaprtega tipa tako omogoča poglobitev v določene teme in pridobitev kakovostnih podatkov.

4.3 Načrt raziskave

Raziskovalni načrt predstavlja temelj za izvedbo empirične raziskave in določa korake, ki jih je bilo treba izvesti za pridobivanje, analizo in interpretacijo podatkov. Cilj raziskave je bil preučiti izkušnje slovenskih managerjev pri vodenju generacijsko raznolikih timov in ugotoviti, kako se prilagajajo različnim generacijam zaposlenih. V ta namen smo izbrali kvalitativno raziskovalno zasnovo, ki nam je omogočila poglobljeno raziskovanje subjektivnih izkušenj, pogledov in praks, povezanih z medgeneracijskim vodenjem. Kvalitativni pristop je bil izbran, ker omogoča preučevanje kompleksnih pojavov, kot so odnosi med generacijami, ki jih ni mogoče v celoti zajeti z uporabo kvantitativnih metod (Creswell, 2007, str. 35-41).

4.3.1 Izbor vzorca

V tej raziskavi je bilo uporabljeno namensko vzorčenje, ki je značilno za večino kvalitativnih raziskav. Osnovna značilnost namenskega vzorčenja je, da se izbira udeležencev izvede z upoštevanjem raziskovalnih ciljev, kar pomeni, da so enote analize izbrane na podlagi kriterijev, ki omogočajo ustrezno odgovoriti na raziskovalna vprašanja (Bryman, 2012, str. 418). Izbrala sem 18 slovenskih managerjev, ki delujejo v različnih industrijah in različnih sektorjih, vključno z javnim in zasebnim sektorjem. Vključeni managerji so imeli večletne izkušnje pri delu z generacijsko raznolikimi timi. Njihova vloga je bila ključnega pomena, saj so zaradi svojih izkušenj in vpogledov lahko ponudili relevantne informacije o izzivih, s katerimi se srečujejo pri vodenju različnih starostnih skupin.

4.3.2 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki so bili zasnovani na podlagi vnaprej določenih tem, vendar so omogočali prožnost pri raziskovanju dodatnih vprašanj, ki so se pojavila med pogovorom. Intervjuje sem izvedla v obdobju dveh tednov, vsak intervju pa je trajal od 45 do 90 minut. Intervjuji so bili z dovoljenjem udeležencev posneti in transkriptirani za namene nadaljnje analize. Udeleženci so bili pred intervjujem seznanjeni z namenom raziskave, pravicami glede zasebnosti in varovanjem podatkov, kar je prispevalo k odprti komunikaciji in zaupanju.

4.3.3 Kodiranje in analiza podatkov

Po zbiranju podatkov je sledila analiza. Uporabila sem tehniko tematske mreže, ki omogoča prepoznavanje ključnih tem in vzorcev znotraj kvalitativnih podatkov. Kodiranje transkripcij je potekalo v več fazah. Najprej sem kodirala oziroma identificirala osnovne tematske enote, nato pa sem te enote združila v širše tematske sklope.

4.3.4 Interpretacija ugotovitev

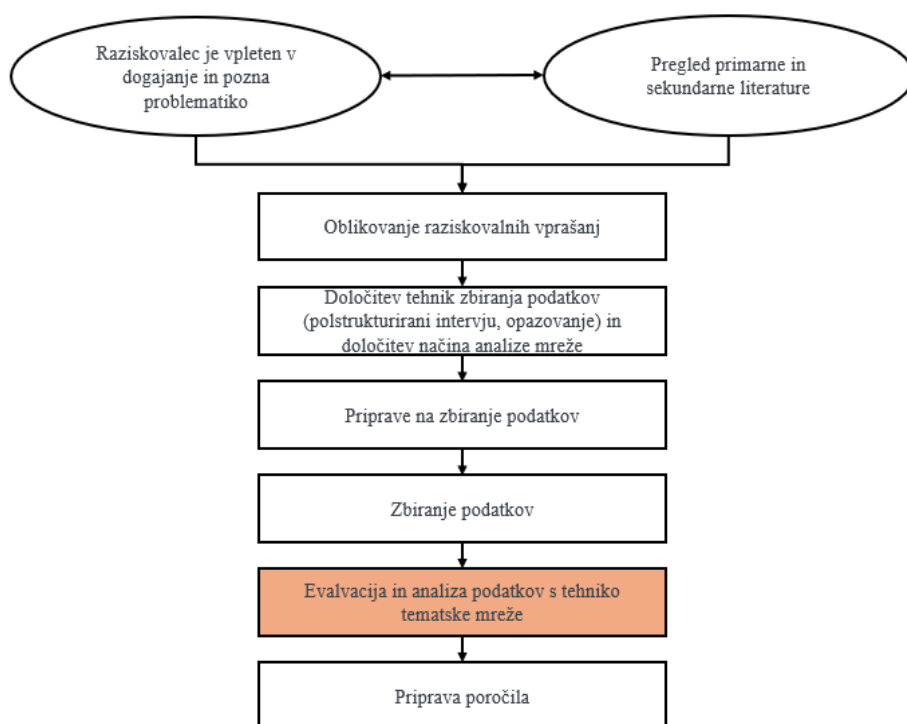
V zadnji fazi sem interpretirala rezultate v skladu z raziskovalnimi vprašanji in ugotovitve postavili v širši kontekst medgeneracijskega vodenja. Analiza je omogočila prepoznavanje ključnih trendov in praks, ki jih managerji uporabljajo za učinkovito vodenje različnih generacij. Skozi analizo sem identificirala glavne izzive, s katerimi se managerji soočajo, ter strategije, ki so se izkazale za učinkovite pri povezovanju in vodenju generacijsko raznolikih timov.

4.3.5 Izvedba in praktične okoliščine

Vsi intervjuji so bili izvedeni v skladu z etičnimi smernicami raziskovalne institucije. Intervjuje sem izvedla osebno ali prek videokonference, odvisno od preferenc in

razpoložljivosti udeležencev. Pred začetkom intervjuja so udeleženci prejeli pisno informacijo o raziskavi in podpisali soglasje za sodelovanje ter snemanje intervjujev. Poskrbeli smo za popolno anonimnost udeležencev, pri čemer so bili vsi osebni podatki iz transkriptov odstranjeni pred začetkom analize. Za dodatno zagotovitev veljavnosti rezultatov smo po začetni analizi izbranim intervjuvancem omogočili povratno informacijo o naših interpretacijah. Tako smo preverili, ali smo njihove odgovore ustrezno razumeli in interpretirali, kar je prispevalo k večji zanesljivosti raziskave. Bistvo poteka analize in njenih posameznih faz nazorno prikazuje slika 3.

Slika 3: Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi



Vir: prirejeno po Roblek (2009).

4.4 Rezultati raziskave

Prvi sklop vprašanj je temeljil na zbiranju osnovnih informacij o intervjuvancih in organizacijah, v katerih delujejo. Ta vprašanja so bila namenjena pridobivanju konteksta o tem, koliko generacij trenutno deluje v organizaciji, kakšna je povprečna starost zaposlenih in kakšne so izkušnje intervjuvanca z vodenjem različnih generacij.

4.4.1 Kodiranje besedila

Proces analize sem začela s kodiranjem besedila, kjer sem posamezne dele intervjujev pripisala določenim konceptom ali temam. To metodo sem uporabila za kodiranje in analizo

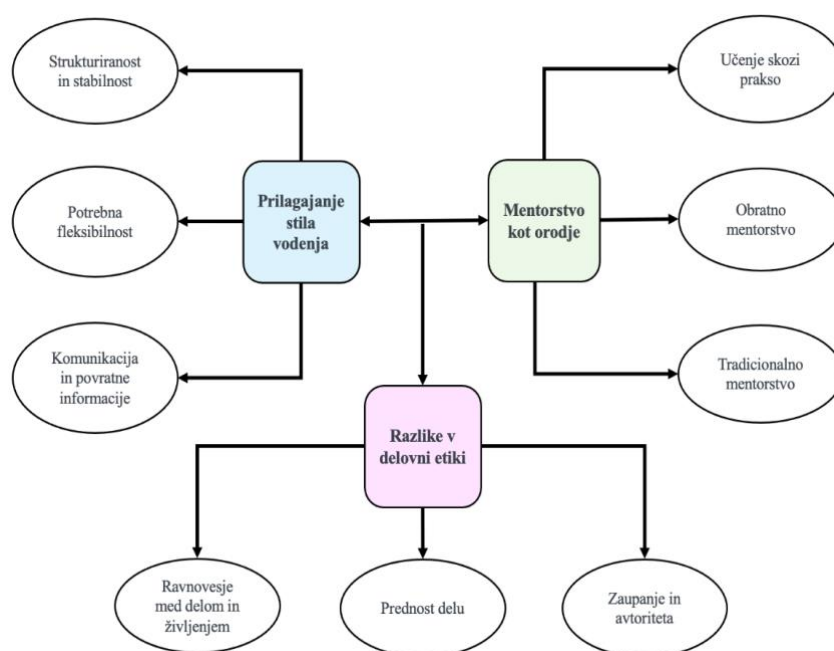
intervjujev slovenskih managerjev, kjer sem identificirala glavne teme in podteme, ki opisujejo ključne značilnosti medgeneracijskega vodenja. Proces analize z uporabo tematske mreže vključuje tri glavne faze: kodiranje besedila, oblikovanje tematskega omrežja ter interpretacijo ugotovitev (Bryman, 2021, str. 597—606). Kodiranje je omogočilo strukturiranje obsežnih nestrukturiranih podatkov, zbranih iz intervjujev, kar je pomagalo pri prepoznavanju ključnih vzorcev in relacij med različnimi odgovori (Roblek, 2009).

Na podlagi kodiranja sem identificirala tri glavne teme, ki so se pojavile v večini intervjujev. Prva tema se nanaša na prilagajanje stila vodenja glede na generacije. Managerji so večkrat izpostavili, da je prilagajanje stila vodenja ključnega pomena, saj vsaka generacija zahteva drugačen pristop. Na primer, 15 od 18 oseb je v svojih intervjujih poudarilo, da starejši zaposleni potrebujejo večjo stabilnost in strukturo, mlajši zaposleni pa pričakujejo več svobode in fleksibilnosti. Druga tema, ki je prevladovala, so razlike v delovni etiki med generacijami. Managerji (14 od 18 oseb) so poročali o opaznih razlikah v delovnih vrednotah med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Tretja glavna tema pa se nanaša na mentorstvo kot orodje za povezovanje generacij, kjer je 13 od 18 oseb (managerjev) v intervjujih izpostavilo pomen prenosa znanja med generacijami, pri čemer so posebej poudarili obratno mentorstvo, kjer mlajši zaposleni pomagajo starejšim pri uporabi novih tehnologij. Ta oblika mentorstva je postala ključna komponenta za uspešno uvajanje tehnoloških sprememb v podjetju.

4.4.2 Tematska mreža

Po kodiranju sem pričela z oblikovanjem tematske mreže. Tematska mreža se gradi z združevanjem osnovnih tem, organiziranjem tematskih kategorij in povezovanjem glavnih tem, kar omogoča boljše razumevanje strukture intervjujev in medsebojnih odnosov med različnimi temami (Roblek, 2009). Na sliki 4 je razvidna struktura tematske mreže z osnovnimi in glavnimi temami na osnovi zbranih informacij in kodiranja intervjujev.

Slika 4: Tematska mreža medgeneracijskega vodenja



Vir: lastno delo.

4.4.3 Ključne teme

V tem raziskovalnem delu sem s tematsko analizo intervjujev identificirala več ključnih tem, ki se navezujejo na medgeneracijsko vodenje v slovenskih podjetjih. Uporabila sem metodo tematske mreže, ki je omogočila prepoznavanje in razčlenitev najpogostejših in najbolj relevantnih tem, ki so se pojavljale skozi intervjuje. Po kodiranju intervjujev sem izluščila globalno temo (medgeneracijsko sodelovanje kot vir inovativnosti) in tri glavne teme, ki se povezujejo z vodenjem različnih generacij: prilagajanje stila vodenja, razlike v delovni etiki med generacijami in uporaba mentorstva kot orodja za povezovanje generacij. Vsaka izmed teh tem vključuje podteme, ki razkrivajo globlje razumevanje, kako se managerji spopadajo z izzivi, ki jih prinaša vodenje generacijsko raznolike delovne sile.

4.4.3.1 Prilagajanje stila vodenja glede na generacijske značilnosti

Managerji, ki so sodelovali v raziskavi, so poudarili, da je prilagajanje stila vodenja ključnega pomena za uspešno medgeneracijsko sodelovanje. 16 od 18 managerjev so izpostavili, da mlajše generacije, kot sta generaciji Z in Y, pričakujejo več svobode in avtonomije pri delu, hitre povratne informacije o svojem napredku ter več priložnosti za osebni in karierni razvoj. To je v nasprotju s starejšimi generacijami, kot je generacija X, ki običajno cenijo strukturiranost, predvidljivost in jasna pričakovanja pri svojem delu. 14 od 18 oseb (managerjev) je v intervjujih poudarilo, da starejši zaposleni (predvsem generacija

X in baby boom) pričakujejo pravočasno obveščanje o pomembnih spremembah v podjetju ter večjo stabilnost in varnost na delovnem mestu.

Prevladujoči delež managerjev zagovarja in sledi avtentičnemu stilu vodenja, vendar so tekom svojega delovanja prilagajali svoj stil vodenja glede na dane situacije. Zagovarjali so, da je v kriznih trenutkih ključnega pomena uporaba avtokratskega stila vodenja, ki se prilagodi glede na posameznike.

Managerji so razvili prilagodljiv stil vodenja, ki upošteva te generacijske razlike. 13 od 18 managerjev je v intervjujih izpostavilo, da mlajši zaposleni, predvsem generacije Y in Z, pogosto dobijo več priložnosti za samostojno odločanje in prevzemanje odgovornosti. Po drugi strani pa starejšim zaposlenim omogočajo bolj strukturiran in organiziran delovni proces, ki je prilagojen njihovim pričakovanjem glede stabilnosti in rutine. Ta fleksibilnost pri prilagajanju stila vodenja omogoča večjo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, saj se managerji osredotočajo na specifične potrebe vsake generacije.

4.4.3.2 Razlike v delovni etiki med generacijami

Ena izmed najbolj očitnih razlik, ki so jo managerji zaznali, je razlika v delovni etiki med generacijami. Managerji so poročali, da starejši zaposleni, zlasti tisti iz generacije X, kažejo večjo predanost delu in višjo raven samoiniciativnosti. 12 od 18 managerjev je v intervjujih izpostavilo, da starejši zaposleni (predvsem generacija X in baby boom) običajno delujejo bolj neodvisno in pogosto ne potrebujejo podrobnih navodil, saj so zaradi svojih izkušenj navajeni samostojnega reševanja problemov in soočanja z izzivi. Nasprotno pa mlajši zaposleni, zlasti pripadniki generacije Z, potrebujejo več usmerjanja, saj imajo pogosto manj izkušenj in jim manjka samoiniciative.

V intervjujih je 11 od 18 managerjev omenilo, da so pri mlajših zaposlenih (predvsem generacije Y in Z) opazili nižjo raven delovne etike, ki jo povezujejo z manjšo predanostjo delu v primerjavi s starejšimi zaposlenimi. Poleg tega so izpostavili, da mlajši zaposleni večji poudarek namenjajo ravnovesju med zasebnim in poklicnim življenjem, kar vpliva na njihov pristop k delu. Starejši zaposleni, ki so delali v bolj strukturiranih in stabilnih okoljih, so navajeni na dolge delovne ure in večjo predanost delu, medtem ko mlajši zaposleni raje iščejo fleksibilnost in možnost hitrega napredovanja, kar je povezano z njihovimi vrednotami in pričakovanji glede karijerne poti.

4.4.3.3 Mentorstvo kot povezovalno orodje

Mentorstvo, zlasti obratno mentorstvo, se je izkazalo kot izjemno učinkovito orodje za povezovanje medgeneracijskih timov. Oseba 12 je izpostavila, da v njenem podjetju aktivno spodbujajo prenos znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, kar pomaga premagovati razlike v izkušnjah in kompetencah. Mlajši zaposleni, ki so bolj vešč tehnologije, pogosto

mentorirajo starejše sodelavce pri uporabi novih digitalnih orodij. Ta oblika obratnega mentorstva, ki omogoča vzajemno izmenjavo znanj, prispeva k večji povezanosti in učinkovitosti timov.

Obratno mentorstvo pa ni pomembno le za prenos tehničnih znanj, temveč tudi za razvijanje mehkih veščin pri mlajših generacijah. 14 od 18 managerjev je v intervjujih izpostavilo, da mlajši zaposleni skozi mentorstvo s starejšimi sodelavci pridobivajo ključne veščine, kot so reševanje konfliktov, pogajalske sposobnosti in strateško razmišljanje. Te veščine jim pomagajo pri hitrem kariernem napredovanju in večji učinkovitosti pri delu.

4.4.4 Podteme

Znotraj treh glavnih tem, identificiranih v prejšnjem poglavju, so bile prepoznane številne podteme, ki dodatno osvetljujejo ključne vidike medgeneracijskega vodenja. Te podteme sem izluščila skozi podrobno analizo intervjujev, pri čemer so se pojavljale kot pomembni dejavniki pri razumevanju medgeneracijskih razlik in prilagoditev, ki jih managerji izvajajo pri vodenju različnih starostnih skupin. Podteme sem organizirala znotraj vsake glavne teme, kar omogoča bolj celovito razumevanje dinamike vodenja.

V tabeli 8 je razvidna struktura identificiranih glavnih tem in njihovih podtem z ustreznimi vsebinskimi opisi.

Tabela 8: Razčlenitev tem tematske mreže

Glavna tema	Podtema	Opis
Prilagajanje stila vodenja	Potrebna fleksibilnost, strukturiranost in stabilnost, komunikacija in povratne informacije	Mlajši zaposleni pričakujejo več svobode in fleksibilnosti pri delu. Starejši zaposleni cenijo jasno strukturo in stabilnost pri delu. Mlajše generacije potrebujejo stalne povratne informacije.
Razlike v delovni etiki	Predanost delu, ravnoesje delo-življenje, zaupanje in avtoriteta,	Starejši zaposleni so bolj predani delu in imajo višjo raven odgovornosti. Mlajši zaposleni iščejo boljše ravnoesje med delom in zasebnim življenjem. Starejši zaposleni bolj spoštujejo avtoriteto, medtem ko mlajši pričakujejo bolj participativni pristop.
Mentorstvo kot orodje	Obratno mentorstvo, tradicionalno mentorstvo, učenje skozi prakso	Mlajši zaposleni učijo starejše sodelavce uporabljati tehnologijo in digitalna orodja. Starejši zaposleni prenašajo izkušnje in znanje mlajšim generacijam.

		Učenje skozi praktične izkušnje spodbuja hitrejši razvoj veščin pri mlajših zaposlenih.
--	--	---

Vir: lastno delo.

4.4.4.1 Prilagajanje stila vodenja: razumevanje in prilagajanje različnim generacijskim pričakovanjem

Podtema potreba po fleksibilnosti izstopa kot ena ključnih znotraj prilagajanja stila vodenja. Intervjuji so razkrili, da mlajši zaposleni, predvsem pripadniki generacije Z, pričakujejo večjo fleksibilnost glede delovnega časa, načina dela in komunikacije. 15 od 18 managerjev je v intervjujih izpostavilo, da mlajši zaposleni, predvsem iz generacije Z, zelo cenijo možnost dela na daljavo in prilagodljiv delovni čas. Hkrati so managerji poročali, da starejši zaposleni, zlasti generacija X, dojemajo te spremembe kot manj primerne in raje delajo v bolj strukturiranem in tradicionalnem delovnem okolju. Managerji so zato prisiljeni prilagajati svoje vodstvene prakse glede na pričakovanja vsake generacije.

Nasprotno pa je strukturiranost in stabilnost prevladujoča podtema pri starejših zaposlenih, predvsem pri tistih iz generacije X in generacije otrok blaginje. 13 od 18 managerjev je v intervjujih poudarilo, da starejši zaposleni (predvsem generacija X in baby boom) cenijo stabilnost in predvidljivost pri svojih delovnih nalogah. Managerji so opazili, da starejši zaposleni z jasno strukturo nalog lažje dosegajo visoko stopnjo zanesljivosti pri izpolnjevanju pričakovanih rezultatov. To pomeni, da morajo managerji upoštevati različna pričakovanja glede delovne strukture, kjer mlajši zaposleni pričakujejo fleksibilnost, starejši pa stabilnost.

Podtema komunikacija in povratne informacije prav tako igra pomembno vlogo pri prilagajanju stila vodenja. Oseba 17 je opozorila, da mlajši zaposleni pogosto pričakujejo stalne povratne informacije in hitro odzivnost vodij. To je v nasprotju s starejšimi zaposlenimi, ki se dobro znajdejo tudi brez stalnih povratnih informacij, saj se zanašajo na svojo izkušnost in samostojnost.

4.4.4.2 Razlike v delovni etiki: spremembe delovnih vrednot med različnimi generacijami

Pri analizi razlike v delovni etiki med generacijami se je kot pomembna podtema izoblikovala predanost delu. Več managerjev je poročalo, da starejši zaposleni iz generacije X in generacije otrok blaginje kažejo višjo stopnjo predanosti in samoiniciativnosti. 14 od 18 managerjev je v intervjujih izpostavilo, da starejši zaposleni (predvsem generacija X in baby boom) ne potrebujejo stalnih povratnih informacij in običajno izpolnjujejo svoje naloge

ne glede na njihovo težavnost. Njihova delovna etika je pogosto povezana z vrednotami, ki poudarjajo trdo delo, zanesljivost in odgovornost.

Na drugi strani se je pri mlajših zaposlenih pojavila podtema iskanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. 12 od 18 oseb (managerjev) je v intervjujih izpostavilo, da pripadniki generacije Z dajejo večji poudarek osebnemu zadovoljstvu, ravnovesju med delom in življenjem ter prostočasnim dejavnostim. Mnogi mlajši zaposleni vidijo delo bolj kot sredstvo za doseg ciljev zunaj delovnega mesta in manj kot temeljno vrednoto, kar vpliva na njihovo motivacijo in zavzetost za dolgoročne projekte.

Pomembna podtema znotraj razprave o delovni etiki je tudi zaupanje in avtoriteta. Starejši zaposleni pogosto dajejo večji pomen avtoriteti in formalnim hierarhičnim strukturam, kar jim omogoča lažje sprejemanje odločitev. 13 od 18 managerjev je v intervjujih poudarilo, da mlajši zaposleni, predvsem pripadniki generacije Y in Z, niso nujno skeptični do avtoritete, vendar si želijo biti bolj vključeni v proces odločanja. To je privedlo do potrebe po bolj participativnem in demokratičnem stilu vodenja, kjer se odločitve sprejemajo skupaj s sodelavci.

4.4.4.3 Mentorstvo kot orodje za prenos znanja in sodelovanje med različnimi generacijami

Pri mentorstvu se kot ključna podtema izpostavlja obratno mentorstvo, kjer mlajši zaposleni učijo starejše sodelavce na področju uporabe novih tehnologij in digitalnih orodij. 14 od 18 managerjev je v intervjujih izpostavilo, da obratno mentorstvo, kjer mlajši zaposleni pomagajo starejšim pri učenju novih tehnologij, igra ključno vlogo pri uspešni integraciji novih tehničnih rešitev v delovno okolje. S tem se omogoči hitrejši prenos tehničnih znanj in digitalnih spretnosti z mlajših na starejše. Mentorstvo tako ne deluje le v eno smer, ampak se znanja in izkušnje vzajemno prenašajo, kar prispeva k boljšemu sodelovanju med generacijami.

Poleg obratnega mentorstva se je pojavila tudi podtema tradicionalnega mentorstva, kjer starejši zaposleni s svojimi izkušnjami in znanjem vodijo mlajše sodelavce skozi karierne izzive. 15 od 18 managerjev je v intervjujih poudarilo, da starejši zaposleni pogosto prevzamejo vlogo mentorjev za mlajše sodelavce. Njihova bogata delovna zgodovina in izkušnje jim omogočajo, da mlajšim zaposlenim prenašajo ključne kompetence, ki so potrebne za njihov karierni razvoj in napredovanje znotraj poslovnega prostora.

Podtema učenje skozi prakso se je pojavila kot pomembna komponenta znotraj mentorstva. Mlajši zaposleni pridobivajo pomembne veščine in izkušnje skozi prakso, kar omogoča hitrejšo napredovanje. 13 od 18 managerjev je izpostavilo, da učenje skozi prakso prispeva k hitrejšemu razvoju mladih kadrov. To podjetjem omogoča, da učinkoviteje oblikujejo nove vodje, saj mlajši zaposleni z vključevanjem v praktične projekte in naloge hitreje pridobijo ključne vodstvene in strokovne veščine.

4.5 Omejitve raziskave

Vsaka raziskava se sooča z določenimi omejitvami, ki lahko vplivajo na obseg in veljavnost ugotovitev. Kljub skrbno načrtovani raziskovalni metodologiji so tudi v tej raziskavi prisotne nekatere omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov.

V sledečih podpoglavjih sem se osredotočila na omejitve vzorčenja, subjektivnosti podatkov in geografskega položaja izvedene kvalitativne raziskave.

4.5.1 Vzorčenje

Ena izmed glavnih omejitev te raziskave je velikost vzorca. V raziskavo sem vključila 18 slovenskih managerjev iz različnih sektorjev, kar sicer zagotavlja določen vpogled v medgeneracijsko vodenje, vendar omejuje možnost posploševanja ugotovitev na celotno populacijo managerjev v Sloveniji. Poleg tega je bil vzorec oblikovan na podlagi namensko izbranih udeležencev, kar pomeni, da lahko rezultati odražajo specifične izkušnje teh managerjev in ne nujno širše populacije. Zaradi manjšega vzorca obstaja tudi možnost, da so nekatere specifične izkušnje ali perspektive premalo zastopane. To še posebej velja za razlike med sektorji, saj so bili managerji iz nekaterih industrijskih sektorjev manj zastopani. Na primer, digitalizacija v podjetju s tehnološkimi rešitvami v primerjavi s podjetjem, ki upravlja športni center, z bistveno nižjo stopnjo digitalizacije. Tako so ugotovitve lahko bolj specifične za določene industrije in manj za druge.

4.5.2 Subjektivnost kvalitativnih podatkov

Kvalitativna narava raziskave pomeni, da so rezultati odvisni od subjektivnih izkušenj in zaznav managerjev, ki so sodelovali v raziskavi. Intervjuji temeljijo na osebnih interpretacijah, stališčih in spominih intervjuvancev, kar lahko vodi do pristranskosti in selektivnosti pri poročanju o izkušnjah (Bryman, 2012, str. 617—618). Tudi intervjuvanci se lahko nehoti osredotočijo na izkušnje, ki so jim bolj pri srcu, medtem ko druge vidike spregledajo ali omilijo. Kljub temu, da je raziskava zasnovana tako, da raziskuje različne vidike medgeneracijskega vodenja, lahko subjektivnost podatkov omejuje širino in globino vpogledov. Poleg tega je tudi interpretacija podatkov odvisna od raziskovalca, kar lahko vpliva na analizo in poudarke pri interpretaciji rezultatov. Čeprav sem za analizo uporabila tehniko tematske mreže, kar je prispevalo k sistematičnemu pristopu, ostaja določena stopnja subjektivnosti pri izbiri in interpretaciji ključnih tem in podtem.

4.5.3 Omejitve povezanosti s specifičnim geografskim okoljem

Raziskava se osredotoča na managerje, ki delujejo v Sloveniji, kar pomeni, da so ugotovitve raziskave lahko kulturno specifične in omejene na slovensko okolje. Kultura, družbene norme in delovni odnosi so lahko v drugih državah drugačni, zato rezultati te raziskave niso

neposredno prenosljivi na druge kulturne ali geografske kontekste (Bryman, 2012). Čeprav lahko nekatere ugotovitve veljajo tudi v širšem evropskem prostoru, je treba biti previden pri posploševanju rezultatov na mednarodni ravni.

Kljub temu, da so bili polstrukturirani intervjuji izbrani kot najprimernejša metoda za pridobivanje podrobnih informacij, obstaja možnost, da so nekatere teme ostale nezadostno raziskane. Trajanje intervjujev (45–90 minut) je omogočilo raziskovanje določenih vprašanj, vendar so nekatere bolj kompleksne teme, kot je vpliv globalnih trendov na medgeneracijsko vodenje, ostale manj obravnavane. Daljši ali bolj poglobljeni intervjuji bi lahko razkrili dodatne vpogleda, zlasti na področju prilagoditev managerjev glede na hitro spreminjajoče se tehnologije in družbene spremembe.

Zaradi časovnih in logističnih omejitev je bila raziskava izvedena v omejenem časovnem okviru. To je vplivalo na število intervjujev, ki so bili izvedeni, ter na globino raziskovanja določenih vprašanj. Poleg tega je bil raziskovalni proces omejen tudi s tehničnimi vidiki, kot so dostop do programske opreme za analizo podatkov in dolžina časa, potrebnega za transkripcijo intervjujev.

4.6 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Raziskava je razkrila pomembne vpogleda v medgeneracijsko vodenje, vendar so ostale določene smeri, ki bi jih bilo smiselno poglobljeno raziskati v prihodnje. Prav tako rezultati raziskave ponujajo koristna priporočila za managerje, ki se v praksi soočajo z izzivi medgeneracijskega vodenja. V tem poglavju bom predstavila priporočila za nadaljnje raziskovanje in za managerje, ki vodijo generacijsko raznolike time.

Kot sem že omenila v omejitvah raziskave, je bil vzorec te raziskave omejen na slovenske managerje. Ena od možnosti za nadaljnje raziskave bi bila vključitev večjega in bolj geografsko raznolikega vzorca, ki bi vključeval managerje iz različnih kulturnih okolij. Primerjalne medkulturne študije bi lahko osvetlile vpliv kulturnih razlik na medgeneracijske odnose in vodenje, kar bi prispevalo k boljšemu razumevanju, kako različne kulture oblikujejo percepcijo vodenja in sodelovanja med generacijami.

Nadaljnje raziskave bi lahko dopolnile kvalitativne ugotovitve z uporabo kvantitativnih metod, kar bi omogočilo bolj obsežno analizo medgeneracijskih odnosov na delovnem mestu. Uporaba anket bi omogočila zbiranje podatkov od večjega števila managerjev in zaposlenih, kar bi prispevalo k boljši generalizaciji ugotovitev. Poleg tega bi kvantitativni pristop omogočil statistično analizo, s katero bi raziskovalci lahko preučevali povezave med generacijskimi razlikami in uspešnostjo timov ali organizacij (Bryman, 2012).

Raziskave bi se lahko osredotočile na določene sektorje ali industrije, da bi preučili, kako specifične delovne prakse vplivajo na medgeneracijsko vodenje. Na primer, sektorji, ki so bolj odvisni od tehnologije, kot je industrija informacijske tehnologije, imajo lahko drugačne

dinamike medgeneracijskega sodelovanja kot bolj tradicionalni sektorji, kot so proizvodnja ali javni sektor. Raziskave, ki bi preučevale sektorske posebnosti, bi pripomogle k boljšemu razumevanju, kako prilagoditi vodstvene prakse glede na specifične industrijske potrebe. Dolgoročne študije bi lahko ponudile bolj poglobljen vpogled v razvoj medgeneracijskih odnosov skozi čas. Z opazovanjem, kako se generacijske dinamike spreminjajo in kako managerji prilagajajo svoje strategije, bi raziskovalci pridobili vpogled v dolgotrajne učinke medgeneracijskega vodenja na uspešnost timov in organizacij. To bi bilo še posebej pomembno pri preučevanju vpliva novih tehnologij in sprememb na delovnem mestu.

Raziskava je razkrila pomembno vlogo tehnologije pri medgeneracijskem sodelovanju. Prihodnje raziskave bi lahko natančneje preučile, kako tehnologija vpliva na odnose med generacijami in kako lahko managerji spodbujajo digitalne kompetence vseh generacij. Vloga obratnega mentorstva, pri katerem mlajši zaposleni starejšim predajajo znanje o tehnologijah, bi lahko postala osrednja tema prihodnjih raziskav. Poleg tega bi bilo smiselno raziskati, kako digitalizacija delovnih procesov spreminja tradicionalne hierarhične strukture in vpliva na vodenje.

4.6.1 Priporočila za managerje

Poleg smernic za nadaljnje raziskovanje so rezultati te raziskave pokazali tudi več priporočil za managerje, ki se soočajo z izzivi medgeneracijskega vodenja. Managerji bi morali prilagajati svoj stil vodenja glede na specifične potrebe posameznih generacij. Mlajše generacije, zlasti pripadniki generacije Z, pričakujejo večjo fleksibilnost pri delu in hitre povratne informacije. Managerji bi morali spodbujati odprto komunikacijo in omogočati priložnosti za razvoj mlajših zaposlenih skozi mentorstvo in neformalne oblike učenja (oseba 9). Na drugi strani starejši zaposleni cenijo stabilnost, strukturiranost in predvidljivost, kar pomeni, da je treba prilagoditi vodstvene prakse, da ustrezajo njihovim potrebam po jasnih ciljih in postopkih (oseba 18).

Rezultati raziskave so pokazali, da je mentorstvo eden ključnih načinov za premagovanje generacijskih razlik na delovnem mestu. Managerji bi morali spodbujati tako tradicionalno mentorstvo, kjer starejši zaposleni prenašajo svoje izkušnje in znanje na mlajše, kot obratno mentorstvo, kjer mlajši zaposleni učijo starejše tehnologij in digitalnih veščin (osebi 10 in 12). Takšne prakse ne prispevajo le k izboljšanju tehničnih kompetenc, temveč tudi k večji povezanosti in sodelovanju med generacijami.

Nadaljnja priporočila se navezujejo na razvoj strategij, ki spodbujajo sodelovanje med generacijami in izkoriščajo prednosti vsake starostne skupine. Raziskava je pokazala, da lahko generacijsko raznoliki timi prispevajo k večji inovativnosti, saj vsaka generacija prinaša drugačne poglede in izkušnje (oseba 10). Managerji lahko spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje z organizacijo delavnic, na katerih starejši in mlajši zaposleni skupaj rešujejo izzive, kar spodbuja medsebojno učenje in krepi sodelovanje.

Zaradi vse večjega pomena tehnologije na delovnem mestu je pomembno, da managerji spodbujajo razvoj digitalnih kompetenc vseh zaposlenih. Managerji bi morali zagotoviti, da starejši zaposleni pridobijo ustrezno usposabljanje za uporabo novih tehnologij, medtem ko bi morali mlajšim zaposlenim omogočiti prožnost in avtonomijo pri uvajanju novih digitalnih orodij. Prilagodljivost in digitalna pismenost sta ključna dejavnika za uspešno medgeneracijsko sodelovanje v digitalnem delovnem okolju (oseba 12).

Glavne ugotovitve raziskave zajemajo prilagajanje vodstvenih stilov, vzpostavitev učinkovite komunikacije in vlaganje v učenje in napredovanje zaposlenih.

Prilagodljivost je ključnega pomena za uspešno sodelovanje med generacijami. Managerji morajo razviti zmožnost prilagajanja različnih stilov vodenja glede na posamezne potrebe generacij v delovni sili, saj ima vsaka generacija svoje preference glede komunikacije, motivacije in delovnih vrednot. Uspešna komunikacija pri tem pomaga premagovati medgeneracijske ovire. Mentorstvo tukaj predstavlja eno od ključnih orodij za prenos znanja med generacijami in spodbujanje sodelovanja. Obratno mentorstvo, kjer mlajši zaposleni delijo svoje digitalne spretnosti, medtem ko starejši zaposleni posredujejo izkušnje, se je izkazalo za izjemno koristno pri krepitvi medgeneracijskih odnosov. Vlaganje v razvoj kompetenc, zlasti v digitalne spretnosti starejših zaposlenih, ter ustvarjanje priložnosti za formalne in neformalne oblike učenja in sodelovanja med generacijami ne izboljšuje samo delovno klimo, ampak tudi povečuje inovativnost in prispeva k uspehu organizacije. Za dosego tega, je potrebno ohranjati inkluziven pristop, ki vsem generacijam zagotavlja enake priložnosti za napredovanje in prispevek k organizacijskim ciljem. Pomembno je, da prepoznajo in cenijo prispevke vseh generacij ter spodbujajo kulturo spoštovanja in sodelovanja.

5 SKLEP

Raziskava je ponudila dragocene vpoglede v medgeneracijsko vodenje slovenskih managerjev in osvetlila načine, kako se ti prilagajajo vodenju generacijsko raznolikih timov. V današnjem poslovnem okolju, kjer sodelujejo zaposleni iz različnih starostnih skupin z različnimi vrednotami, pričakovanji in delovnimi navadami, postaja medgeneracijsko vodenje vse bolj pomembno. S pomočjo kvalitativnega raziskovalnega pristopa in polstrukturiranih intervjujev sem pridobila poglobljeno razumevanje praks, strategij in izzivov, s katerimi se managerji srečujejo pri delu z zaposlenimi različnih generacij.

Glavne teme, ki so se pojavile v raziskavi, vključujejo prilagajanje stila vodenja glede na specifične generacijske potrebe, razlike v delovni etiki med generacijami ter pomembno vlogo mentorstva pri povezovanju generacij in spodbujanju medgeneracijskega sodelovanja.

Raziskava je pokazala, da je prilagoditev stila vodenja ključna za uspešno medgeneracijsko sodelovanje. Managerji, ki uspešno vodijo generacijsko raznolike time, razumejo, da ima vsaka generacija svoje specifične potrebe, vrednote in pričakovanja. Mlajše generacije, kot

je generacija Z, pričakujejo večjo fleksibilnost pri delu, stalne povratne informacije in priložnosti za razvoj. Njihov pristop k delu je zaznamovan s hitrim tempom in iskanjem ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Po drugi strani pa starejši zaposleni, zlasti iz generacije X in generacije otrok blaginje, cenijo stabilnost, predvidljivost in jasna navodila. Za njih je pomembna strukturiranost dela, pri čemer se zanašajo na dolgoletne izkušnje in delovno rutino (osebi 9 in 18). Managerji, ki razumejo te razlike in prilagodijo svoje komunikacijske prakse ter način vodenja, lahko učinkoviteje izkoriščajo prednosti vsake generacije. Na primer, fleksibilno dodeljevanje nalog mlajšim zaposlenim in zagotavljanje stalne povratne informacije prispeva k njihovem zadovoljstvu in večji produktivnosti. Po drugi strani pa jasna struktura in določitev konkretnih ciljev omogočata starejšim zaposlenim večjo zanesljivost in predanost pri delu. Uspešno prilagajanje teh praks ustvarja delovno okolje, ki je bolj vključujoče in podporno za vse generacije.

Razlike v delovni etiki med generacijami so se izkazale za pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost vodenja. Starejši zaposleni so pogosto bolj predani delu in se osredotočajo na odgovornost ter zanesljivost. Njihova delovna etika je pogosto povezana z močnim občutkom dolžnosti in pripravljenostjo ostati pri istem delodajalcu dolgo časa (oseba 2). Nasprotno pa mlajši zaposleni, zlasti pripadniki generacije Z, večji poudarek namenjajo iskanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Zanje delo ni zgolj sredstvo za preživetje, ampak tudi priložnost za osebno rast in zadovoljstvo (oseba 17). Razumevanje teh razlik managerjem omogoča boljšo organizacijo dela in pričakovanj glede učinkovitosti. Managerji morajo biti pozorni na to, da mlajšim zaposlenim zagotovijo več priložnosti za osebni in strokovni razvoj, saj so bolj motivirani, če imajo občutek, da lahko napredujejo in prispevajo k inovacijam v podjetju. Starejši zaposleni pa cenijo strukturo, stabilnost in varnost, kar jih motivira, da ostanejo zvesti svojemu delodajalcu in prispevajo s svojimi izkušnjami.

Mentorstvo se je v raziskavi izkazalo kot pomembno orodje za povezovanje različnih generacij znotraj organizacij. Managerji so prepoznali pomen obratnega mentorstva, kjer mlajši zaposleni učijo starejše kolege pri uporabi novih tehnologij in digitalnih orodij. Mlajše generacije, ki so odrasle v digitalnem svetu, imajo pogosto bolj razvite tehnološke veščine, medtem ko starejši zaposleni prinašajo dragocene izkušnje in strokovno znanje (osebi 10 in 12). Obratno mentorstvo ne prispeva zgolj k boljšemu tehnološkemu znanju starejših zaposlenih, temveč tudi k ustvarjanju boljšega medgeneracijskega sodelovanja. Ustvarja občutek vzajemnega spoštovanja in razumevanja med generacijami. Tradicionalno mentorstvo, kjer starejši zaposleni prenašajo svoje izkušnje na mlajše, prav tako ostaja pomembno, saj omogoča prenos ključnih znanj, ki so potrebna za dolgoročni uspeh zaposlenih in organizacij (oseba 10).

Kljub pomembnim ugotovitvam je potrebno upoštevati omejitve raziskave, kot so omejen vzorec in subjektivnost podatkov, ki izhajajo iz kvalitativne narave raziskave. Ugotovitve so zato specifične za slovenski kontekst in bi jih bilo potrebno potrditi z večjim, bolj reprezentativnim vzorcem ali z dodatnimi kvantitativnimi raziskavami. Nadaljnje raziskave

bi se lahko osredotočile na vpliv tehnologije na medgeneracijsko sodelovanje, razlike med posameznimi sektorji ali industrijami ter na dolgotrajne učinke medgeneracijskega vodenja v konstantno spreminjajočem se delovnem okolju..

Skupna ugotovitev raziskave je, da je medgeneracijsko vodenje ključno za uspeh sodobnih organizacij. Razumevanje in prilagajanje različnim generacijam zaposlenih omogoča organizacijam izkoriščanje prednosti, ki jih prinašajo raznolike perspektive, znanja in izkušnje. Managerji, ki uspešno upravljajo generacijsko raznolike time, lahko ustvarijo delovno okolje, ki spodbuja inovativnost, sodelovanje in večjo produktivnost. Pravilno prilagojeno vodenje prispeva k izboljšanju delovnega vzdušja, zadovoljstvu zaposlenih ter dolgoročno vodi v boljše rezultate organizacije. Poleg tega so generacijsko raznoliki timi lahko vir večje ustvarjalnosti in inovacij, saj vsaka generacija prinaša edinstvene poglede na reševanje problemov. Organizacije, ki vlagajo v razvoj medgeneracijskega mentorstva, lahko povečajo učinkovitost prenosa znanja in spodbudijo trajnostno rast. Managerji, ki razumejo in cenijo raznolikost generacij, lahko uspešno spodbujajo sodelovanje, kar vodi k bolj povezanim, inovativnim in produktivnim timom.

Zaključimo lahko, da je uspešno medgeneracijsko vodenje v sodobnem delovnem okolju bistvenega pomena za dolgoročni uspeh organizacij. Managerji, ki so sposobni prilagoditi svoje vodstvene prakse, da ustrezajo potrebam in vrednotam različnih generacij, lahko ustvarijo bolj vključujoče in dinamično delovno okolje, kar prispeva k večji konkurenčnosti podjetij in izboljšanju poslovnih rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

1. Abun, D., Calamaan, S. M., Encarnacion, M. J., Magallanes, T. in Sallong, M. (2021). Bureaucratic management style and workplace well-being of the Divine Word Colleges. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 477–489.
2. Achhnani, B. (2021). Thin line of difference between laissez-faire leadership and absentee leader. *Journal of Management Research and Analysis*, 7(4), 183–185.
3. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10.
4. Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B. in Wei, P. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7–15.
5. Avery, G. C. in Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
6. Avolio, B., Walumbwa, F. in Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
7. Baporikar, N. (2023). Intergenerational Leadership for Improved Knowledge Transfer. V S. Polat & Ç. Çelik (ur.), *Perspectives on Empowering Intergenerational Relations in Educational Organizations*, 114–139. IGI Global.
8. Benmira, S. in Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5.
9. Bhatti, N., Hashmi, M. A., Maitlo, G. M., Shaikh, N. in Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201.
10. Bratuž Ferk, B. (2023). *Projekcije EUROPOP2023 in demografska slika Slovenije [kratke analize]*. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR).
11. Brečko, D. (2020). Medgeneracijska dinamika in učenje na delovnem mestu. *HR&M*, 6(29), 74–77.
12. Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing Societies & Personalities*, 5(1), 103–125
13. Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. izd.). Oxford University Press.
14. Cote, R. (2017, 12. junij). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28.
15. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2. izd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Demirtas, O. in Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
17. DePaul, G. A. (2022). *Nine practices of 21st century leadership: A guide for inspiring creativity, innovation, and engagement* (2. izd.). New York: Productivity Press.
18. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

19. Dwyer, R. J. in Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(3), 281–305.
20. Easton, C. in Steyn, R. (2022). Leadership styles and effectiveness in the workplace: A perspective of the millennial generation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1).
21. Egan, J. D. (2024). Situational Leadership Role-Play and Debrief: An Exploration of Useful Components and Limitations. *Management Teaching Review*, 9(2), 129-146.
22. European Commission, Secretariat-General. (2023). *Demographic change in Europe – A toolbox for action*. Publications Office of the European Union. Pridobljeno 7. julija 2024 s <https://data.europa.eu/doi/10.2792/348314>
23. Eurostat. (2024). *Struktura in staranje prebivalstva*. Pridobljeno 7. julija 2024 s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Struktura_in_staranje_prebivalstva#Dele.C5.BE_starej.C5.A1ih_.C5.A1e_vedno_nara.C5.A1.C4.8Da
24. Flinchbaugh, C., Valenzuela, M. A. in Li, P. (2016). Developing employee socio-technical flexibility in a multigenerational workforce. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 517–532.
25. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. in Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(3), 101495.
26. Goleman, D. (2011). *Leadership: the power of emotional intelligence* (1. izd.). Northampton, MA: More Than Sound LLC.
27. Hammel, G. in Zanini, M. (2017, 16. maj). *Assessment: Do You Know How Bureaucratic Your Organization Is?* Pridobljeno 7. julija 2024 s <https://hbr.org/2017/05/assessment-do-you-know-how-bureaucratic-your-organization-is>
28. Hans, S., Nayeem, A. M., Mikkilineni, S. in Gupta, R. (2023). Exploring the relationship between generational diversity and knowledge sharing: the moderating role of workplace intergenerational climate, boundary-spanning leadership and respect. *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1437–1454.
29. Haxhiu Berisha, B. (2020). Managing across generations: The case of Bibita Group. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 49–66.
30. Hennelly, D. S. in Schurman, B. (2023, 5. januar). *Bridging Generational Divides in Your Workplace*. Harvard Business Review. Pridobljeno 7. julija 2024 s <https://hbr.org/2023/01/bridging-generational-divides-in-your-workplace>
31. Horner, M. (1997). Leadership Theory. Past, Present and Future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
32. Ionela, S. (2021). Leadership: from classic theories to the 21th century's challenges. *SHS Web of Conferences*, 120, 02023.
33. Khan, Z. A., Nawaz, A. in Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 1-7.

34. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. in Sels, L. (2012). Authentic Leadership, Authentic Followership, basic need satisfaction, and work role performance. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
35. Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A. in Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91.
36. Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M. J. in Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1-24.
37. Maciaszczyk, M. in Kocot, D. (2021). Challenges and Problems in Managing Multigenerational Team in Era of Industry 4.0. V J. Duda in A. Gąsior (ur.), *Industry 4.0: A Glocal Perspective* 1. izdaja (str. 201–214). Routledge.
38. Malik, S. in Shahid, S. (2023). From differences to strengths: strategies for embracing generational diversity at workplace. *Development and Learning in Organizations*, 38(3), 11-14.
39. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: theory and practice* (9. izd.). Los Angeles: SAGE Publications.
40. OECD. (2021). *Promoting An Age-Inclusive Workforce Living, Learning And Earning Longer*. OECD.
41. Ovin, R., Divjak, M., Čič, Ž. V. in Maček, A. (2021). Elderly Population and Labour Market Stabilization in Europe – The Case of Slovenia. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 67(2), 40-48.
42. Pearse, N. (2019). An illustration of a deductive pattern matching procedure in qualitative leadership research. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 17(3), 143-154.
43. Pirc, I. (2024) *Družinska ustava: Pravila vodenja in upravljanja podjetja*. OD-P. Pridobljeno 7. julija 2024 s <https://od-p.eu/druzinska-ustava-pravila-vodenja-upravljanja-podjetja/>
44. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53-69.
45. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. in Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57.
46. Solaja, O. M. in Ogunola, A. A. (2016). Leadership Style and Multigenerational Workforce: A call for workplace agility in Nigerian Public Organizations. *International Journal of African and Asian Studies*, 21(1), 46-56.
47. Suriyankietkaew, S., Krittayarungroj, K. in Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
48. SURS. (2023, 16. februar). *Delovno aktivno prebivalstvo, december 2023*. Pridobljeno 9. junija 2024 s <https://www.stat.si/statweb/News/Index/12691>
49. Tabaku, K. (2024). *The Importance of Intergenerational Leadership in Organizations* (magistrsko delo). University of New Hampshire Scholars' Repository.

50. Teng, L. S. (2020). Bracing for the multi-generational workforce: What we need to know. *Management Revue*, 31(3), 324-345.
51. The Open University. (2024). Collective leadership. *OpenLearn*. Pridobljeno 7. julija 2024 s <https://www.open.edu/openlearn/money-business/collective-leadership/content-section-0?active-tab=description-tab>
52. Urick, M. J. (2022). *Leadership Theories. Leadership in Multigenerational Organizations: Strategies to Successfully Manage an Age Diverse Workforce* (str. 19-27). Emerald Publishing Limited.
53. Vladić, N., Maletić, D. in Maletić, M. (2024, 20. marec). *Leadership for Sustainable Development: A Review of Emerging Dimensions of Sustainable Leadership and Opportunities for Future Research*, 43(1).
54. Vraňaková, N., Gyurák Babel'ová, Z. in Chlpeková, A. (2021). Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity. The Importance of the Age Management Pillars. *Sustainability*, 13(15), 8496.
55. Wolor, C. W., Nurkhin, A. in Citriadin, Y. (2021). Leadership Style for Millennial Generation, Five Leadership Theories, Systematic Literature Review. *Quality - Access to Success*, 22(184).
56. Yukl, G. in Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations* (9. izd.). Pearson Education Limited.
57. Yurtseven, N. in Karadeniz, Ş. (2020). *The teacher of Generation Alpha*. Berlin Bern Wien Peter Lang.
58. Yusup, M. (2022). The Concept of Leadership in Traditional and Modern. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 2(1), 41–49.
59. Zacher, H., Clark, M., Anderson, E. C. in Ayoko, O. B. (2015). A Lifespan Perspective on Leadership. V P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij in D. M. Rousseau (ur.), *Aging workers and the employee-employer relationship*, (str. 87–104). Springer International Publishing.
60. Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25–31.

PRILOGE

Priloga 1: Izjava raziskovalca

IZJAVA RAZISKOVALCA

" Analiza medgeneracijskega vodenja na primerih slovenskih managerjev "

1. Storil/a sem vse, da je raziskovalno delo potekalo v skladu z visokim raziskovalnim standardom, raziskovalnim dizajnom, avtorskim pravom in etiko.
2. Zaščitil/a sem zasebnost udeležencev v raziskavi, kot je bilo potrebno. Zapisi izkušenj in spremljajoči demografski podatki (starost in spol, ipd.) so shranjeni pod raziskovalno šifro.
3. Javno so objavljeni in dostopni le rezultati po pregledu in odobritvi udeležencev v raziskavi.
4. Identiteta udeležencev v nobenem primeru ni razkrita brez pisnega dovoljenja udeležencev v raziskavi. V arhivu hranim izjave avtorizacije udeležencev o resničnosti moje izvedene poizvedbe in ustreznosti interpretacije podatkov. Kjer je bilo možno, so bili posneti avdio ali video posnetki (s predhodno odobritvijo udeležencev v raziskavi), ki jih imam na voljo za pregled komisije v svojem arhivu na osebнем računalniku.
5. Podatki so varno shranjeni (od pridobljenih podatkov do objave na računalniku avtorja/ice, nato v anonimni obliki ali z dovoljenjem raziskovancev z imenom in priimkom javno v nalogi ali/in za pedagoško-raziskovalne namene).
6. Po potrebi/na željo udeleženca/ke v raziskavi bo gradivo izbrisano v skladu z usmeritvijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

S podpisom jamčim, da sem avtor/ica raziskave, ki sem jo z vso potrebno skrbnostjo pripravil/a in predstavil/a.

ALEKSANDRA SAŠA KOSMATIN,

Ime, priimek in podpis izvajalca raziskave



21. 8. 2024

Datum

Priloga 2: Tabela z osnovnimi podatki intervjuvancev

Tabela 1: Osnovni podatki intervjuvancev – uvodni sklop vprašanj

OSEBA	Pripadnik generacije	Vodstvena funkcija	Vodstvene izkušnje	Št. generacij, ki jih vodi	Povprečna starost v ekipi
Oseba 1	Generacija Y	COO	15 let	2 do 3	okoli 31 let
Oseba 2	Generacija Y	CEO	6 let	3	30 let
Oseba 3	Generacija X	Vodja proizvodnje	16 let	4	40 let
Oseba 4	Generacija Y	CSO	3,5 let	2	okoli 30 let
Oseba 5	Generacija X	Nacionalni direktor	30 let	3 do 4	40 let
Oseba 6	Baby boom	CEO	37 let	4	49 let
Oseba 7	Generacija Y	Manager odličnosti	6 let	4	okoli 35 let
Oseba 8	Generacija X	Podjetnik (CEO AMZS prejšnja pozicija)	15 let	3	okoli 35 let
Oseba 9	Generacija Y	Vodja poslovalnice	10 let	3	27 let
Oseba 10	Generacija Z	CEO/ Direktor	2 leti	2	28 let
Oseba 11	Generacija X	CEO	10 let	3	45 let

se nadaljuje

Tabela 1: Osnovni podatki intervjujancev – uvodni sklop vprašanj (nad.)

OSEBA	Pripadnik generacije	Vodstvena funkcija	Vodstvene izkušnje	Št. generacij, ki jih vodi	Povprečna starost v ekipi
Oseba 12	Baby boom	CEO (prej Vodja kadrovskega oddelka)	30 let	sedaj 2 (prejšnje pozicije 3)	/
Oseba 13	Generacija X	CEO	20 let	3	35 let
Oseba 14	Generacija X	People & Culture & Communication s officer	15 let	4	37 let
Oseba 15	Generacija X	Director of Electrical Industry Association	2 leti	3	med 30 in 40 let
Oseba 16	Generacija X	CEO	7 let	4	33,6 let
Oseba 17	Generacija X	Vodja logistike	6 let	4	med 40 in 45 let
Oseba 18	Generacija X	Center Manager	16 let	2	48 let

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Transkript intervjuja z osebo 1

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 1: »Naša ekipa obsega približno dve do tri generacije. Najstarejši član je star 54 let, najmlajši pa 25 let. Povprečna starost ekipe je okoli 31–32 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 1: »Letos maja je minilo 7 let, odkar sem zaposlena v podjetju Kupi d.o.o., kjer opravljam funkcijo COO (*angl. Chief Operational Officer*). Celoten razvoj podjetja Kupi d.o.o. je usmerjen v Global Aid, ameriško podjetje, katerega solastnik in direktor je tudi direktor Kupi d.o.o. V Global Aid sem prevzela vodenje pisarne, poleg tega pa sem zaradi internih sprememb v podjetju prevzela tudi del odgovornosti za kadrovske zadeve. Pred tem sem šest let delala v turizmu, kjer sem vodila ekipe do 30 članov za slovaški in hrvaški trg. Skupno imam torej 15 let izkušenj na vodstvenih položajih.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 1: »Moj stil vodenja temelji na argumentiranju. Kadar nekaj zahtevam od svojih podrejenih, vedno pojasnim, zakaj je to potrebno, na primer: 'To moramo narediti do določenega roka, ker...'. Pri takšnih pojasnilih opazim, da mlajša generacija slabše reagira na ukaze, ki niso podprti z razlogi. Če nekomu preprosto rečem: 'To je treba narediti, ker je tako rekel nekdo drug,' se mlajši težje odzovejo. Tukaj vidim razlike med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Na primer, če 50-letnemu razvijalcu povem, da mora nekaj narediti zato, ker je to zahteva investitorja, mu bo to zadostovalo, nalogo bo opravil do roka. Mlajša generacija pa pokaže več radovednosti in želje po razumevanju, zakaj morajo nekaj narediti. Ta pristop je meni osebno bližji, saj sem tudi sama radovedna in težko sprejemem naloge, ki so izven mojega območja udobja, brez da razumem njihov namen. Verjamem, da je pojasnjevanje, zakaj nekaj počnemo, kako to prispeva k uspehu in kaj želimo doseči, ključni del uspešnega vodenja. Ta način je v moji 15-letni karieri vedno prinašal uspeh, brez izjem. Ko govorimo o lastnostih dobrega vodje, menim, da so to predvsem transparentnost, iskrenost, visoka čustvena inteligenca, empatija in prilagodljivost glede na situacijo. Zaposleni morajo vedeti, da je vodja tam zanje. Pogosto sem bila deležna kritik višjega managementa, ker sem se bolj osredotočala na dobrobit zaposlenih kot na cilje podjetja, vendar je to del moje osebnosti. Vedno bom najprej poskrbela za dobro počutje ljudi v ekipi, šele nato za cilje podjetja. Eden izmed stilov vodenja, ki ga uporabljam, je tudi avtentično vodenje, saj verjamem v iskrenost in pristnost v odnosih.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 1: »V našem podjetju redno izvajamo izobraževanja, ki se osredotočajo na ravnanje z ljudmi, mehke veščine (soft skills) in komunikacijske spretnosti. Zelo veliko vlagamo v to, da so naši zaposleni res dobro pripravljeni za vodenje ljudi. Pri nas vodenje ni prepuščeno organskim odločitvam, kot na primer: 'Ekipa te je izbrala za vodjo, zdaj pa si vodja.' Seveda se vodje izbirajo tudi na podlagi mnenja ekipe, vendar jih vedno podpiramo z vsemi možnimi 'coachingi' in izobraževanji. Del teh 'coachingov' izvajam sama, za vse, kar presega moje strokovno znanje, pa sodelujemo s tremi zunanjimi izvajalci. Eden izmed njih je Voranc Kutnik, ki je izjemen pri delavnicah o agilnih pristopih in vodenju. Prav tako podpiramo poslovni coaching, ki ga vodi Aleš Vičič, ter psihoterapijo, ki jo nudi Mojca Stonič. Naše podjetje zaposlenim omogoča pet psihoterapevtskih obiskov na leto, ki so kriti s strani podjetja. Na ta način pokrivamo vsa tri področja, ki so ključna za uspeh, in zaposlenim omogočamo najboljše možne pogoje za njihov razvoj.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 1: »Morda sem se že prej dotaknila tega, vendar opažam, da starejša generacija zelo hitro sprejme ukaz in ga izpelje. Vendar je pri starejših pogosto opaziti tudi določeno rigidnost v miselnosti – pri njih je še vedno prisotna ideja, da boš imel eno službo do konca življenja. Zanje je popolnoma nesprejemljivo, da bi po dveh letih iskali novo zaposlitev. V IT sektorju pa je situacija drugačna. Tukaj velja nenapisano pravilo, da moraš zamenjati službo vsaki dve leti, saj to ohranja možgane aktivne. Ravno zaradi tega sem imela v preteklosti primere zaposlenih, ki so sledili takšni miselnosti. Kljub temu imamo trenutno v podjetju dva zaposlenega, ki sta pri nas že 11 in 13 let. Čeprav še nista dopolnila 40 let, sta zelo hitro začela delati pri nas, in pri njima je opazna miselnost: 'Saj nikjer ne bo boljše. Sprejmimo usodo in ostanimo tukaj do upokojitve.' Pri mlajših generacijah pa je slika popolnoma drugačna. Že med razgovori, ki jih opravljam, opazim povsem drugačno miselnost in vprašanja. Starejše generacije predvsem zanimajo vprašanja o finančni varnosti, pokojninah in ravnotežju med delom in življenjem (angl. *work-life balance*). Mlajši pa sprašujejo o proračunu za izobraževanja, možnostih za potovanja ter o tem, koliko bo podjetje prispevalo k njihovi osebni rasti. Razlike med generacijama so očitne – kot noč in dan.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 1: »V našem podjetju dvakrat letno organiziramo teambuildinge, ki so večinoma športno obarvani, saj imamo veliko športno aktivnih zaposlenih. Vedno se trudimo, da so skupine heterogene, tako glede na starost, interese kot tudi na delovne naloge. Kadar pošiljamo ljudi na konference v tujino, vedno pošljemo dva ali več sodelavcev (nikoli ne gre le eden). Če imamo možnost izbrati dva udeleženca iz različnih generacij, to izkoristimo. Verjamem, da se mlajši lahko veliko naučijo od starejših, medtem ko starejši lahko bolje sledijo sodobnim trendom in pogledom na svet, če sodelujejo z mlajšimi kolegi. Edina bistvena razlika med generacijami, ki jo opažam, je miselnost glede trajanja zaposlitve.

Mlajši pogosto vstopajo v službo z idejo, da bodo ostali dve ali tri leta, opravili svoje in nato poiskali nove priložnosti. Starejši pa imajo pristop: 'Tukaj sem in tukaj bom ostal.' Za starejše zaposlene nova služba predstavlja bistveno večji stres, medtem ko mlajši to jemljejo precej bolj sproščeno.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 1: »Naša pisarna se nahaja v Ljubljani, kjer so vsi zaposleni dobrodošli delati v pisarni. Kar zadeva starejše zaposlene, imamo na področju dizajna zaposlenega gospoda, ki večino časa dela od doma in se bolj drži zase. Predstavniki starejše generacije ali tisti, ki smo starejši od najmlajših, smo večinoma v vodstvenih položajih. Jedro naših zaposlenih pa predstavljajo mlajši, večinoma mlajši od 33 let. Oni imajo že svoje delovne procese dobro utečene, mi pa se po potrebi priključimo, kolikor je to mogoče.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 1: Leta 2019, ko sem se vrnila z porodniškega dopusta, sem bila sama zadolžena za vodenje pisarne in kadrovanje. Takrat sem začela iskati nekoga, ki bi v celoti prevzel izgradnjo kadrovskega oddelka, ne zgolj kot pomoč, temveč kot vodjo. To priložnost je dobila Sara, ki je bila sveže diplomirana in imela le eno leto delovnih izkušenj v neki drugi firmi. Kljub temu da je bila čisto nova, je prišla v stik s precej starejšo skupino sodelavcev, kar je zanj predstavljal velik izziv, saj je imela občutek, da je nihče ne jemlje resno. Nekateri posamezniki so imeli tendenco do nje ravnati s pridihom neprimernega odnosa, kot na primer: 'Daj, ti mlada frajla.'

Ker sva delali v tandemu, je bila situacija lažje obvladljiva. Sama po sebi oddajam energijo, zaradi katere se ljudje do mene ne obnašajo neprimerno, kar je pripomoglo, da sem določene posameznike, ki so imeli težave pri sprejemanju Sare, prevzela jaz. Postopoma sem jih predajala njej, kar je omogočilo, da se je prehod gladko izteklo. Pomembno se mi zdi, da če je v kadrovskem oddelku prisotna večja generacijska razlika, je ključnega pomena, da pokrijemo obe plati – mlajšo in starejšo generacijo. Sara je bila bolj v stiku z mlajšimi, jaz pa sem delala z nekoliko starejšimi zaposlenimi. Tako sva postopoma olajšali prehod in omogočili lažji vstop v podjetje. Kar opažam pri starejših generacijah, je morda manj potrpljenja, saj zelo hitro reagirajo. Na primer, če nekdo večkrat vpraša isto stvar, lahko slišimo komentar: 'Ali si res ne znaš nič zapisati?' Kljub temu so to pripombe znotraj okvirjev spoštljivega odnosa. Gre predvsem za to, da mlajši prevzamejo odgovornost in se naučijo, da se določene težave ne ponavljajo večkrat. V naši organizaciji medgeneracijska raznolikost prinaša večinoma prednosti in ne slabosti. Če govorimo o izzivih pri medgeneracijski komunikaciji, so ti bolj izraziti v drugih panogah, kot je turizem. V IT industriji se ljudje zavedajo, da je edina stalnica sprememba, zato so bolj odprti. Ko pomislim na svoje izkušnje iz turizma, je tam vladala precej bolj avtoritativna kultura. Starejši vodje, starejši od 50 let,

so bili nedotakljivi, ne glede na rezultate. Veliko je bilo mobinga in avtoritativnega vodenja, kjer so se uporabljali ukazi kot: 'Jaz sem tako rekel in tako bo,' kljub temu, da številke tega niso podpirale. Podjetja so pogosto prevzela stališče: 'On je starejši, z nami že 20 let, zato je boljši od tistega, ki je tukaj le 14 dni.' Osebo me je to v turizmu zelo motilo. V to industrijo sem vstopila pri svojih 20 letih in dobila ogromno polen pod noge od starejših sodelavcev na vodstvenih položajih. Ko sem prevzela vodstveno funkcijo v Kupi, sem si zastavila cilj, da moji podrejeni ne bodo imeli enakih izkušenj, kot sem jih imela jaz. Če lahko to preprečim, zakaj ne bi?»

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?»

OSEBA 1: »V našem IT podjetju zelo pogosto uporabljamo izraz 'Peer Programming', kar pomeni, da dve osebi delata skupaj v paru, ne glede na leta. Pri tem vedno združimo nekoga, pri katerem vidimo priložnost za napredek in izboljšavo, ter nekoga, ki deluje v vlogi mentorja. Na primer, če sta dva mobilna razvijalca na iOS-u, vedno oblikujemo par, kjer lahko en pridobi od izkušenj drugega. V podjetju se večinoma posvečam zaposlenim, ki so starejši od 40 let, predvsem zaradi svojega sproščenega pristopa in dejstva, da sem že 7 let v podjetju, kar mi omogoča dobro komunikacijo s starejšimi sodelavci, saj me že dobro poznajo. Po drugi strani pa imamo zdaj HR-ovko Mojco, ki je stara 29 let, in se večinoma posveča mlajšim zaposlenim. Mojci bolj ustreza igriv in sproščen pristop, kar se kaže v njenem razumevanju, da včasih mlajše zaposlene potrebuješ nekoliko sprostiti. Sama pa nimam toliko te igrivosti in prav tako težje vzpostavim 'small talk'. Mojca to veščino odlično obvlada in jo uporablja za vzpostavljanje odnosov z mlajšimi sodelavci. Seveda nisva strogo ločeni glede na generacije, ampak zelo hitro zaznava, katera je primernejša za določeno situacijo, in se temu prilagodi. Imeli smo primer dveh starejših zaposlenih, ki sta bila trdno prepričana, da imata vedno prav. Pri ljudeh, starejših od 50 let, je pogosto težje uvesti nove načine razmišljanja in delovanja. Vendar je prednost IT podjetij v tem, da so zaposleni skozi delo prisiljeni slediti spremembam, zato ni težav pri prilagajanju na tehnične novosti. Kar pa zadeva vedenjske in miselne vzorce, je to druga zgodba. Pogosto takšne zaposlene namerno združimo z mlajšimi sodelavci, mlajšimi od 30 let, in že v roku enega meseca lahko opazimo pozitivne spremembe v njihovem razmišljanju. V vseh letih, odkar sem v podjetju, se še nikoli nismo soočili z medgeneracijskimi težavami, ki jih ne bi znali rešiti. Eden od zanimivih trendov, ki ga opažam v zadnjem času, je, da mlajši sodelavci vse pogosteje pristopijo do starejših kolegov po nasvet glede pogajanj za višje plače. Prav tako se to odraža v njihovem pristopu in komunikaciji. Menim, da obe generaciji drug drugemu prinašata veliko. Mladi prinašajo življenjsko energijo, igrivost in humor, medtem ko starejši ponujajo modrost in usmeritve, ki mlajšim pomagajo doseči več.»

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?»

OSEBA 1: »Kar zadeva inovacijske procese, so pri nas nosilci predvsem programerji. Pogosto pa vodje ekip prevzamejo del kadrovskih nalog, saj hitro zaznajo, ko nekaj ni v redu

v ekipi. Vedno sledimo politiki odprtih vrat, kar pomeni, da lahko vsak pride po pomoč, ko jo potrebuje. Pri nas kadrovske oddelke ni omejen zgolj na pisanje pogodb in obravnavo odpovedi. Obe v kadrovskem oddelku sta strokovno usposobljeni za coaching, zato veliko sodelujeva z vodji ekip in jih opolnomočiva, da lahko morebitne izzive, ki bi lahko eskalirali, rešijo že z enim samim pogovorom. Veliko vlogo pri tem ima način, kako je kadrovske oddelke pojmovan v podjetju. V rigidnih kadrovskih sistemih je prihod v kadrovske pisarne pogosto znak, da je nekaj narobe. Pri nas pa je kadrovske oddelke vpet v delovne procese, zaposleni pa vedo, da smo normalni ljudje, ki ne čakamo na napake drugih. To ustvarja povsem drugačno, bolj odprto in podporno delovno okolje.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 1: »Nikoli nismo imeli resnih težav s tem, tudi če se je kdaj zgodilo. Včasih smo imeli 'vrtičke' ali silose, kjer so posamezniki, ki so že leta delali v istem timu, imeli občutek, da imajo vso potrebno znanje. Seveda so imeli bogato domensko znanje, vendar smo morali te vrtičke razbiti, da bi omogočili interni prenos znanja. Po mojem mnenju je dober vodja – bodisi vodja tima ali podjetja – tisti, ki lahko podjetje zapusti, ne da bi se to sesulo. To sem vedno poudarjala vodjem v podjetju: kopičenje vsega znanja pri sebi ne dviguje tvoje vrednosti v podjetju, čeprav se morda tako zdi. Za mene je dober vodja tisti, ki zagotovi, da lahko ekipa funkcioniira tudi brez njega, ko ga ni več v podjetju.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 1: »S tem pri nas nimamo težav. Zaposleni so v podjetju že toliko let, da so sami tisti, ki nas opozorijo na nove tehnologije in predlagajo njihovo uporabo. Ko se pogovarjamo o tehnologiji, so tudi starejši sodelavci zelo vešč in na tekočem z novostmi. Kar pa zadeva življenjske veščine, opazam, da so starejši nekoliko bolj zadržani, vendar se mi zdi, da je to problem, ki ga zasledimo ne glede na panogo.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 1: »Mislim, da je to definitivno razmislek vsakega posameznika v podjetju, še posebej oddelka, ki je za to odgovoren. Sama sem zelo odprta za predloge mojih sodelavk v kadrovskem oddelku, in če opazijo karkoli pomembnega, pričakujem, da to tudi povedo. Vendar je pri sami vpeljavi sprememb v prakso nujno, da je ta proces dobro argumentiran. Če uvajamo nov sistem, morajo jasno razložiti, kje prejšnji sistem ni deloval in zakaj je nov boljši ter kakšen je njegov prispevek. Če to jasno razložiš, ljudje lažje sprejmejo spremembe.

Prav tako je pomembno poudariti, da gre za poskusno obdobje. Zaposleni morajo razumeti, da če se sprememba ne izkaže za učinkovito, se lahko vrnemo na prejšnji način dela, namesto da vztrajamo pri nečem, kar za nas ne deluje.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 1: »Mene najbolj zmoti, ko nekdo reče, da so mladi popolnoma razpuščeni in da se z njimi ne da delati, ker imajo takšne in drugačne preference ter so sami sebe polni. Čeprav se sama že štejem v starejšo generacijo glede na starostno strukturo v našem podjetju, ne razumem takšnega odnosa. Če že v osnovi postaviš trditev, da z mladimi ni mogoče delati, kako potem pričakuješ, da boš imel normalne razgovore in kako jih boš postavil v položaj za uspeh?

Poleg tega so vprašanja, ki jih mladi postavljajo, nekaj, česar bi si sama želela, da bi mi kdo povedal na začetku kariere. Da je povsem legitimno zastaviti takšna vprašanja na razgovoru, da si zaslužiš vsak evro in da lahko ostaneš doma, ko si bolan, brez strahu, da boš izgubil službo. Zdi se mi, da je ta prehod naraven, in ga popolnoma podpiram. Seveda je tudi druga stran, a to velja za vse generacije. So ljudje, ki so preveč previdni ali negotovi, ne glede na starost.

Razpon med generacijami se bo zagotovo večal, saj se delovna doba podaljšuje, kar pomeni, da bo v podjetjih vedno več starejših in hkrati prihajajo novi, mlajši zaposleni. Kako bomo to reševali, je odvisno od podjetja in njegove politike. Če pa že izhajaš iz pristopa, da so mladi nesposobni, me skrbi, kako bo videti prihodnost teh mladih.

Verjamem, da se bo razpon med generacijami še povečeval, kar bo največji izziv predvsem za večja podjetja, ki nimajo dovolj znanja o tem, kako komunicirati z ljudmi. Sama bi zagotovo uvedla psihoterapijo in poslovni coaching kot del izobraževalnega sistema – že v šolah ali na fakultetah. To bi mladim omogočilo, da pridobijo dovolj spretnosti za učinkovito sodelovanje z vsemi generacijami.«

Priloga 4: Transkript intervjuja z osebo 2

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 2: »Povprečna starost je 30 let. V podjetju delujejo 3 generacije (generacija X, milenijci in pa generacija Z).«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 2: »Vodim že 6 let. Najtežje je voditi mlajše od 30 let, ker jim pogosto primanjkuje izkušenj in zagona. Zdi se, da jih moraš nenehno motivirati, saj želijo vedeti vse podrobnosti in jih je treba stalno spodbujati. Pri starejših teh težav ni. Ko jim dodeliš naloge, točno vedo, kaj morajo narediti. Če imajo kakšno vprašanje, preprosto vprašajo, vendar se ne pritožujejo in samostojno opravijo svoje delo.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 2: »Zdaj sem spremenila svoj stil vodenja tako, da se z vsakim zaposlenim pogovorim o tem, koliko si želi zaslužiti in kaj si želi doseči v življenju. Na podlagi tega razporedim delovne naloge, da tisti, ki so bolj motivirani in željni uspeha, lahko zaslužijo več, prevzamejo več odgovornosti in dobijo občutek, da delajo zase. V preteklosti sem imela preveč prijateljski pristop, kjer smo bili vsi enakopravni. To ni bilo učinkovito, saj me v trenutkih, ko je bilo to potrebno, niso dovolj upoštevali in me niso videli v vlogi vodje. Zaradi tega sem spremenila svoj stil in jasno postavila meje, da sem jaz šef in oni zaposleni. Ko sem to vzpostavila, sem ugotovila, da je ta pristop veliko boljši, saj me zdaj bolj upoštevajo, kot je to potrebno.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 2: »Problem pri mlajših zaposlenih je, da si želijo prilagajati delovnik glede na svoj osebni urnik. Pri starejših pa je prilagajanje prostega časa glede na delovni čas in skrb za otroke bolj pogosta praksa. Mlad človek bi si, na primer, vzel prost dan v torek, ker je zmenjen s prijateljico ali ima termin za nohte. Potrebe so zelo različne, in prilagajanje brez resnih razlogov smo prenehali izvajati, razen kadar je jasno dogovorjeno vnaprej ali gre za resno situacijo. V preteklosti smo se preveč prilagajali brez konkretnih razlogov, kar se je izkazalo za veliko napako. Zdaj morajo zaposleni za takšne zahteve imeti dober razlog.

Jasno so postavljena pričakovanja vodje in zaposlenih, ter vsi vemo, v katero smer delamo. Ne razvajam več zaposlenih, saj to vodi do slabše delovne sile, zato raje odpustim osebo, ki

ne izpolnjuje pričakovanj. Predvsem zahtevam, da so zaposleni pripravljeni delati in da vidijo, da tudi oni nekaj pridobijo iz tega dela.

Pri komunikaciji sem pri vseh enako odzivna. V teh letih vodenja sem se naučila, da bolj kot se prilagajam, slabša je delovna sila, saj so mnogi to izkoriščali. Prilagodim se le osebam, ki so delovne, zanesljive, samoiniciativne in odgovorne. Če teh lastnosti ni, prilagajanja ni. Večinoma ne zaposlujem ljudi, ki zahtevajo stalno prilagajanje.

Naše podjetje ponuja dobre plačne pogoje, prijetno delovno okolje in možnosti za napredek. Če oseba ne razume, da se je treba prilagajati podjetju, jo hitro odpustimo. Pri svojem načinu vodenja sem avtentična, saj verjamem, da je to edini pravi način za uspešno vodenje ekipe. Na tedenski ravni izvajam aktivnosti za opolnomočenje zaposlenih. Ko pride zaposleni k meni in ne ve, ali je pravilno komuniciral s stranko, mu to dobro pojasnim, in pričakujem, da te napake ne bo ponovil.

Ko dam jasna navodila, in če jih nekdo krši, sledi prvi opomin, sicer pa hujše sankcije. Prav tako se prilagajam glede na situacijo in se odločim, kakšen pristop je najboljši. Pri nekaterih zaposlenih dobro deluje kritika, medtem ko pri drugih lahko povzroči nasprotni učinek, zato se pristopom vodenja prilagajam glede na posameznika.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 2: »Pri mlajših zaposlenih je potreben bolj avtoritativen in strog pristop, saj sproščen odnos ni prinesel rezultatov. Pogosto so takšno sproščenost izkoriščali, kar se je kazalo v tem, da so bili drugi zaposleni preobremenjeni, kar je negativno vplivalo na produktivnost. Pri starejših zaposlenih pa lahko uporabljam bolj sproščen pristop, saj to ne vpliva na njihovo delo.

V podjetju sva dva lastnika, vendar sva se dogovorila, da bom jaz prevzela vodenje, medtem ko se drugi lastnik bolj osredotoča na ustvarjanje dobre delovne klime.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 2: »Imamo mesečne teambuildinge in sestanke, katerih glavni namen je, da se zaposleni med seboj spoštujejo, zavedajo naših vrednot in razumejo našo misijo, ter da vsi delajo v tej smeri, v tolikšni meri, kot lahko sami prispevajo. Ker so naši zaposleni zelo raznoliki, tako po starosti kot po vlogah, je pristop različen. Večina naše ekipe je mlajša, preostali pa delujejo v svojih specifičnih kadrih.

Na splošno gledano, zaradi različnih delovnih mest ni nujno, da vsi sodelujejo pri delu, vendar se med seboj dobro razumejo. Verjetno bi bilo drugače, če bi imeli zaposlenega, starega 40 let, ki bi opravljal podobne naloge kot nekdo star 26 let – v tem primeru bi bilo potrebno bolj spodbujati sodelovanje.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 2: »Za te stvari večinoma skrbi drugi lastnik oziroma vodja. Vsak dan se pogovori z vsakim posameznikom in se zanima za njihovo osebno življenje, kar omogoča, da se vsak zaposleni v podjetju počuti slišane. Zapomni si, kaj se jim dogaja v življenju, in pogosto jih povabi na dogodke, ki jih midva obiskujemo, da se pridružijo. Prav tako se občasno družimo na športnih tekmah, kjer jima kupiva vstopnice.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 2: »Največji izziv je bil poskus ohranjanja vzdušja, da smo vsi enotna ekipa. Ko sem ugotovila, da to ni učinkovito, sem začela uporabljati hierarhično strukturo in postavila še dve vodji za posamezne oddelke. Pomembno je, da so vodje jasno določeni v vsakem kadru. Ta hierarhični sistem se je izkazal za veliko bolj učinkovitega, zato ga bom ohranila tudi v prihodnje.

Pri mladih pogosto primanjkuje ostrine v vodenju, zato sem vzpostavila bolj jasna pravila, ki se izkazujejo za učinkovita. Na primer, če se kdo pritoži na neprimeren način, kot je pošiljanje e-pošte z žalostnimi emotikoni, bo imel z menoj konkreten pogovor. Jasno mu bo razloženo, da se v tem podjetju tako ne komunicira, in ponovno bodo pojasnjena pričakovanja glede dela ter komunikacije.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 2: »Glede na to, da imamo različne oddelke in da največji kader predstavljajo mlajši zaposleni, tega ne prakticiramo, saj ni potrebno.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost?«

OSEBA 2: »Če bi se kdaj pojavili izzivi s komunikacijo, bi osebno stopila do obeh oseb, ki imata konflikt ali težavo pri komunikaciji, in jasno povedala: 'Če se vidva ne bosta razumela, obstaja nekdo drug, ki se bo. Imata en teden časa, da se jasno pogovorita in rešita konflikt. Pričakujem, da bosta drug drugega poslušala. Če tega ne bosta rešila, bomo poiskali drugo rešitev.' Pomembno je, da v podjetju delujemo spoštljivo drug do drugega, kar nenehno spodbujam in pri tem delujem kot vzor.

Glede komunikacije in konfliktov je ključno tudi, kdo ima več besede v določenih situacijah – običajno tisti, ki ima več izkušenj in kompetenc glede določene tematike. To je treba jasno skomunicirati, saj je pomembno, da se takšna oseba upošteva, ne glede na to, ali se druga oseba strinja ali ne. Ko se bo druga oseba izkazala, bo tudi ona imela več besede.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 2: »Načeloma ne zahtevam uporabe novih tehnologij, saj pri določenih stvareh tega ne potrebujemo. Veliko delovnih procesov pri nas še vedno poteka ročno. Nekatere tehnološke novosti namerno zaviram, ker smo že preizkusili različne aplikacije, ki se niso obnesle, zato smo se vrnili k staremu načinu dela, kjer imamo vse zapisano na papirju, saj je to bolj pregledno. Poleg tega se naše stranke niso navadile na nove tehnologije, kar pomeni, da to pri nas ni delovalo.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 2: »Mislim, da bi bilo pametno, da vsako podjetje ima neko skripto, kjer je jasno zapisana poslovna politika podjetja. Na ta način se lahko vsak zaposleni seznani, kako podjetje posluje, in dobi jasna navodila za delo. Če je kaj nejasno, se potem dela individualno z vsakim posameznikom. Sama ne bi delala velikih razlik glede na starost, saj smo vsi ljudje enaki, ne glede na to, ali je nekdo mlajši ali starejši. Zato se ne bi osredotočala na generacije pri zaposlovanju – če nekdo ni sposoben opravljati določenega dela, potem ni primeren za to delovno mesto, in bolje je, da se zaposli na mesto, kjer lahko prispeva.

Zdi se mi, da se vodje preveč ukvarjajo s tem, kako voditi ljudi, namesto da bi zaposlene pripravili do tega, da se pustijo voditi. Iskreno povedano, sledila sem vsem trendom, kot so občutek, da so zaposleni slišani, enakopravnost, priložnosti za izražanje želja, ipd., vendar sem ugotovila, da to v mojem primeru ni delovalo. Ko se pogovarjam z drugimi vodji podjetij, opažam, da se vsi vračajo k bolj hierarhični obliki vodenja, kar tudi sama podpiram in svetujem vsakemu podjetniku.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 2: »Menim, da se bo ta način vodenja v prihodnosti zagotovo razvijal, vendar ne morem napovedati, v kolikšni meri in kako intenzivno.«

Priloga 5: Transkript intervjuja z osebo 3

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 3: »V našem podjetju imamo štiri različne generacije zaposlenih. Nekateri so pri nas preživeli celotno delovno dobo, kar pomeni, da imamo kot podjetje veliko izkušenj. Vmes smo tudi tisti srednjih let, kot jaz, star 42 let, in imamo precej mladih upov, novih moči, energije in zagona. Čeprav nisem imel časa pripraviti natančnih podatkov, bi ocenil, da je povprečna starost v podjetju okoli 40 let. Trenutno smo nekje na polovici med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi.

Ko imam predavanja ali razpravljamo o določeni temi, pogosto uporabim primere iz resničnega življenja, saj se ljudje lažje povežejo in razumejo situacijo. Primerjam to z ekipo, na primer nogometno ekipo ali katero koli drugo – mladi in zagnani so odlični, vendar potrebuješ tudi izkušnje in nekoga, ki zna usmerjati ter ustaviti, da ne porabiš energije v prazno.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 3: »Imam 21 let delovne dobe, zadnjih 16 let pa vodim ekipe velikosti od 15 do približno 130 članov, kar zajema več različnih oddelkov. V našem podjetju so prisotne vse generacije, od mlajših do starejših, zato je zelo pomemben pristop in seveda tudi način komunikacije, ki mora biti vedno spoštljiv. Mlajše moramo motivirati in navdušiti na drugačen način kot starejše kolege, vendar moram poudariti, da je energija pri nas zelo dobra – ni negativne energije, niti ni občutka, da bi mlajši gledali na starejše sodelavce negativno in obratno.

Pri nas nimamo situacij, kjer bi starejši sodelavci imeli miselnost 'Kaj pa oni vedo...'. Rekel bi, da imamo švedski pristop vodenja, kjer si zaupamo, smo proaktivni, in kjer nas razlike bogatijo, ne pa ovirajo ali zaustavljajo.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 3: »Moj stil vodenja je zelo vključen, kolikor je potrebno, da ostanem v stiku z vsakodnevnim dogajanjem. Menim, da moraš imeti posluh za zaposlene na vseh ravneh, vendar ne smemo opravljati njihovega dela namesto njih, saj bi sicer želeli stvari narediti hitreje in sami. Zato sem zelo participativen in posledično so tudi moji podrejeni. Ljudje prepoznajo, ko nisi iskren, in na dolgi rok to ne deluje. Pretvarjaš se lahko le nekaj časa, a ko pokažeš svojo pravo plat, to ljudje zaznajo kot negativno.

Ne glede na to, ali so trenutki dobri ali slabi, sem vedno tak, kot sem, in tudi moji podrejeni so avtentični. To je ključ do uspešnega sodelovanja, saj avtentičnost omogoča, da stvari dobro funkcionirajo.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?

OSEBA 3: »Mlajši zaposleni imajo zelo radi fleksibilen urnik, zato jim to omogočamo, kadar je le možno, vključno z možnostjo dela od doma. Poskušamo to prilagodljivost ponuditi tudi starejšim zaposlenim, čeprav so manj naklonjeni delu na daljavo, a včasih pride prav. Imamo tudi različna usposabljanja, kot so programi za talente, akademije in druga interna izobraževanja. Naš direktor zelo podpira tovrstna usposabljanja, ne glede na to, ali gre za strokovno izpopolnjevanje ali recimo za učenje novega jezika.

Mlajši generaciji je digitalno in virtualno okolje zelo blizu, kar je pozitivno, vendar kljub temu ohranjamo tudi tradicionalen pristop. Radi vidimo, kako se stvari trenutno odvijajo, čeprav se morda v prihodnosti nekatere zadeve dogajajo le še v hologramih.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 3: »Poskušam delovati tako, da ne ločujem oziroma ne obravnavam drugače nobene skupine zaposlenih. Seveda se etika nekoliko razlikuje med generacijami, vendar je pri naših zaposlenih delovna etika odvisna predvsem od situacij in posameznikov. Ne bi rekel, da se delovna etika pri nas močno razlikuje po generacijah, temveč bolj od posameznika do posameznika.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 3: »Ravno v soboto smo imeli piknik na nivoju celega podjetja. Poleg tega si sami organiziramo tudi teambuildinge. V sklopu izobraževanj imamo ogromno delavnic in 'workshopov', ki se pogosto osredotočajo na izzive, s katerimi se soočamo v proizvodnji, pri razvoju izdelka ali v drugih oddelkih. Lahko gre za ideje za optimizacijo ali izboljšave, kako poenostaviti procese in jih narediti bolj učinkovite. S tem ustvarjamo priložnosti za medsebojno učenje in razumevanje.

Ljudje se pogosto bolje povežejo, ko so izven delovnega okolja, saj takrat razmišljajo drugače in se tudi odzivajo drugače.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 3: »Mentorstvo je ena izmed ključnih praks pri nas. Spodbujamo odprto komunikacijo med vsemi zaposlenimi, da si znamo spoštljivo in asertivno povedati stvari,

ne da bi jih jemali osebno. Zavedamo se, da je v primeru težav pomembno, da jih izrazimo na neoseben način in da se problem reši. Pomembno je ne samo, kaj povemo, temveč tudi, kako to povemo.

Poleg tega redno izvajamo sestanke na različnih nivojih. Na mesečni ravni organiziramo 'dan odprtih ur' ali 'dan odprtih vrat', kjer imajo zaposleni priložnost izraziti kakršnekoli težave, podati predloge ali ideje. Takrat smo jim eno ali dve uri na voljo eden izmed vodij ali direktor.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 3: »Moram reči, da zelo redko naletimo na izzive v tem kontekstu. Večinoma se izzivi pojavijo zaradi pomanjkanja komunikacije in razumevanja. Na primer, ko jaz nekaj skomuniciram, druga oseba to razume popolnoma drugače ali pa se zgodi, da nekaj, kar jaz ne vem, drugi osebi deluje samoumevno in pričakuje, da bi to moral razumeti. To se večinoma dogaja, kadar se dve osebi ne pogovarjata dovolj in posledično pride do nerazumevanja.

Težava ni toliko vsebinska, ampak je pogosto posledica tega, da si nismo izmenjali nekaj stavkov in nismo dorekli dogovora. Nekaj, kar je eni osebi samoumevno, drugi ni jasno, kar se mi zdi, da je glavna težava.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 3: »Pri nas je to prisotno na vseh ravneh. Od začetka se je veliko spremenilo, predvsem glede strojev, ki so postali bolj digitalizirani in imajo na primer upravljalno ploščo. Mlajši zaposleni so te novosti hitreje osvojili in nato mentorirali starejše sodelavce, da so tudi oni osvojili upravljanje z novimi stroji. Izkušnje s tem so zelo pozitivne in se nenehno prakticirajo, tako v eno kot v drugo smer.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 3: »V svojih petih letih tukaj sem opazil, da imamo zelo malo konfliktov. Tudi v prejšnjih podjetjih, kjer sem delal, jih ni bilo veliko. Lahko navedem primer iz prejšnjega podjetja, kjer sta imela konflikt tehnolog in orodjar. Tehnolog je mislil, da je problem v orodju, medtem ko je orodjar menil, da je težava v stroju oziroma parametrih. Med njima je stal stroj, in oba sta se med seboj obtoževala. Opazoval sem to nekaj časa, nato pa sem pristopil in rešil situacijo.

Obema sem zastavil vprašanje: 'Fantje, se bomo stepili? Kaj bomo? Lahko se skregamo, jaz lahko vpijem bolj kot ti, on je lahko še glasnejši kot jaz, vendar problem bo še vedno na mizi.' Razjasnil sem jima, da s prepiranjem ne bosta rešila ničesar, saj bo problem ostal tam. Nekdo bo moral prevzeti odgovornost in ga rešiti. Po tem sta razumela, da je to potrata časa in energije.

V takih trenutkih običajno rečem: 'Umaknita se, pojdita na kavo ali pa v miru razmislita, kaj bo kdo naredil.' Na koncu se je izkazalo, da je bila težava v vzdrževanju – majhen ventil ni bil prost in tekočina ni tekla, kar smo uredili v petih minutah.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 3: »V tem podjetju, kar v prejšnjih službah nisem zaznal – in to je že moja šesta služba – imamo zelo dober sistem nagrajevanja. Vsi zaposleni lahko izrazijo ideje, bodisi na svojem področju bodisi v drugem oddelku, ali pa podajo predloge za tehnološke inovacije. Sistem nagrajevanja je sestavljen iz treh stopenj oziroma možnosti nagrajevanja.

Prva možnost, ki je najmanjša, se imenuje 'Kaizen'. Gre za majhno izboljšavo, ki je plačana 7 € za vsak 'kaizen'. To je lahko nekaj majhnega, na primer opozorilo, da nekaj ni označeno in predstavlja nevarnost, kot so stopnice ali mesto, kjer se lahko udariš v glavo. Vsak lahko prijavi takšno izboljšavo prek sistema Lotus Notes, kjer to opiše in prijava traja le nekaj minut. Če si priden, lahko zbereš do 10 kaizenov na mesec in si s tem prislužiš 70 € dodatno.

Druga možnost je ideja, ki podjetju prinese večji prihranek, recimo do 5000 €. Dober primer je orodjar, ki je opazil, da se suhi led, ki ga dobavljamo vsak torek in petek, ne porabi do konca čez vikend in izhlapi. Predlagal je, da naročamo več v torek in sploh ne v petek, kar bi zmanjšalo izgube. Finančni oddelek nato izračuna, koliko podjetje prihrani z idejo, in določi ustrezno nagrado.

Tretja možnost je inovacija, kjer so nagrade večje. Inovacije vključujejo projektne ekipe, saj je treba odpreti projekt in izpolniti ustrezno dokumentacijo. Nagrade so odvisne od letnega prihranka, ki ga inovacija prinese.

Tega sistema nimajo vsa podjetja tako dobro razvitega, kot ga imamo mi. Vsi zaposleni, ki imajo idejo, jo lahko izrazijo in izpeljejo, tudi če nimajo potrebnega znanja, saj lahko vključimo vodje ali pridobimo pomoč strokovnjakov. Naš direktor to zelo podpira, kazalniki, kot so 'kaizen' in inovacije, pa so vključeni tudi v naše poslovne cilje. Na primer, vsak oddelek je zadolžen, da ima vsaj 2 kaizena na zaposlenega na leto, kar pri 130 zaposlenih pomeni 260 malih idej v dveh letih.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 3: »Seveda so denarne nagrade najbolj priljubljene, ne glede na generacijo. Vendar pa to ni edini motivator. Podarimo tudi posebna priznanja tistim, ki so prijavi največ 'kaizenov' ali idej, ter tistim, ki so imeli najboljšo inovacijo ali izvedli mali projekt z največjim prihrankom. Imamo tudi izbor zaposlenih kvartala, kjer izberemo več zaposlenih in jim dodelimo parkirno mesto v upravnem delu. Poleg tega prejmejo paket za kompletno čiščenje avtomobila in druge praktične nagrade.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 3: »Danes imamo na voljo kar precej različnih komunikacijskih kanalov, ki jih uporabljamo, kot so MS Teams, Zoom, telefon, elektronska pošta ipd. Vse to je pri nas možno, vendar zahtevam, da se vsi dogovori in zapisniki na koncu zapišejo prek elektronske pošte. To je pomembno zato, ker se lahko, ko se dogovarjamo prek MS Teams, zgodi, da se dve osebi dogovorita za nekaj, medtem ko je v pogovoru vključenih 10 ljudi. Zato vedno rečem: 'Zmenite se tam, kar želite, vendar je potrebno, da se uradni dogovor zapiše tudi pisno, prek e-pošte, saj je to uradni način komunikacije.' Imeli smo tudi primere, ko so se dogovarjali bistvene stvari prek SMS-ov, ki bi jih moralo vedeti 50 ljudi, na koncu pa so jih vedeli samo štirje, kar seveda ne gre.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 3: »Pri mlajših je zanimivo to, da je velika večina nagnjena k 'instant' rešitvam – torej hitro, čez noč, jutri. Verjetno je to posledica tega, da so odraščali v dobi, kjer se informacije hitro prenašajo in lahko prek interneta takoj dobijo odziv na karkoli. Vendar realnost ni takšna; določene stvari se nabirajo leta ali mesece. Pozitivno pri tem je, da včasih najdejo zelo uporabne bližnjice, ki omogočajo hitrejšo izvedbo, kar je koristno in prispeva k napredku. A pri večini stvari to preprosto ne gre, ker potrebujejo svoj čas. Vedno pravim: 'Kar dan prinese, bo noč odnesla. Tako hitro ne gre.' Informacije lahko pridobiš v enem dnevu, vendar se izkušnje in praksa gradijo dlje časa.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 3: »Z učnimi urami zelo spodbujam pristop 1 na 1, kjer se osredotočamo predvsem na praktične primere, teorije pa je zelo malo. Razložimo, kako določen program ali njegov del deluje, predstavimo ukaze in nato izberemo praktičen primer, ki ga obravnavamo kot težavo, ter skupaj poiščemo rešitev. Na ta način se učimo. Postopek večkrat ponovimo in spremljamo napredek. Sam presodim, ali je posameznik že osvojil določeno veščino ali pa je treba ponoviti postopek in mu dati več primerov za vajo, da to stvar osvoji.

Imamo tudi uvajalne liste in načrtovano usposabljanje, ki ga nadzorujejo neposredni vodja in komisija. Komisijo sestavljata dva nadrejena ali pa dve osebi, ki obvladujeta določeno večino in lahko delujeta kot mentorja pri usposabljanju.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 3: »Zagotovo bodo nove generacije prinesle nove izzive, prav tako se bo spremenilo razmerje v delovnih okoljih. Trenutno sem najmlajši v naši vodstveni ekipi, z 42-imi leti, na ravni višjega managementa. Mislim, da bodo spremembe zagotovo prišle, vendar ne pričakujem kakšnih radikalnih premikov, saj je še vedno potreben osebni pristop. Tudi pri nas uporabljamo delegiranje projektov in e-vodenje, vendar je še vedno ključen 'kick-off meeting', kjer se srečamo v živo in obrazložimo, kaj se bo delalo. Ne predstavljam si, da bi nalogo zgolj dodelil preko e-pošte, brez osebnega stika.

Morda programerji lahko tako dodeljujejo naloge, vendar še vedno menim, da je najboljši način srečanje v živo, saj ta stik in pristnost omogočata boljše razumevanje. Prek e-pošte ali drugih digitalnih kanalov ne veš, kako nekdo na drugi strani reagira na dodeljeno nalogo, ker si lahko vsak stavek razlaga drugače.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 3: »S temi lekcijami, ki se jih naučimo v praksi, je tako, da sama teorija ni dovolj in sama praksa prav tako ne. Rekel bi, da je mešanica obeh – teorije in prakse – zmagovalna kombinacija. Seveda je odvisno od situacije, ampak uravnoteženost med tema dvema pristopoma je ključ do uspeha.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 3: »Verjetno se bo vodenje v prihodnosti še razvijalo in bo temu načinu namenjen večji poudarek. Upam le, da ne bomo šli v popolnoma robotizirano ali virtualno smer. Človeški stik v živo je pomemben in ne vem, kako bi vse delovalo, če bi postalo popolnoma virtualno. Na primer, če si predstavljam nogometnega trenerja ali managerja, ki bi delegiral naloge ekipi preko zaslona, se mi zdi, da to ne bi dobro funkcioniralo, v to sem prepričan. Imeli smo primer prejšnji torek, ko sem se moral vrniti v podjetje ob 9. uri zvečer, ker je bila ogrožena naša proizvodna linija za glavnega naročnika, kar bi pomenilo velik izpad dohodka. Poklical sem orodjarja, tehnologa in dodatne moči, da smo situacijo rešili. Ne vem, če bi bilo enako učinkovito, če bi samo poslal SMS z besedilom 'Pridite nazaj, nujno je.' Ko sem v živo obrazložil situacijo in razložil, kaj je ogroženo, so ljudje razumeli in se odzvali. Seveda nihče ni bil vesel, da mora priti nazaj na delo, vendar ko smo težavo rešili, smo se sprostili, se pošalili in se kot ekipa še bolj povezali. Občutek je bil dober. Prav tako je čisto drugače, ko nekoga pohvališ v živo, kot pa če to narediš prek SMS-a.«

Priloga 6: Transkript intervjuja z osebo 4

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 4: »Povprečna starost zaposlenih je okoli 30 let, generacijsko pa smo razdeljeni na dve generaciji – milenijce in mlajše, torej generacijo Z. Zaposlujeimo študente, ki so stari okoli 20 let, ter milenijce, ki so stari do približno 35 let. Imamo tudi dva zaposlena, ki sta stara 40 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 4: »Z aktivnim vodenjem večje ekipe, ki vključuje ljudi, ki delajo od doma, in sodelavce iz različnih generacij, se ukvarjam že tri leta in pol. Pred tem sem vodil manjše ekipe, zdaj pa vodim ekipo s 15 ljudmi, starih med 20 in 35 let. Izkušnje so zelo dobre, saj mi je vseč delo z manjšimi ekipami, kjer se lahko bolj osredotočim na psihološki vidik vodenja.

Zavedam se, da so ljudje zelo različni in imajo različne vrednote, zato se pri vodenju ne osredotočam toliko na generacije, ampak na posameznika. Analiziram vrednote ljudi, spremljam, kaj jim je pomembno, in se z njimi pogovarjam o tem, kaj jim manjka in kaj si želijo. Tako vzpostavljam fleksibilen sistem nagrajevanja, saj si ljudje želijo različne stvari – nekateri denar, drugi prosti dan, tretji boljšo delovno opremo. Poskušam ustreči vsakemu posebej in nisem rigiden pri svojem vodenju.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 4: »Glede na to, da sem magistriral iz avtentičnega vodenja, se trudim biti čim bolj avtentičen in čim bolj ustrežljiv, kar je bistvo avtentičnega vodenja – podpora na vsakem koraku ('support all the way'). Le redko uporabim avtorski pristop, saj je to včasih potrebno v kritičnih situacijah, ko je treba določene stvari jasno in hitro urediti. Lahko rečem, da v 80 % primerov pomagam, vzgajam in učim. Po naravi sem človek, ki rad pomaga, in že na fakulteti sem si želel predavati, zato mi veliko pomeni, da lahko danes predajam znanje naprej.

Tistih 20 %, ko je treba nekaj zdikirati in poskrbeti, da se naloge dokončajo v določenem roku, pa vključuje tudi zahtevo po nadurah, kadar je to nujno. Osredotočam se na dobro počutje zaposlenih, kar je močno povezano z načinom vodenja – tudi to je bil del moje magistrske naloge. Verjamem (in tudi delujem v skladu s tem), da se mora zaposleni dobro počutiti na delovnem mestu in z veseljem prihajati v službo.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 4: »Poskušam vse obravnavati na enak način. Zame je bolj pomembno, ali je zaposlenim pomembna rast ali pa so zadovoljni s stagnacijo. Lahko imaš starejšega zaposlenega, ki si želi graditi kariero, ali mlajšega, ki še ne ve, kaj želi in je v obdobju stagnacije. Prilagam se glede na motivacijo zaposlenih, ne toliko na njihovo generacijo. Obstajajo določeni stereotipi, vendar jaz na to gledam drugače, saj tudi izobražujem eno podjetje kot zunanji izvajalec prek svojega s.p.-ja. To podjetje je staro in na vodstvenih položajih imajo ljudi, ki so že 30 let v istem položaju. Tam se opazi miselnost: 'Kaj mi boš ti govoril, saj že 30 let delamo enako.' Tukaj je malo več povezave z generacijami.

Vendar verjamem, da takšna miselnost ni trajna. Ne gre za to, da so jih vzgojili, da bodo takšni celo življenje – preprosto nimajo prave motivacije. Menim, da se lahko tudi takšnega človeka spremeni, vendar je potreben dolgotrajnejši psihološki pristop, ki lahko traja leto ali dve. Starejše generacije imajo drugačne vrednote in niso bile skozi življenje prisiljene toliko učiti se in prilagajati. Pri mlajših pa je že na fakulteti opazna večja prilagodljivost in potreba po učenju, še bolj pa to velja za generacijo Z, ki je že odrasčala z zavedanjem, da se je treba nenehno učiti.

Zato je z mlajšo generacijo (generacijo Z) lažje delati, če si vodja, kot sem jaz, ki podpiram prilagodljivost in učenje.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 4: »Seveda prilagam svoj stil vodenja glede na situacijo. Opazna je razlika v delovni etiki med generacijami. Pri starejših generacijah je vrednota, da se delo, ki ga šef naroči, preprosto opravi brez izmišljevanja ali poskusov goljufanja, na primer z lažnimi bolniškimi. Z njimi je v tem pogledu precej lažje delati, saj se naloge lotijo brez odpora, ko je to potrebno. Pri generaciji Z pa je pogosto več upora, zato je potrebno biti previdnejši pri komunikaciji, ko gre za nujna opravila.

Ravno včeraj smo imeli primer, ko je eden od vodij zaposleno čakal pet tednov, da opravi določeno nalogo. Povedal ji je: 'To delo moraš danes opraviti, tudi če boš morala ostati dlje.' To ji je rekel ob koncu delovnega dne, ona pa se je preprosto vstala in odšla. Meni se to zdi bizarno, saj takšnega obnašanja v svoji ekipi ne bi toleriral. Res pa je, da je vodja tudi sam delno kriv, ker ni vzpostavil prave klime.

V moji ekipi teh težav nimam. Imamo kulturo, da gremo domov ob 16. uri, vendar kadar je potrebno 'stisniti', vsi ostanejo in delo dokončajo. Pomembno je tudi razumeti, ali je oseba preobremenjena ali ne. V omenjenem primeru zaposlena ni bila preobremenjena in bi lahko brez težav ostala eno uro dlje. Tukaj se vidi pomanjkanje delovne etike, ki jo prej opaziš pri

generaciji Z kot pri starejših, saj mlajši zaposleni pogosto zahtevajo precej več pravic in svobode.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 4: »Na veliko načinov spodbujamo povezovanje. Eden izmed najboljših konceptov, ki ga v prejšnjih službah nisem doživel, je ta, da nas na teambuildingih, ko se usedemo na avtobus, vedno pomešajo naključno. Nikoli ne sediš s svojimi prijatelji iz ekipe. Če si, na primer, vodja prodaje, te posedijo z nekom, ki dela v skladišču. To je odlično, saj se lahko povežeš z ljudmi, s katerimi sicer nimaš stika na delovnem mestu. Dajemo velik poudarek temu, da se povezujemo z različnimi oddelki in spodbujamo pisane ekipe.

Drugi dober način, ki ga uporabljamo, je, da vsaka ekipa podrobno predstavi svoje delo. Imeli smo teambuilding, kjer je kadrovnica razložila delovanje različnih oddelkov, da bi vsi bolje razumeli delo drugih. Ne gledamo toliko na generacije, ampak bolj na oddelke. Pomembno je, da se ljudje ne povezujejo samo znotraj svojih oddelkov in da jih damo v nekoliko neprijetne, a koristne situacije – situacije, ki si jih sami ne bi izbrali.

Če bi imeli še večje starostne razlike v podjetju, bi zagotovo pomešali delovne ekipe, da bi bile starostno raznolike, kar bi spodbujalo iskanje skupnega jezika. Na koncu je to edini način za uspešno sodelovanje.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 4: »Najbolj se osredotočamo na izobraževanje. Imamo res zelo intenzivna tedenska izobraževanja, kjer se učimo vse od prodajnih tehnik do psihologije in sodelovanja. Ta izobraževanja trajajo uro in pol. Vedno poskrbimo, da so primeri iz prakse jasni in razumljivi. Ko so bile olimpijske igre, smo jih vzeli kot primer. Na primer, ekipa, ki je zmagala v odbojki, ni imela močnih posameznikov, ampak je bila dobro povezana kot ekipa, zaradi česar so premagali nemško ekipo, ki je imela dva močna posameznika, a kot ekipa niso dobro funkcionirali.

Na takšnih primerih razložimo ekipi: 'Če bi šli zdaj na olimpijske igre, verjetno ne bi zmagali, ker se ne učimo dovolj delati kot ekipa.' S tem ljudem ponazorimo, zakaj je pomembno gledati na sodelavce in ne samo nase. Ko skrbimo za sodelavce, skrbimo tudi zase, saj bo podjetje delovalo bolje, bilo bolj produktivno, kar bo vodilo do višjih plač in boljših ugodnosti, kot je regres.

Ozaveščanje zaposlenih je ključnega pomena, saj marsikateri vodja misli, da so nekatere stvari samoumevne. Pomembno je, da vodje sprejmejo, da nekateri zaposleni ne razumejo določenih konceptov in jih je treba tega naučiti. To je dolgotrajen proces, v katerega mora biti vpleten predvsem lastnik podjetja. Lastnik mora omogočiti kadrovskemu oddelku, da izobražuje vodje, in mora biti pripravljen odpustiti vodje, ki niso primerni za vodenje.

Največja napaka slovenskih podjetij je ta, da v 95 % primerov vodje ne znajo voditi, lastniki pa jih podpirajo, ker so z njimi povezani prek osebnih vezi. V našem podjetju pa je vodja na prvem mestu. To pomeni, da se vodje konstantno izobražujemo, in če kdo od vodij ne zna pravilno voditi, je hitro odstavljen, saj se to takoj opazi pri nižji motivaciji ekipe, ki jo vodi.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 4: »Sam nisem imel nobenih izzivov v svoji ekipi. V podjetju pa se s potencialnimi težavami spopadamo s pogovori – najprej vodja z zaposlenim, če pa to ne zadostuje, se vključi tudi kadrovski oddelek. Prav tako zaposlene izobražujemo in ozaveščamo o tem, zakaj je pomembno, da delujemo kot ekipa in ne kot posamezniki.

Pri nas imamo zelo malo konfliktov. Vsak manjši potencialni konflikt se takoj naslovi na kadrovsko službo in razreši na sestanku še preden bi lahko eskaliral. Vedno opozorimo na težave pravočasno, zato nikoli nič ne pride do kritične točke. Če pa se zgodi, da nekdo nasprotuje zdravemu delovanju podjetja, dobi odpoved. Ni jih bilo veliko, vendar smo se morali znebiti posameznikov, ki so potencialno ogrožali delovanje podjetja.

Ker se aktivno ukvarjamo s tem, večina zaposlenih sledi postavljenim standardom in tisti, ki ne, so v manjšini. Ti v manjšini se ali prilagodijo, ali pa jih odpustimo.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 4: »Kot sem že omenil, v podjetju izvajamo uro in pol šolanja, pri čemer zaposlenim dodelimo nalogo, da naučijo druge nekaj, v čemer so najboljši. Tako tisti, ki obvlada določeno področje, prevzame tedensko šolanje. Na primer, če delamo renderje za fitnese, bo tisti prodajnik, ki jih najbolj obvlada, naslednji četrtek izvedel šolanje za celotno prodajno ekipo, da osvojijo te spretnosti. Pri tem ne gledamo na starost ali na to, kako dolgo je nekdo v podjetju.

Imamo na primer zaposlenega, ki je prišel k nam kot zadnji, vendar je najbolj sposoben in nas je vse prekašal pri prodaji. Naučil nas je, kako delati bolje, tudi tiste, ki smo vzpostavili sistem v podjetju. Obrnjeno mentorstvo pri nas močno prakticiramo, saj verjamem, da vsak član ekipe lahko doprinese in ima svojo vrednost.

Poleg tega sem eksperimentiral z implementacijo samovodenih skupin, kar se je izkazalo za precej zanimivo. Lotil sem se tega, ker sem imel preveliko ekipo, zato sem ustvaril dve skupini. Na eno sem se bolj osredotočil, drugo pa sem oblikoval kot samovodeno skupino, kjer je vsak član bil vodja določenega dela, vendar nihče ni bil uradni vodja. Vsak je bil vodja za določeno nalogo, in to je delovalo zelo dobro.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 4: »Verjamem, da se konfliktom lahko izognemo, in da so pogosto rezultat pomanjkanja predanosti lastnikov ali glavnih odločevalcev v podjetju. Prvi korak je, kot sem že omenil, imeti vrhunskega kadrovnika, ki obvlada svoje delo. Drugi korak je, da lastnik kadrovniku nudi močno podporo pri delovanju. Pri nas je kadrovnica ena najbolj vplivnih oseb v podjetju, in če ona reče, da nekaj ni v redu, se lastnik večinoma strinja z njo. To je temelj.

Drugi pomemben element je postavitve strogih standardov za vodje, ki so rezultat vlaganja v njihovo izobraževanje. Nekdo, ki ne odnese ničesar iz šolanja, ne more več biti vodja, kar je logično. Po končanem šolanju je pomembno, da se to znanje spodbuja in ohranja naprej. Naša kadrovnica pridobljeno znanje vodij povezuje s kvartalnimi cilji in zagotavlja, da se znanje uporablja v praksi vsak dan.

Kar zadeva konflikte, je ključno, da se vsak potencialen konflikt reši takoj. Vključiti je treba obe konfliktni osebi, njuna vodja in kadrovnico, ter zadevo rešiti takoj. Prav zaradi tega pri nas nimamo večjih težav s konflikti. Seveda obstajajo manjši konflikti med ljudmi, kar je naravno, saj smo vsi le ljudje. Pomembno je, da te konflikte rešujemo sproti, na tedenski ravni, saj lahko, če jih pustimo nerešene, prerastejo v negativno klimo, ki jo je kasneje zelo težko rešiti brez večjih odpuščanj.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 4: »Že prej sem omenil, da vse obravnavamo enakovredno, ne glede na starost. Mlajše zaposlene definitivno vključujemo v procese, če so kompetentni za določene naloge ali projekte.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 4: »Lahko rečem, da je to ena najtežjih stvari, s katerimi sem se srečal v poslu. Najbolje se obnese, če raziskuješ vrednote vsakega posameznika in poskušaš razumeti, kaj so njegovi motivacijski faktorji, saj zaposleni pogosto radi jasno povedo, kaj si želijo – problem je, da jih mnogokrat ne poslušamo. Nato je ključno, da skomuniciraš na ustrezen način, da jim ne moreš omogočiti vsega.

Na primer, meni osebno veliko pomeni, da imam dobro opremo. Če bi samo meni kupili nov računalnik, bi to lahko privedlo do trenj z drugimi zaposlenimi. V takih situacijah mora vodja razložiti, zakaj to ni mogoče, tudi če bi rad ugodil prošnji. Imel sem tudi idejo, ki ni šla v prakso, a bi vsak zaposleni zbiral točke. Če bi v tistem kvartalu dosegel vse OKR-je (objective and key results), bi dobil bonus točke, recimo 10 točk, ki bi jih lahko porabil za

novo opremo, prosti dan ali denarno nagrado. Poskušamo ta koncept vpeljati vsaj do neke mere.

Če zaposleni doseže izjemne rezultate, je prav, da pove, kaj bi si želel kot nagrado. Na primer, če prodajnik izstopa po prodajnih številkah, mu mirno kupim nov, večji ekran. Če se kdo pritoži, mu pojasnim, da si je ta zaposleni to prislužil zaradi nadpovprečnega dela – če bi prodal dvakrat več kot tisti, ki se pritožuje, bi tudi on dobil enako nagrado, ali prosti dan, če mu to več pomeni.

Ključno je biti čim bolj prilagodljiv in transparenten pri nagrajevanju. To je res osnova vsega. Ko nekdo prejme nagrado, je pomembno, da se tudi med drugimi jasno skomunicira, zakaj je nagrado prejel.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 4: »Smo znotraj ene generacije, zato s tem nimamo nobenih ovir. Vsi uporabljamo iste kanale in načine dela, pri čemer ne zaznavam nobenega odpora med tistimi, ki so starejši od 30 let, in tistimi, ki so stari nad 20 let. Edini primer, ki smo ga imeli pred dvema ali tremi leti, je bil zaposleni star 40 let, ki je bil zelo počasen pri delu na računalniku, kar naš tempo dela preprosto ne dopušča. Prav tako ni dosegal naših standardov, zato se mu po poskusni dobi zaposlitev ni podaljšala. To je pri nas pomemben dejavnik – če nekdo ni resnično računalniško pismen in ne zmore slediti tempu dela, ne bo mogel delovati v naši ekipi. To jasno povemo že na začetku, saj v našem podjetju, kjer smo izjemno produktivni, to preprosto ni primerno za nekoga, ki išče bolj mirno delovno okolje.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 4: »Izzivov pri prenosu znanja v našem podjetju iskreno ne zaznavam, saj je celoten koncept delovanja zasnovan tako, da je prenos znanja med sodelavci, ne glede na starost, nujen in pričakovan.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 4: »Glede na to, da je večinski kader milenijcev in generacije z, se s tem kaj dosti. Ne soočamo.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 4: »Ekipa se bo vsekakor mlajšala, saj zelo verjamemo v mlad potencial in smo motivacijsko usmerjeni zaposlovalci. Ljudem, ki so predani in željni učenja, vedno nudimo

veliko priložnosti za osebnostno rast. Takšne ljudi iščemo in jim dajemo moč. Zato bo zagotovo več novih izzivov, ki jih bodo prinesle mlajše generacije, in razmerje med generacijami v delovnih okoljih se bo v prihodnje spremenilo in povečalo, še posebej, če gledamo na naslednjih 10 let.

Osebnostno se na to pripravljam tako, da se nenehno učim. Poslušam podcaste, berem knjige in ker mentoriram, moram biti vedno na tekočem. Prav tako imam veliko mlajših prijateljev, kar mi pomaga ohranjati stik z njihovimi vrednotami in jih bolje razumeti, ne samo kot zaposlene, ampak tudi kot generacijo. Na primer, šel sem v Zrče s prijateljico, ki je stara 22 let, in zelo dobro razumem, kako ona gleda na kariero in zaposlitev. Če imam kakšno vprašanje glede mlajših zaposlenih, jo lahko vedno pokličem in vprašam: 'Ej, imam zaposlenega, ki je toliko star kot ti ... Kako ti gledaš na to? Pomagaj mi razumeti.' To mi omogoča, da se lažje poistovetim z mlajšimi generacijami.

Ključno je, da ne obstaneš v svoji generaciji, ampak ohranjaš stik z mlajšimi. Zato mi je tudi zelo všeč predavati na fakulteti, saj slišim komentarje 18-letnikov. Njihova raven znanja je izjemna, ko jih primerjam z našo generacijo, in ko vidim, da bom lahko takšne ljudi zaposlil, je občutek res dober.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 4: »Pri nas se osredotočamo na ozaveščanje skozi praktične primere. Pomagamo razvijati ljudi prek šolanj in ozaveščanja. Ljudje morajo stvari razumeti, videti primere, jih preizkusiti sami, nato pa se prilagodijo. Večina ljudi si želi osebnostno rasti, saj jim to prinaša osnovno srečo, te majhne zmage. Moj 'base happiness' je enak kot od nekoga, ki živi v Afriki in je lačen – to je dejstvo. Vsak človek na svetu ima skoraj isti 'base happiness', in s temi dnevnimi malimi zmagami ga lahko pomikamo navzgor, proti večji življenjski sreči.

Če ljudem daš orodje za te majhne zmage, bodo bolj srečni, produktivni in manj konfliktni.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 4: »Mislim, da bo zelo dobro, če se bo ta način vodenja še naprej razvijal in poglobljal. Z vstopom mlajših generacij na trg dela se bo to znatno odražalo na načinu delovanja in vodenja. Mlajše generacije se bolj zavedajo pomena psihologije in počutja. Ko bo generacija Z začela prevzemati vodstvene pozicije, bi lahko to prineslo zelo pozitiven premik.

Menim, da bomo mi, milenijski, morda bolj 'povoženi', kot so bili 'baby boomerji' pred nami. Zdi se, da bo ta sprememba večji šok za nas, kot je bil za naše starše z nami. Zato mislim, da bomo morali ostati zelo odzivni, in tisti, ki bomo uspeli ohraniti to odzivnost, bomo lahko imeli veliko koristi od te spremembe.«

Priloga 7: Transkript intervjuja z osebo 5

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 5: »Osredotočil se bom na BNI člane, saj z njimi osebno delam oziroma so del našega tima. Med njimi so predstavniki vseh vrst in več generacij; najmlajši so stari okoli 20 do 25 let, imamo tudi predstavnike vmesnih generacij, pa tudi starejše, ki so že v pokoju in popoldne delajo kot podjetniki. Na splošno imamo 3 do 4 generacije, s povprečno starostjo okoli 40 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 5: »Skozi vso svojo kariero sem vodil različne generacije in moje izkušnje so zelo raznolike. Skupno imam 30 let izkušenj z vodenjem, kar mi je omogočilo razumevanje različnih pristopov pri delu z ljudmi iz različnih starostnih skupin.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 5: »To je odlično vprašanje. Moja dodana vrednost je v tem, da se lahko s vsakim pogovarjam na način, ki mu je blizu. Če so mladi, se z njimi hecam in sem bolj mladostno naravnani. Po drugi strani uživam tudi v resnih pogovorih s starejšimi. Moj pristop k vodenju je prilagoditev sogovornikom glede na njihov način delovanja, funkcioniranja in komuniciranja. Prilagodim se, vendar ostajam avtentičen – ne pretvarjam se, da sem nekaj, kar nisem, le prilagojen sem. Ključno je, da ne moremo delati na isti način z različnimi ljudmi.

Starost je zagotovo faktor, vendar se vsak posameznik znotraj starostne skupine ali generacije osebno razlikuje. Moje vodenje je zato vedno prilagojeno posamezniku.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 5: »Na splošno velja, da so mlajši hitrejši, naredijo več napak in kasneje pridejo do rezultata, medtem ko so starejši počasnejši, potrebujejo več časa za priprave, so bolj izkušeni in običajno dosežejo rezultat že v prvem poskusu. Na koncu ni velike razlike glede doseganja rezultatov v danem času, vendar ni smiselno pričakovati enak rezultat od vseh, saj se posamezniki razlikujejo po svojih sposobnostih in načinu dela.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 5: »Z mlajšimi generacijami, starimi med 20 in 25 let, nimam veliko izkušenj, razen z našo sodelavko, ki je pri nas že 15 let in je bila teh let, ko je začela pri nas. Morda je to zato, ker smo vedno izbirali ljudi, ki imajo vrednoto predanosti že vgrajeno v sebi. Zdi se mi pa, da je predanost pri mlajših generacijah manj izrazita v primerjavi s starejšimi generacijami.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 5: »Pri nas v združenju tako ali tako vsi med seboj sodelujemo. Če pogledam nazaj, smo v oddelkih vedno imeli tako starejše kot mlajše zaposlene skupaj v eni pisarni. Menim, da je to že dovolj, saj če je v organizaciji vrednota timsko delo, je medsebojna pomoč nekaj samoumevnega.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 5: »Ključna je komunikacija, ki se začne z vodjo. Če je vodja odprt v komunikaciji, so tudi drugi. In obratno, če vodja ni odprt, tudi člani skupine niso, med seboj si ne delijo podatkov in informacij. Vse temelji na odprti komunikaciji, iskrenosti in transparentnosti.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 5: »Največkrat se pojavi problem pri starejših, ki so včasih preveč navezani na pretekle prakse. Te prakse so nekoč morda delovale ali pa tudi ne, a še vedno verjamejo, da danes bodisi funkcionirajo ali pa ne, brez da bi upoštevali trenutne spremembe. Pri mlajših je pogosto prisotna zaletavost, ki sem jo že omenil. Mlajši, vključno z menoj v mladosti, pogosto mislijo, da vedo več, kot v resnici vedo. To lahko postane problem, saj so preveč samozavestni glede na svoje resnično znanje in izkušnje.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 5: »Pri nas je mentorstvo vgrajeno v naš članski program. Temelj mentorstva je, da bolj izkušeni mentor manj izkušenemu pokaže, svetuje in pomaga, kako bolje funkcionirati, prilagojeno potrebam posameznika. Tudi če je nekdo nov in mlajši član, je lahko mentor starejšemu. Tak mentor lahko starejšemu da zagon, dodatno motivacijo in energijo. Pri nas to deluje v obe smeri.

Pomembno je spodbujati medgeneracijsko sodelovanje, zato imamo predavanja za mentorje, kjer jih učimo, kako učinkovito komunicirati, kako podajati informacije in kako najbolje delovati kot mentor.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 5: »Konfliktov ne moremo preprečiti, saj so in bodo vedno obstajali. Ne gre toliko za konflikte med generacijami, ampak za splošne konflikte med ljudmi. Stereotipno bi rekel, da starejši težje poslušajo mlajše in obratno, kar lahko vodi v konflikt, vendar je to bolj povezano s karakterjem. Obstajajo tudi starejši ljudje, ki radi poslušajo, se učijo in sodelujejo z mladimi.

Na splošno konflikt izhaja iz ljudi in ne starosti, ter zaradi nejasne medsebojne komunikacije. Pogosto je težava napačna ali prepozna komunikacija, odlašanje, nerazumevanje besed, napačna interpretacija in izbira besed ali način govora. To je kompleksen in vsestranski problem. Pri nas imamo zato izobraževanje za mentorje, ker je ključno, kako povemo in pokažemo stvari.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 5: »Enako kot vse ostale.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 5: »Gre za priznanje, saj sta plača in denar pomembna, vendar dolgoročno pohvala in priznanje zaležeta dlje kot vse ostale spodbude. Seveda morata biti tudi plača in denar prisotna, vendar imajo pohvala in priznanje dolgoročnejši učinek.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 5: »To sem že v bistvu zajel v prejšnjih odgovorih.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 5: »Starejši pogosto imajo 'svoj vrtiček', ki ga obdelujejo sami, saj ne želijo izgubiti svoje pozicije ali privilegijev.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 5: »Vsaka sprememba sproži odpor, zato je ključno, kako jo skomuniciramo, še posebej, če vemo, da bo bolj vplivala na starejše zaposlene. Pomembno je, da znamo spremembo predstaviti kot nekaj, kar je njim v prid. Ljudje se ponavadi bojimo sprememb, ker se bojimo, da bomo nekaj izgubili, ali pa zato, ker sprememba zahteva več časa in

energije. Prav tako nas je strah, da ne bomo znali obvladati novih stvari. Takšna splošna vprašanja moramo vnaprej predvideti in spremembo skomunicirati ter vpeljati na ustrezen način.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 5: »Spremembe so vedno bile in vedno bodo. Nič ni drugače kot je bilo v preteklosti. Spomnim se citata izpred 2000 let, ko je neki stoik rekel, da so časi težki, otroci ne ubogajo staršev in vsakdo že piše knjige. Danes je stanje enako. Spremembe bodo vedno prisotne, in morda se nam zdaj zdi, da potekajo hitreje zaradi hitrega tehnološkega razvoja, ki močno vpliva na naša življenja. Zato imamo občutek, da svet teče hitreje, in se s tem več ukvarjamo ter tega bojimo. A mislim, da je to povsem normalen proces.

Tudi v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja, ko so bili hipiji, so se starši spraševali, kako bodo ti mladi sploh delali, saj jih to sploh ni zanimalo – želeli so samo žurati in početi druge stvari. Kljub temu pa je vedno veliko ljudi, ki so drugačni v tem smislu, in na take se je treba osredotočiti.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 5: »Na timsko delo ne vpliva toliko starost, bolj pomembni so drugi dejavniki, kot so klima v timu, karakterne lastnosti ljudi, navade in načini delovanja. Raznolikost ni zgolj generacijska, temveč izhaja tudi iz drugih vidikov. Pomembno je poznati svoje ljudi, z njimi delati in ustvarjati klimo, ki spodbuja sodelovanje.

Zanimiva knjiga na to temo je *Tribal Leadership*, ki je vredna branja, prav tako pa *Five Levels of Leadership* Johna Maxwella. Obe knjigi ponujata orodja in načine, kako graditi ekipo. Na vodenje ne vplivajo le generacije, ampak tudi druge metrike, ki jih je nujno treba upoštevati.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 5: »Medgeneracijsko vodenje, po mojem mnenju, ne bo bistveno drugačno, kot je že bilo. Nam se zdaj zdi, da se stvari hitro spreminjajo, vendar se je verjetno prejšnjim generacijam zdelo enako. Osebnop opažam, da se mlajši bolj usmerjajo v tehnologijo, informacije in podatke, medtem ko dajejo manj poudarka odnosom in čustvom. Kljub temu verjamem, da bodo tudi mlajši sčasoma postali bolj uravnoteženi. Z leti bodo bolj poslušali, delovali počasneje in premišljeno.

Težava pri mlajših je pogosto, da prehitro pričakujejo rezultate, ne da bi razmišljali, kaj vse je treba vložiti, kar slišim, da je pogost problem. Vendar verjamem, da se bodo sčasoma

uravnotežili tudi v tem. Danes se vedno manj govori o managementu in bolj o vodenju. Uspeh tima je odvisen od vodje. Preveč rigidno je bilo, ko so se timi ocenjevali zgolj skozi delovne procese, tehnologijo in operativne naloge. V procesu vodenja je ključen človek in človeški stik.«

Priloga 8: Transkript intervjuja z osebo 6

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 6: »Najmlajši sodelavec je star 27 oziroma 28 let, najstarejši pa 64 oziroma 65 let. V tem starostnem razponu imamo štiri generacije zaposlenih v našem podjetju. Povprečna starost je 49 let, kar pomeni, da smo relativno starejši kolektiv.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 6: »Z vodenjem ekipe 60 sodelavcev sem začel pred 37 leti, tako da imam kar nekaj izkušenj. V vsakem obdobju in podjetju sem se srečeval z vodenjem različnih generacij. Res pa je, da so potrebe vodenja danes drugačne kot v preteklosti. Veščine, ki so potrebne za vodenje različnih generacij, so zdaj vse bolj aktualne. Potrebno je veliko več znanja in hitreje pridobivanje le-tega, kot je bilo včasih.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 6: »Pri vodenju sodelavcev se osredotočam na osebni zgled in motivacijo. Hkrati pa je jasno, da je pri vsakem vodenju potrebno postaviti meje. V določenih situacijah se demokratično vodenje, ki ga večinoma izvajam, umakne nekoliko bolj avtoritativnemu pristopu. Sem odločen in avtentičen vodja. Pri vodenju se ne pretvarjam pred zaposlenimi – vedno sem poskušal delovati pristno, saj vse maske sčasoma padejo. Težko je biti nenehno nekdo drug, kot si v resnici.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 6: »Dejstvo je, kot sem že omenil, da hitrost pridobivanja znanja zahteva od vodje precej drugačne pristope, kot smo jih bili vajeni na začetku kariere. Druga pomembna stvar je, da je COVID-19 na nek način pokazal, da je mogoče in tudi potrebno spremeniti bolj standardne in konservativne načine dela. Govorimo o bolj fleksibilnem delovnem času, delu od doma in drugih prilagoditvah, ki so postale vedno bolj izražena želja mlajših generacij.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 6: »Kot predstavnik starejše generacije, ki se morda nagiba k bolj konzervativnemu pristopu, se kljub temu zavedam pomembnosti prilagajanja različnim ljudem, ki prihajajo v podjetje. Ključno je iskati konsenze in iz vsakega posameznika izvleči kar največ pozitivnega. Vedno stremim k temu, da ljudi spodbujam na način, ki ustreza njihovim

sposobnostim in prispevku, kar pomaga graditi močnejše timsko delo in učinkovitejše doseganje ciljev podjetja.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 6: »Spodbujamo druženje z raznimi dogodki, kot so strokovna srečanja, praznovanja rojstnih dni in vsakodnevnih 15 minut ob kavici, ki potekajo med 9. in 15. uro, neodvisno od časa za malico. V tem času si izmenjamo tudi osebne informacije in se trudimo čim manj ali nič pogovarjati o delu. Gre za bolj neformalno obliko druženja na delovnem mestu, ki je zelo dragocena. Teh 15 minut pozitivnega druženja nam omogoča lažje opravljanje rednih delovnih obveznosti in prinaša nove ideje. Izkazale so se kot ena izmed bolj učinkovitih oblik medgeneracijskega sodelovanja.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 6: »Kot sem že rekel, z različnimi generacijami se vedno srečujemo, ne samo v okviru medgeneracijskega sodelovanja. Potreba po medgeneracijskem sodelovanju je konstanta, stalnica v družbi in podjetjih – vedno je bila prisotna in vedno bo. Zato nimamo nekih posebnih metod ali pristopov. Smo del koncerna iz Nemčije, ki je nekoliko bolj konzervativen sistem in družinsko podjetje.

Ponovno poudarjam, da poskušamo iz vsakega posameznika izvleči čim več pozitivnega, ne glede na generacijo. Mlajši morajo spoštovati starejše, prav tako pa starejši mlajše. Gre za osnovne človeške odnose, saj vsak od nas nosi tako pozitivne kot negativne lastnosti.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 6: »Vsekakor predstavlja izziv, ko je sodelavec pri 60 letih na bistveno drugačem nivoju digitalnih znanj in tehnologij kot nekdo, ki šele zdaj zaključi fakulteto ali srednjo šolo. Mlajše generacije so se z digitalno tehnologijo praktično 'rodile', medtem ko smo jo starejši začeli uporabljati šele nekje v prvi četrtini svoje delovne dobe. To zagotovo predstavlja izziv, kako pridobiti in uporabiti znanja mlajših, predvsem na področju računalništva in digitalizacije.

Nihče ne sme imeti občutka nelagodja, če prosi mlajšega sodelavca za pomoč pri opravljanju nalog, ki jih ni vešč. Po drugi strani pa mlajši pogosto zaprosijo starejše za mnenje ali nasvet na podlagi izkušenj, ko se soočajo s situacijami, kjer jim primanjkuje izkušenj.

Verjamem, da je ključnega pomena gojiti medgeneracijsko pomoč, kar vedno tudi spodbujam. Sodelovanje je vedno dvosmerna ulica, enako velja za medgeneracijsko sodelovanje. Vsak poskuša od drugega pridobiti čim več pozitivnega znanja, ki je potrebno za uspešno poslovanje podjetja.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 6: »V našem podjetju, zaradi narave tehnične stroke, v kateri delujemo, se medgeneracijsko povezujemo v obe smeri. Starejši sodelavci pogosto sodelujejo z mlajšimi, še posebej pri uporabi računalniških orodij in grafike, kjer veliko uporabljamo digitalno dokumentacijo. Čeprav imamo vsi tehnično podlago, starejši pogosto prosimo mlajše sodelavce za pomoč ali predlagamo, da skupaj opravimo nalogo – enkrat ali dvakrat pokažejo, nato pa nalogo izvedemo skupaj.

Vsak nov sodelavec, ne glede na starost, gre skozi program uvajanja v podjetju, da čim hitreje spozna osnovno delovanje podjetja. Tako je lažje delovati in pridobivati potrebne izkušnje ter znanja, bodisi prek mentorstva bodisi skozi seznanitev z organizacijsko kulturo podjetja.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 6: »Seveda je možno preprečiti konflikte oziroma jih čim bolj omejiti, in to je naloga vodje. Vodja mora, takoj ko opazi kakršno koli nasprotovanje ali konflikt, z razgovorom razjasniti težave in nesoglasja. Odprta komunikacija vedno pomaga, da se konflikti razrešijo in skupina ponovno začne delovati na normalnih temeljih. Če pa to ne vodi k normalizaciji odnosov, se je že zgodilo, da smo se po določenem času s kakšnim sodelavcem razšli, saj se ni mogel vključiti v klimo ali delovanje podjetja.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 6: »V našem podjetju imamo tri različna področja. Vsak vodja področja je zadolžen, da na začetku leta, poleg tekočih in rednih delovnih obveznosti, skupaj s svojimi sodelavci definira projekte, ki bodo pozitivno vplivali na poslovanje in ga poenostavili. Nato vodja vključi sodelavce v posamezne ekipe, kjer so tako mlajši kot starejši, in se pristopi k izvajanju teh nalog oziroma projektov. Na ta način ima vsak možnost sodelovati, ne le pri reševanju rednih delovnih nalog, ampak tudi pri reševanju posebnih izzivov.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 6: »V zadnjem obdobju so se stvari glede motivacije precej spremenile. V podjetju, kjer večina zasluži vsaj povprečno plačo, ta ni več glavni motivator za zadovoljstvo sodelavcev. Potrebno je razmišljati širše – o vzdušju, fleksibilnosti dela in drugih dejavnikih. Seveda, ker vsi živimo od denarja, je plača še vedno pomemben motivacijski faktor, vendar bi jo postavil nekje na tretje mesto. Poleg tega se na začetku leta dogovarjamo o stimulacijah v primeru doseganja zastavljenih ciljev in rezultatov.

Bistvena je tudi pohvala. Ob zaključku leta izpostavim tri sodelavce, ki so si zaslužili posebno pohvalo. Poleg tega prejmejo tudi manjša materialna darila«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 6: »S sodelavci veliko komuniciramo neposredno prek e-pošte, kar je bistveno povečalo pretok informacij znotraj celotne skupine. Tako pridobimo tudi druge informacije, ki jih drugače ne bi, saj ni dovolj časa, da bi vse obravnavali osebno. Kljub temu pa je za določene zadeve boljše in bolj učinkovito, če se rešujejo z osebno komunikacijo.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 6: »Vračam se k odgovoru, da je prenos znanja med mlajšimi in starejšimi vedno dvosmerna cesta, ki poteka v obe smeri. Poskušamo spodbujati čim več izmenjave izkušenj in komunikacije znotraj skupin. Na ta način je mlajša generacija bolj vključena v različne zadeve in poslovne procese ter se čuti bolj upoštevana. To je tudi notranja potreba organizacije, saj mlajši s svojimi znanji in kompetencami v določenih zadevah prinašajo naprednejše rešitve.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 6: »Z deljenjem informacij, usposabljanji, obrnjenim mentorstvom, svetovanji in ustrezno pomočjo mlajših pri konkretnih zadevah omogočamo izmenjavo znanja in izkušenj med generacijami.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 6: »Medgeneracijsko vodenje je dejstvo, s katerim se vodje nenehno ukvarjajo. Osebno ne pričakujem večjih sprememb v potrebah po vodenju v primerjavi z dosedanjimi praksami, vendar pa se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih zagotovo spreminjalo. V delovne procese bo vključenih vedno več generacij (sedaj običajno tri, v prihodnosti pa štiri ali celo pet) zaradi daljšanja delovne dobe.

Zagotovo bodo potrebne prilagoditve, bodisi tehnološke bodisi komunikacijske, zlasti v povezavi z novimi tehnologijami. Pomembno je upoštevati naravo dela, ki ga posameznik opravlja (na primer pisarniško delo ali delo na terenu). Danes mora biti nekdo pri 60 letih bolj aktiven, kot je bil pred 20 leti pri 50 letih. Ohraniti individualno konkurenčnost na trgu delovne sile je težje, saj si profesionalnega 'počivanja' 10 let pred upokojitvijo preprosto ne moreš več privoščiti, kot je bilo to nekoč v navadi. Mlajši sodelavci te hitro izločijo.

Podaljšanje delovne dobe ne vidim kot velik problem za tiste, ki so danes aktivni in bodo morali ostati aktivni še naprej. Na žalost pa to ni tako enostavno za delavce v proizvodnji, na primer za tekočim trakom, kjer morajo starejši delavci pri 63 ali 64 letih izpolnjevati enake norme kot mlajši. V takih primerih je nujno iskati druge rešitve, kot so prestrukturiranje starejših delavcev, prekvalifikacija ali drugačne oblike dela.

Z napredkom tehnologij in umetne inteligence bo v prihodnosti prišlo do prestrukturiranja zaposlenih, zlasti v proizvodnji, kjer bo večji poudarek na upravljanju strojev in naprav.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 6: »Vse, kar je dobro in pozitivno, je treba poudarjati, ohranjati in nadgrajevati, bodisi v delovnem okolju, na sestankih ali kjerkoli drugje. To je tisto, kar dodatno motivira ekipo in posameznika.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 6: »Ne vidim posebnega problema pri tem, saj je danes tako, da moraš biti aktiven ves čas, če si želiš ostati konkurenčen. Vodstvo se vse bolj zaveda, da je poleg dosedanjih izkušenj vodenja potrebno upoštevati tudi teoretična dognanja o medgeneracijskem vodenju in jih implementirati. Biti vodja na določeni poziciji in medgeneracijsko vodenje nista enaka. Vodja mora biti nenehno motivator, imeti nove ideje in tehnike.

Proces vodenja je za organizacijo trajen, a vodje se lahko iztrošijo, če ni napredka. Potrebno je ohranjati samokritičen odnos do svojega dela in načina vodenja, da lahko napreduješ kot vodja in da napreduje tudi ekipa oziroma podjetje.«

Priloga 9: Transkript intervjuja z osebo 7

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 7: »V našem podjetju delujejo vse štiri generacije (baby boom, generacija X, milenijci in generacija Z), povprečna starost pa je približno 35 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 7: »Z vodenjem imam zagotovo že 6 let izkušenj. Vedno sem delala z ljudmi različnih generacij in starosti, od študentov do tistih, ki so tik pred upokojitvijo. Nikoli ne bi rekla, da sem vodila samo eno generacijo, saj sem vedno imela zelo raznoliko ekipo.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 7: »Svoj stil vodenja bi opisala kot vodenje, ki temelji na samospoznavanju. Verjamem, da ne moreš uspešno voditi drugih, če ne poznaš samega sebe. Izhajam iz treh inteligenc, ki so po mojem mnenju ključne za vsakega vodjo: čustvena inteligenca (EQ), duhovna inteligenca (spiritual intelligence) in IQ. Te tri inteligence so mi najbolj pomembne, in na njihovi podlagi oblikujem svoj način vodenja ter skrbim, da sem na tekočem v vseh treh.

Vedno se prilagam glede na situacijo, kar sem še posebej uporabljala v prejšnjem podjetju, kjer smo delali predvsem na 'živih' projektih, ki so zahtevali sprotno prilagajanje. Tukaj imamo sicer časovni načrt in določeno načrtovanje v ozadju, a nikoli ne veš, kdaj bo linija prenehala delovati, zato je vedno potrebna prilagodljivost.

Poleg avtentičnega, etičnega in trajnostnega vodenja uporabljam tudi situacijski stil vodenja, ki se prilagaja okoliščinam.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 7: »Zelo mi je pomembno, da se poslušamo in da vsak dobi prostor, da izrazi tisto, kar mora. Vedno začnem z uvodnim sestankom, kjer se predstavim – kdo sem in kako je delati z mano. Jasno obrazložim, kako poteka delo v moji ekipi, in poudarim, da pričakujem odprtost. Želim, da mi brez težav povedo karkoli, da lahko ustrezno ukrepam. Če bodo vse zadrževali v sebi, stvari ne bodo delovale.

Najbolje delujem z odprtostjo, saj zaprtost nima učinka. Moj pristop je predvsem transparenten in enako pričakujem od članov svoje ekipe. Kar se tiče potreb različnih generacij, se jim prilagam, kolikor je to mogoče, glede na njihove individualne potrebe.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 7: »Pri nas ni opaznih razlik v delovni etiki med različnimi generacijami. Kar je potrebno narediti, se mora narediti. Če ima kdo težavo, to pove, in se prilagodim osebi glede na njene potrebe. Nikoli ne dodeljujemo dela na podlagi starosti (npr. da bi starejše zaposlene postavljali na nižje pozicije), tega pri nas ni. Zaposleni sami izrazijo, kaj bi radi delali, in to upoštevam.

Verjamem, da se v drugih organizacijah pojavljajo izzivi glede delovne etike, vendar pri nas to ni opazno. To je verjetno zato, ker starejši zaposleni hitro vključijo mlajše v delo. Vsi morajo enako prispevati, saj ne morem imeti nekoga na liniji, ki dela več, medtem ko drugi samo sedi. Vsi morajo delati enako.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 7: »Pred vsakim projektom si vzamem čas, da ekipi natančno obrazložim, kaj bomo delali. Zdi se mi, da je pretok informacij in komunikacija med njimi zelo pomembna. Ne začnem kar delegirati nalog, ampak najprej poskrbim, da vsak posameznik razume projekt in njegova pričakovanja. To je ključno, saj ljudje, ne le generacijsko, ampak tudi z vidika različnih perspektiv, različno razumejo stvari.

Pomembno je, da se vse razloži, da se ljudje počutijo vključene in da se vzpostavi dobra klima za delo.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 7: »Prakse, ki jih uporabljam, temeljijo na odprtosti in transparentnosti znotraj ekipe. Prav tako spodbujam zaupanje med vsemi člani ekipe. Če si člani ekipe med seboj ne zaupajo, potem ekipa ne more delovati učinkovito in produktivno. Če mi ne zaupajo, da jih znam voditi, projekt ne bo tako uspešen. Zaupanje se mi zdi temeljno za uspeh.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 7: »Izzive opažam predvsem takrat, ko se soočamo s spremembami. V velikih korporacijah, kjer delam že dolgo, sem opazila, da je zelo težko spremeniti način dela nekoga, ki je na določen način delal 20 let. To je povsem naravno, saj je odpor do sprememb del človeške narave. Največji izziv je spreminjanje kulture in načina dela, še posebej, ko želimo spremeniti miselnost in uvesti nov način dela.

To rešujem s pristopom, ki temelji na zaupanju in transparentnosti. Podam vse potrebne informacije glede sprememb, poslušam zaposlene in jim jasno razložim, zakaj je ta sprememba na dolgi rok boljša za njih. Pomembno je, da jim pokažeš koristi spremembe, saj

nihče ne bo sprejel le delegiranih nalog brez razlage. Potrebno je obrazložiti, kaj jim bo sprememba prinesla, kako bo vplivala na njihovo delo čez 5 ali 10 let. Vedno je pomembno gledati širšo sliko in ne zgolj delegirati nalog.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 7: »Tudi pri nas uporabljamo ta pristop mentorstva, in vsi so z njim zadovoljni. Ta pristop prispeva k boljšemu razumevanju med zaposlenimi, večji produktivnosti in medsebojni pomoči, kadar je to potrebno.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? «

OSEBA 7: »Vsak pove svojo perspektivo, nato pa poskušamo razumeti drug drugega. Če se pojavijo potrebe po iskanju skupne rešitve, jo poiščemo. Nikoli ne prioritiziram mnenja osebe z več izkušnjami ali znanja, ker je pomembno poslušati obe strani. Vodja mora biti sposoben delovati kot mediator med tistima, ki sta v konfliktu. Če vodja tega ne zmore, se težave težko rešijo, kar lahko negativno vpliva na organizacijsko klimo v ekipi. Pomembno je, da vodja ustvari prostor, kjer se oba poslušata, ter vodi in usmerja postopek reševanja konflikta. Prav tako je potrebno pojasniti, da imata različne perspektive, ki ju morata razumeti in sprejeti. Kljub različnim pogledom lahko sodelovanje še vedno uspešno funkcionira. Takšno sodelovanje je koristno za skupno dobro, ne le za posameznika, ampak za celotno organizacijo in posledično tudi za njihovo delo.«

JAZ: »Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 7: »Menim, da je možno konflikte popolnoma preprečiti. Vendar se mi zdi, da to ni omejeno zgolj na generacijsko raven, ampak da konflikti lahko nastanejo med vsemi posamezniki. Verjamem, da se konflikti lahko rešijo s pomočjo transparentnosti in dobre komunikacije. Kot pravi rek: 'Ne obstajajo slabi ljudje, samo slaba komunikacija.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 7: »Osebnostno izvajam prakso, kjer vsakemu omogočim, da en delovni dan preživi v vlogi vodje, saj tudi sam/a ne morem vedno biti prisoten/a. Tako mlajšim zaposlenim omogočim priložnost odločanja, kar jim daje moč in zaupanje, da prevzamejo vodstvene naloge. To omogoča, da vidimo, kako učinkovito 'ownership' vpliva na ljudi in njihovo delo.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 7: »Zdi se mi, da večjim korporacijam pogosto primanjkuje pohvale in dobre besede. Na začetku projekta se lahko zaposleni upirajo z vprašanjem, zakaj morajo opravljati določene naloge, še posebej če menijo, da niso za to ustrezno plačani. Pomembno je, da kot projektni vodja razložiš, da to počneš za njihovo dobro. Ker niso navajeni pohval, je pomembno, da jih pohvališ, kar lahko znatno poveča njihovo motivacijo. Medtem ko si morda misliš, da bo denarna nagrada prinesla velike rezultate, se pogosto izkaže, da je pohvala pred vsemi najbolj pomembna. To v naši korporaciji primanjkuje, zato se trudim, da to stalno spodbujam in uporabljam.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 7: »Pri nas se ne vidi nekega vpliva, ki bi ga tehnologija prinesla, pri komunikaciji in sodelovanju. Vsaka ekipa v korporaciji ima svojo tablo, v bistvu je to televizijski monitor, na katero se vse piše.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 7: »V mojih timih ni takšnih težav, ker na začetku jasno določim in razjasnim vsem, da ne delamo vsak zase, ampak da lahko dosežemo cilj le z ekipnim delom. Že na začetku omenim, da lahko tisti, ki se ne vključuje v ekipno delo, zapusti ekipo. Tako imam že na začetku vse jasno določeno s celotno ekipo. Ko so temeljni načina dela postavljeni in se vsi zavedajo tega, se dobro opazi, kako si med seboj pomagamo in prenašamo znanje. Delamo vsi z istim ciljem in namenom; če nekdo dela samo zase, škodi sebi. Pojasnim jim tudi, da če ne pomagam drugim, posledično ne pomagam niti sebi.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 7: »Nazadnje sem se soočala z izzivom, kjer so starejši zaposleni pogosto izpostavljali, da so bližje upokojitvi in da imajo različne izkušnje, zaradi katerih potrebujejo več časa za prilagoditev. Rešim to tako, da jim dam vedeti, da jih razumem in da priznavam, da se je tehnologija razvijala od njihovega začetka kariere. Postavim se v njihovo kožo in pojasnim, da bi tudi jaz potrebovala več časa za učenje nečesa novega. Zato jim svetujem, naj delajo počasi in brez pritiska, saj napake so človeške. Podprem jih tako, da se z njimi dogovorim za določen čas, v katerem se bodo lahko naučili novih veščin. Če nekdo potrebuje tri dni za učenje, je to povsem sprejemljivo. Poleg tega se pozanimam, ali potrebujejo dodatno podporo in jim to omogočim.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 7: »Definitivno bodo nove generacije prinesle nove izzive in razmerje med generacijami se bo v prihodnosti spremenilo. Pri mladi generaciji opazimo, da se bolj upira, medtem ko je naša generacija (milenijci) pogosto sledila navodilom brez večjih vprašanj. Ne morem navesti konkretnih primerov iz našega podjetja, vendar to opažam v družini, pri moji mlajši sestri, ki je delala pri nas kot študentka. Ugotovila sem, da je bila vse narobe, če ni bilo po njenem. Menim, da bomo v prihodnosti imeli izzive, če ne bomo upoštevali njihovih pričakovanj. Obstaja tveganje, da bomo izgubili kadre, če jim ne bomo dali možnosti za rast in razvoj. Ključ je v tem, da vidimo ljudi za to, kar so, in jim omogočimo priložnosti.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 7: »S tem, da vzpostavljajo dobro komunikacijo, da dobro poslušajo in za zaposlene držijo prostor. S tem, da informiraš ljudi preden se karkoli izvede in spremeni v načinu dela ali v kulturi organizacije. Da se jim obrazloži osnovne stvari, da si vzamejo čas za razlago zaposlenim. Z razumevanjem, da so si osebe različne in da niso na istem nivoju niti po letih niti po izobrazbi in niti po znanju, in tako dalje. Da se zaposlene razume in se jim proba pomagati, da pridejo skupaj do skupnega cilja. To je moj nasvet. Vodjem bi pa svetovala predvsem to, da naj na prvem mestu spoznajo sebe. Najprej spoznaj sebe, do te mere, da lahko po tem vodiš ljudi in prideš do tega, da daš drugemu človeku vse, kar sem že prej omenjala. Ker če ne poznaš sebe, tudi drugim ne boš mogel dati tega in jih dobro voditi in niti ne boš imel potrpljenja za ljudi.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 7: »Prepričana sem, da se bo način vodenja v prihodnosti razvijal in da bo potrebno razumeti različne organizacije, njihove vrednote in to uporabiti pri vodenju medgeneracijskih ekip, kar bo koristilo ekipam, podjetjem in zaposlenim. Enkrat sem na izobraževanju prejela zelo uporabne informacije o generacijah, ki so mi odprle oči in mi pomagale bolje razumeti medgeneracijske razlike, tudi v odnosu do svojih staršev. Na izobraževanju so bile predstavljene vrednote posameznih generacij, na primer za generacijo 'baby boom' je to delo, za generacijo Z pa svoboda. Ko veš, kaj posamezne generacije cenijo, lahko prilagodiš svoj način vodenja tem vrednotam. Na primer, baby boomerjem lahko dodeliš naloge, medtem ko drugim generacijam ponudiš naloge, ki so skladne z njihovimi vrednotami, če je to mogoče. Tako sem se naučila razumeti te generacije in prilagajati svoj pristop. Če bi se vrednosti generacij bolj ozaveščale in obrazložile, bi vodjem omogočilo boljše razumevanje in uspešnejše vodenje medgeneracijskih ekip.«

Priloga 10: Transkript intervjuja z osebo 8

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 8: »Trenutno imam tri manjša podjetja, kjer generacijska raznolikost ni tako izrazita. Imam bogate izkušnje iz prejšnjih delovnih mest, kot so AMZS, Lidl in Pošta Slovenije. V trenutnih podjetjih je generacijska struktura v razponu od 23 do 45 let, povprečna starost pa je približno 35 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 8: »Moje izkušnje z vodenjem so se začele v podjetju Lidl, kjer sem vodila raznoliko skupino, tako glede izobrazbe, starosti, generacij, spola in drugih kriterijev. Po delu v multinacionalki Lidl sem se pridružila AMZS, kjer sem pridobila največ izkušenj z raznolikostjo. V AMZS smo se, skupaj z vodstvom, aktivno zavzemali za raznolikost in vključenost ter prejeli nagrado za to področje. Kljub temu, da je vodenje raznolikih skupin lahko izziv, prinaša dobre rezultate, saj vključuje mladostni entuziazem, modrost in različne poglede, tako mlajših kot starejših. Zaposleni iz različnih okolij, ki delijo podobne vrednote, kljub različnim izvorom, prinašajo širino in izkušnje. Menim, da je pomembno upoštevati različne aspekte raznolikosti pri vodenju, ne le starostne in generacijske skupine. Vse moje dosedanje pozicije so bile vodilne in imam že več kot desetletje izkušenj z vodenjem ekip. Vodenje je bila osrednja naloga v vseh mojih zaposlitvah.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 8: »Menim, da je ključnega pomena prilagoditi stil vodenja ekipi, situaciji in fazi zrelosti podjetja. Pri vodenju treh različnih podjetij, vključno z raznolikimi branžami in start-upi, se zavedam, da je prilagodljivost ključna. V času korone, na primer, je bilo potrebno prilagoditi vodenje v skladu s krizno situacijo, ne zgolj s kriznim managementom.

Moj stil vodenja je vsevključujoč: sem korektna, a tudi zelo zahtevna. Vedno sem veliko spraševala za mnenje, ker nisem bila strokovnjak na vseh področjih. Pomembno mi je bilo, da sem preverila situacijo s pomočjo ekipe in da so se odločitve sprejemale skupaj. Rada sem, da se vodja po preveritvi odloči sam, čeprav sem v primeru potrebe nudila svetovanje.

Imam mnenje, a se zavedam, da je težko odločati namesto nekoga, ki se 8 ur na dan posveča določeni stroki. Zato sem vedno delovala na sodelovalen in vključujoč način, predvsem pri strokovnih odločitvah. V kriznih situacijah pa sem znala preklopiti v odločanje s strukturo in hierarhijo ter po potrebi bolj zaostri.

Sem avtentična in se trudim, da sledim principu 'walk the talk'. Ko nekaj rečem, preverim, ali to tudi sama prakticiram, da sem zgled. Povejem tudi, če se počutim slabo ali imam stisko,

saj menim, da so dobri vodje avtentični vodje. Nekateri vodje morda menijo, da so avtentični, vendar njihova dejanja tega ne odražajo in drugi tega ne zaznavajo enako. To nakazuje razkorak med zaznavanjem avtentičnosti vodje in percepcijo ekipe. Avtentičnost je pomembna za uspešno vodenje.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 8: »Imela sem zaposleno osebo v ekipi, ki je bila ob zaposlitvi stara 57 ali 58 let. Kljub splošnemu prepričanju, da so starejši težje zaposljivi, se pogosto izkaže, da so potrebe različnih generacij različne. Vrednote v ekipi so običajno enake, ne glede na starost, vendar vsaka generacija te vrednote izraža na svoj način. To je treba upoštevati pri vodenju, še posebej v podjetjih z veliko zaposlenimi. Pomembno je razumeti, da gre pri različnih izrazih vrednot za različne načine njihovega izražanja, ne pa za slabo namero ali pomanjkanje sposobnosti.

Pravično in korektno je, da obstajajo pravila in pravilniki, ki veljajo za vse, kar zagotavlja minimalni set pravil in preprečuje nekorektno obravnavo. Vendar ni smiselno imeti enotnih pravil za vse (one-size-fits-all). Kadar je to smiselno, je potrebno pravila prilagoditi posamezniku. To ne vpliva nujno na uspešnost, vendar raznolikost v pristopu k doseganju ciljev je dobrodošla, saj omogoča prilagoditve, kot so nagrajevanje, deljen delovnik, delo od doma ipd.

Pomembno je tudi upoštevati kompetence zaposlenega in prilagoditi naloge posamezniku. V praksi to pomeni, da zaposleni opravi 60% do 70% svojega dela po pravilih stroke in organizacije, medtem ko 30% do 40% nalog omogoča večjo prilagoditev glede na tip posameznika. Cilji se ne zmanjšujejo za nobeno generacijo; obstaja okvirni kompetenčni model za vsako delovno mesto, vendar so prisotne tudi prilagoditve glede na posameznikove značilnosti in potrebe.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 8: »Pomembno je, da se vodja zaveda raznolikosti v ekipi in najde ustrezne načine, kako uskladiti različne generacije in tipe delovnih stilov v koherentno celoto. Na primer, kreativen zaposleni, ki najbolje dela čez noč, verjetno ne bo motiviran, če mora začeti delo ob 8. uri zjutraj. Takšni zaposleni bodo raje iskali izzive drugje, če se njihovi delovni pogoji ne prilagodijo njihovem načinu dela.

Mlade zaposlene pogosto odvrne rigidnost in stroga pravila. Privlači jih kultura podjetja in pozitivno vzdušje. Po drugi strani pa starejši zaposleni običajno cenijo predvidljivost in redne delovne urnike. Razumevanje teh preferenc in prilagajanje delovnih pogojev lahko pripomore k večji zadovoljstvu zaposlenih in uspehu podjetja.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 8: »Pomembno je, da se osredotočimo na krepitev vrednot, kulture in komunikacije v podjetju. Ključnega pomena je, da se veliko komunicira in pogovarja preko različnih internih kanalov, kot so glasila, interni časopisi, kolegiji in dogodki, tako znotraj kot zunaj podjetja. Te aktivnosti morajo biti usklajene in integrirane na horizontalni ravni znotraj podjetja. Vodja igra ključno vlogo pri kreiranju in utrjevanju vrednot, ki vplivajo na organizacijsko kulturo.

Ni enega univerzalnega recepta za uspešno vodenje in spodbujanje generacijskega sodelovanja. Potreben je niz miselnih aktivnosti in pristopov, ki spodbujajo medsebojno sodelovanje. Odprta kultura podjetja, ki omogoča, da se zaposleni pogosto družijo in pogovarjajo tudi v izvenslužbenih aktivnostih, je zelo pomembna. Tako se zaposleni bolje spoznajo, kar pozitivno vpliva na delovno učinkovitost.

Poleg tega so koristne različne oblike komunikacije, ki niso enolične, ampak vključujejo različne aktivnosti. Na primer, v mojih timih organiziramo timbilinge enkrat do dvakrat na leto, neformalna druženja pa izvajamo enkrat na teden. Vključitev teh aktivnosti v vsakodnevno rutino in delo ekipe je izziv, vendar so uspešne, če so ustrezno umeščene in integrirane v različne aktivnosti znotraj podjetja.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 8: »Odgovor je zajet že v prejšnjih odgovorih na vprašanja.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 8: »En velik izziv pri vodenju raznolikih ekip je razkorak v dojemanju in stališčih, ki izhaja iz različnih generacij. Ključnega pomena je odprta, jasna in argumentirana komunikacija, da se premostijo te razlike v dojemanju in načinu dela.

Poleg tega lahko nestrpnost privede do izločanja posameznikov iz skupine, še posebej, če niso vsak dan prisotni v pisarni ali niso na tekočem z vsemi zadevami. V takih primerih je pomembna močna komunikacija in strpnost v dialogu. Odprta komunikacija omogoča, da se težave rešujejo znotraj skupine, gradi zaupanje in omogoča, da se vsi člani ekipe počutijo vključene in slišane.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 8: »Med vodenjem ekip na AMZS smo uvedli iniciativo z ambasadorji, kjer so mlajši zaposleni učili starejše digitalnih veščin in uporabe digitalnih medijev. Dnevno so izmenjavali izkušnje preko internih komunikacijskih kanalov, poročali o svojem delu,

reševanju težav in delili zgodbe. Ta odprta komunikacija med mlajšimi in starejšimi je omogočila, da so se vsi učili drug od drugega.

Poleg tega smo uporabili LinkedIn in občasno sodelovali z ga. Manco Korelc. Imeli smo tudi program internog mentorstva, kjer je vsako leto pet novih mentorjev pomagalo petim izbranim zaposlenim. V štirih letih smo tako imeli 20 mentorjev, ki so opravili 10 mentorskih srečanj z 437 zaposlenimi. Ta program je spodbujal sodelovanje in vključevanje vseh članov ekip, ne glede na hierarhično raven. To je bil odličen primer medgeneracijskega sodelovanja.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 8: »Najboljše rezultate pri reševanju konfliktov znotraj ekipe sem vedno dosegla z neposredno komunikacijo. Ko je bilo potrebno, sem vključila kadrovske ali druge službe znotraj podjetja, vendar je običajno največji uspeh prinesla spodbujanje odprte komunikacije znotraj ekipe. To je pogosto pripomoglo k reševanju težav brez potrebe po vključevanju zunanjih oseb, čeprav se kdaj pa kdaj tudi kdo zunanji vključi, kadar pride do eskalacije.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 8: »Ključ do uspeha je v aktivnem vključevanju vseh članov ekipe in odprtem deljenju informacij ter inovacij. Sprašujem jih, vključujem v projektne iniciative in omogočam, da skupaj nadgrajujejo znanje in kompetence. Tako lahko dosežejo boljše rezultate in so bolj zadovoljni s svojim prispevkom. Pomembno je, da imajo prostor za podajanje predlogov in rešitev. Ko se njihovi predlogi uresničijo, dobijo potrditev in spodbudo, kar prispeva k napredku in občutku, da so slišani in upoštevani.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 8: »Finančne nagrade so pomembne, vendar v praksi pogosto niso najbolj ključne. Pohvala ima veliko moč in zelo motivira ljudi. Ko vodja prizna trud posameznika, ga vpraša za mnenje in omogoči soustvarjanje, se posameznik počuti cenjen in koristen. Seveda je tudi finančna nagrada pomembna kot dodatna spodbuda za tiste, ki prispevajo k ustvarjanju in inovacijam. Ljudje smo čuteča bitja in odnosi igrajo ključno vlogo v vseh oblikah našega delovanja. Kljub temu opažam, da je pohvala še vedno pogosto podcenjena pri vodjih.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 8: »Bariere pri uporabi tehnologije smo reševali z vključitvijo coach-ev in mentorjev preko LinkedIn-a, ki so bili vedno dostopni. Verjamem, da tehnologija spodbuja

komunikacijo med vsemi udeleženi, vendar osebni stik in komunikacija ena na ena ostajata ključnega pomena. Vsega ne moremo komunicirati samo preko e-mailov in SMS-ov. Pomembno je, da starejše generacije naučimo uporabe sodobnejših komunikacijskih kanalov, pri čemer mlajši zaposleni lahko postanejo mentorji. Tako mlajši z več znanja o tehnologiji učijo starejše, medtem ko starejši s svojimi izkušnjami dodajo dragoceno vsebino. Ta medgeneracijsko učenje ne le povezuje ekipo, temveč vzpodbuja izobraževanje in daje starejšim občutek vključenosti, saj svoje manke nadoknadijo z delitvijo znanja in veščin.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 8: »Pomembno je, da vodje jasno komunicirajo in poudarjajo prednosti vsake generacije. Mladi zaposleni cenijo izkušnje starejših, saj dodajajo dragoceno vrednost s svojo raznolikostjo pristopov. Raznolikost je ključna, saj podjetje potrebuje vse razpoložljive generacije – mlajši prinašajo agilnost, medtem ko starejši prinašajo bogate izkušnje. S tem se izboljša učinkovitost delovanja ekip in podjetja kot celote.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 8: »Podpora pri prehodu na nove tehnologije vključuje različne izobraževalne programe in pakete ter mentorstvo mlajših zaposlenih, ki delijo svoje znanje z starejšimi. Ključna je odprta osebna komunikacija, da se čim prej začne učni proces in prepreči občutek zapostavljenosti med starejšimi zaposlenimi.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive?«

OSEBA 8: »Z mladimi zaposlenimi se lahko pojavijo specifični izzivi, saj se zdi, da so manj lojalni in bolj pripravljeni na spremembe, kar lahko podjetjem predstavlja težave pri ohranjanju njihovega kadra. Vendar pa to predstavlja priložnost za vodje, da prilagodijo svoje stile vodenja in uvedejo nove strategije za večjo vključenost mladih. Ker mnogi ljudje zapuščajo podjetja zaradi slabega vodenja, je naloga vodij, da se osredotočijo na izboljšanje komunikacije in uvedbo mehanizmov, ki bodo mladim omogočili, da se v podjetju počutijo cenjeni in motivirani za dolgoročno sodelovanje. Mlajše generacije prinašajo pomembne vrednote, napreden pogled na reševanje problemov in znanje o sodobnih tehnologijah, kar lahko poveča učinkovitost podjetja. Pomembno je, da podjetja prepoznajo te vrednote in uvedejo prilagodljive prakse, da zadržijo mlade talente.«

JAZ: »Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 8: »Mislim, da bomo v prihodnosti priča še večjim spremembam, kot smo jih videli v preteklosti. Trenutno imamo segment zaposlenih, znanih kot 'digitalni nomadi', kjer mlajši zaposleni prinašajo obsežno znanje o novih tehnoloških orodjih in njihovem uporabi. Ta razkorak med generacijami se lahko še poveča. Ključno je izobraževanje, tako formalno kot neformalno, še posebej za starejše zaposlene. Z večanjem delovne dobe in prisotnostjo več generacij v ekipah se povečuje potreba po prilagoditvi in učenju novih tehnologij. Tisti, ki ne obvladajo tehnologije, so lahko sprva v slabšem položaju, a uspešnost nadoknadi z izobraževanjem in podporo. Poudarek na izobraževanju zaposlenih in vodij je ključnega pomena, saj lahko z delitvijo znanja vsak v organizaciji pripomore k izboljšanju občutka uporabnosti in prepreči občutek zaostajanja.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 8: »Mislim, da je bistvo sistematičnega izobraževanja nenehno izobraževanje. To je zelo pomembno. Izobraževalni programi naj ne vključujejo le strokovnih tem, temveč tudi gradnjo vrednot in komplementarnih elementov, ki pripomorejo k koherenci znanja in kulture v podjetju. Prednosti različnih generacij se najbolje pokažejo v procesu učenja, kjer si lahko med seboj največ dajo. Poleg izobraževanj je pomembno vključiti tudi mentorstvo in coaching na delovnem mestu, da se strukturirano zmanjšajo primanjkljaji v kompetencah. To naj poteka interaktivno med delovnim procesom z mentorji in coach-i. Kvartalna ali obdobjna izobraževanja niso dovolj; pridobivanje znanja mora biti del delovnega procesa v realnem času.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 8: »To je povezava teoretičnih in praktičnih spoznanj. Dragocene so informacije, ki usmerjajo podjetja in vodje ter napovedujejo trende za prihodnost. Pomembno je vedeti, katerim pristopom in tematikam dati prednost pri zmanjševanju medgeneracijskega razkoraka na delovnem mestu in v ekipi. Poudarek na zmanjševanju tega razkoraka bo vedno prisoten. Vodje morajo temu posvetiti posebno pozornost. Enak izziv imamo tudi kot družba.«

Priloga 11: Transkript intervjuja z osebo 9

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 9: »Trenutno v moji poslovalnici, ki je del večje mreže poslovalnic, lahko trdim, da velja podobna struktura in razmerje generacij. Večina zaposlenih so milenijci, takoj za njimi sledijo generacija Z in nekaj predstavnikov generacije X. Starejši, rojeni pred letom 1981, so večinoma zaposleni na sedežu podjetja. Ker gre za družinsko podjetje, so tudi starejši prisotni v 'headquarter-jih'. V vseh poslovalnicah je prevladujoča generacija milenijcev in generacija Z. Vse skupaj, zlasti v podjetju kot je Inditex, ki ima tisoče zaposlenih, smo lani izvedli analizo, ki je pokazala, da je povprečna starost zaposlenih okoli 27 let. Torej, v podjetju delujejo tri različne generacije.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 9: »Kot manager sem na tej poziciji že približno 10 let. Pred tem sem bila vodja poslovalnice, kjer sem imela izkušnje z nižjim managementom, kot so vodje oddelkov in vodje operativnih nalog. Sedaj pa vodim svojo poslovalnico že več kot 10 let.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 9: »Moram reči, da je potrebno prilagoditi svoj stil različnim generacijam. Opazimo lahko razlike med milenijci in generacijo Z, zato je pomembno, da se na drugačen način lotimo vsake generacije. Milenijci na primer cenimo priznavanje našega dela, samostojnost in delovno okolje, v katerem se lahko razvijamo. Zaradi tega sem v podjetju ostala že 17 let, saj sem imela priložnost za osebni razvoj in napredovanje. V podjetju je kultura usmerjena v notranje napredovanje, kar pomeni, da se skoraj vsak manager začne kot študent in se nato nadgradi. Tako v management timu prevladuje generacija Y (milenijci), medtem ko je generacija Z trenutno večina zaposlenih.

Generacija Z zahteva hitre povratne informacije in hitro prepoznavanje truda. Medtem ko milenijci čakamo na priložnost za napredovanje, generacija Z pričakuje, da bo hitro napredovala. To pomeni, da moramo prilagoditi naš način vodenja, da bomo uspeli zadržati to generacijo, saj pogosto menjajo službe, ker iščejo nenehne novosti.

Opazimo, da generacija Z ceni fleksibilnost in hitro prilagoditev, medtem ko milenijci sprejemamo spremembe kot izziv za osebno rast. Generacija Z želi hitro povratno informacijo in napredovanje, kar pomeni, da se bo potrebno prilagoditi tudi na področju usposabljanja in motivacije.

Pomembno je, da vodje prilagodijo svoj način vodenja in komuniciranja glede na generacijo. Naše podjetje se hitro razvija, kar pomeni, da bodo mlajše generacije, ki so tehnološko

pismene, ključne za naš uspeh. Moj stil vodenja temelji na jasni komunikaciji in delegiranju nalog, kar pripomore k učinkovitemu delu. Zelo cenim razvoj zaposlenih in sem ponosna na njihove uspehe, bodisi mlajših bodisi starejših. Na primer, nekdanji študent, ki je začel z opravljanjem študentskega dela, je danes eden izmed vodilnih v Španiji. Imamo tudi primer starejše zaposlene, ki je prešla iz drugega sektorja in postala ena najboljših managerk v podjetju. Takšni uspehi me motivirajo in zadovoljijo, saj vidim, kako lahko s podporo in priložnostmi spremenimo življenje posameznikov.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 9: »Se mi zdi, da sem to že omenila v prejšnjih odgovorih.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 9: »Prav tako sem že omenila, da je razlika v komunikaciji glede na generacijo. Starejši zaposleni, na primer pripadniki generacije X, cenijo osebno nagovor in stabilno okolje. Pomembno jim je, da so urniki vnaprej znani, saj si tako lahko bolje organizirajo svoje življenje. Če jim na primer vnaprej povem, kdaj bo sestanek ali sprememba, se lahko nanjo pripravijo.

Po drugi strani pa pripadniki generacije Z niso tako občutljivi na vnaprejšnje obvestilo. Zadostuje, če jim informacije posredujemo nekaj dni prej. Pri tej generaciji opazim, da potrebujejo jasna navodila in takojšnje povratne informacije. Cenijo, če jim pohvalimo njihovo delo in spodbujamo njihove ideje. Pustimo jim prostor, da predlagajo izboljšave in inovacije, kar pogosto vodi v hitrejše in boljše rezultate.

Starejše generacije raje delajo po normi, saj vedo, koliko morajo opraviti, in so zadovoljni, če presežejo določeno kvoto. Generacija Z pa pogosto med opravljanjem nalog išče načine za izboljšanje procesa in to ceni, če se njihove ideje uvedejo v prakso.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 9: »Pomembno je, da vsaka generacija iz druge nekaj pridobi. Starejši zaposleni, na primer, pridobijo strpnost in učakanost od mlajših, medtem ko mlajši pomagajo pri usvajanju nenehnih tehnoloških sprememb, ki se pojavljajo v našem podjetju – včasih celo do 30 posodobitev na mesec. Starejši zelo cenijo pomoč mlajših pri teh posodobitvah. Ko mladi opazijo, da so si naložili preveč nalog, jih starejši lahko razbremenijo.

Starejši so pogosto bolj realistični glede časovnih okvirjev in se bolje znajdejo pri razporejanju dela, saj imajo več izkušenj in so manj nagnjeni k stresu. Mlajšim pa lahko primanjkuje izkušenj pri postavljanju realnih ciljev in časovnih okvirjev, kar lahko vodi v

demotivacijo. Managerji imajo ključno vlogo pri tem, da pomagajo mlajšim pri učinkovitem upravljanju nalog. Pomembno je, da prepoznamo, ko mladi potrebujejo podporo, in jim ponudimo pomoč pri razporejanju nalog ter postavljanju realnih rokov. Na primer, lahko jim povemo: 'Opravil si te tri naloge, kar je odlično. Ni potrebno, da vse dokončaš danes – postavimo si cilje za naslednji teden. Pomagam ti lahko pri pripravi razporeda nalog.' S tem jim pomagamo, da se ne počutijo preobremenjeni in ostanejo motivirani.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 9: »V našem podjetju imamo skoraj vsak dan sestanke, vključno z jutranjimi sestanki, kjer obravnavamo različne teme, od varnosti pri delu do kadrovanja, kolekcij in trendov. Poleg tega organiziramo delavnice, kjer se povezujemo med seboj in sodelujemo pri igrah.

Nedavno smo imeli težave z delovno klimo, saj je iz ekipe odšlo štiri zaposlene. To je precejšen odhod za majhno ekipo, kar je močno vplivalo na vzdušje. Zaposleni so pogrešali stare obraze, saj so imeli ti člani ekipe zelo pozitiven vpliv. Novi zaposleni, ki so prišli, so potrebovali pomoč starejših, kar je povečalo delovno obremenitev tistih, ki so ostali.

Zaradi teh težav smo se odločili za spremembo in uvedli delavnice, kjer smo povezali nove in stare zaposlene ter jih razdelili v skupine. Organizirali smo tekmovanja z nalogami, pri katerih so morali doseči določene kvote. Na primer, ekipi smo dodelili nalogo, da doseže 30 kvot.

Med tem postopkom so se zaposleni spodbujali in si pomagali, kar je izboljšalo njihovo povezanost. Ta pristop je pomagal premagati negativno klimo in izboljšal sodelovanje. V enem mesecu smo uspeli dvigniti vzdušje v ekipi in pokazali, da vsak problem ima rešitev. Kot managerji je naša naloga prepoznati težave in poiskati rešitve, saj vedno obstaja način za izboljšanje situacije.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 9: »Soočamo se z izzivom, kako podati povratne informacije mlajši generaciji, predvsem generaciji Z. Ta generacija je običajno odprta za pohvale, vendar pa se težko spopada z negativnimi povratnimi informacijami. Ko jim povemo, kaj niso opravili dobro, pogosto težko procesirajo kritiko in jo pogosto dojemajo kot osebni napad.

Preizkusili smo različne tehnike, kot je 'sendvič' pristop (pohvala - kritika - pohvala), vendar ta metoda ni bila uspešna. Sedaj smo se odločili, da bomo neposredno povedali, kaj je bilo narejeno narobe, jasno obrazložili težave in posledice ter podali konkretne povratne informacije. Mlajši zaposleni potrebujejo jasna in konkretna navodila, da se lahko učinkovito izboljšajo.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju praticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 9: »Imamo tudi projekt, ki ga imenujemo 'Walk in my shoes'. Ta možnost omogoča zaposlenim, da se podrobneje seznanijo z delom katere koli pozicije v podjetju. Če nekdo želi videti, kako poteka delo nekega managerja trgovine, se to lahko uredi. S tem pridobijo vpogled v vse naloge in odgovornosti, ki jih vključuje ta vloga, kar jim omogoči boljše razumevanje kompleksnosti dela, ki ga opravlja manager, ki vodi 50 zaposlenih. Ta izkušnja pogosto razširi njihov pogled in poveča njihovo razumevanje različnih funkcij znotraj podjetja. Menimo, da je ta pristop zelo koristen, saj zaposlenim omogoča boljše razumevanje organizacije in njenih nalog.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 9: »Konflikti bodo vedno prisotni, vendar so pogosto bolj nesporazumi, predvsem zaradi različnih generacijskih perspektiv. Pomembno je, da management prepozna te nesporazume in zagotovi, da obe generaciji sodelujeta na način, ki omogoča razumevanje in izkoriščanje prednosti, ki jih ena druga lahko doprinese. Naloga managementa je, da omogoči takšno sodelovanje.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 9: »Sem že prej omenila, da mladim zelo veliko pomeni, da so vključeni. Pomembna jim je povratna informacija ter možnost, da se jih posluša, sliši in upošteva.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 9: »Osebno priznanje pri milenijcih. Pri generaciji Z pa je ta osebna rast in hitra možnost za napredovanje (to jih zelo motivira).«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 9: »Imamo srečo, da v našem podjetju nimamo starejše generacije (generacije X ali baby boom generacije), kjer bi vsaka sprememba, povezana s tehnologijo, predstavljala izziv za managerje. Večina našega kadra spada v mlajše generacije, kjer je tehnologija del vsakdana. Seveda mlajše generacije to hitreje osvojijo, a milenijci tudi ne zaostajamo veliko.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 9: »Generacija Z je specifična. Medtem ko so milenijci usmerjeni v sodelovanje in doseganje skupnih ciljev ter timsko delo, so pripadniki generacije Z bolj individualisti. Gledajo predvsem nase, vendar to ni zato, ker jim je vseeno za ekipo. So kolegialni in veseli, da lahko nekoga nekaj naučijo, vendar jim to ni na prvem mestu. Njihovo glavno motivacijo predstavlja, če vidijo, da jim bo lažje in bolje, če bodo nekoga izobrazili. Radi predajajo svoje znanje, vendar je za njih pomembno, da iz tega izhaja tudi osebna korist. Nasprotno pa milenijci radi prevzemajo vlogo mentorjev in se ponosno veselijo, ko lahko pomagajo nekoga napredovati.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 9: »Tega mi nimamo, kot sem omenila že prej.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 9: »Pripravljam se na prihod novih dijakov, starih okoli 16 let, ki bodo začeli vstopati na trg dela od leta 2027 naprej. Vse podjetja se bodo morale aktivno pripraviti na to, saj bo nova generacija verjetno precej pretresla trg dela. To pomeni, da bo treba prilagoditi komunikacijo, delegiranje nalog in pričakovanja. Način dela in komunikacije se ne bosta več obnašala kot zdaj, saj bodo pričakovanja glede fleksibilnosti še višja. Generacija Z že sedaj cenijo fleksibilnost, vendar se lahko zgodi, da bodo pri prihodnjih generacijah te spremembe prinesle nove izzive.

Eden od izzivov, s katerimi se že zdaj soočamo, je pravočasno obveščanje. Mlajše generacije, kot so študentje, pogosto sporočijo, kako bodo delali za en teden vnaprej, medtem ko jaz pišem urnike za tri tedne naprej. Prav tako raje komunicirajo preko telefonov in SMS-ov, vendar je včasih potrebno tudi telefonsko klicati, kar jim lahko predstavlja težavo.

Nove generacije lahko prinesejo tudi manj uvidevnosti, saj se morda ne bodo zavedali posledic svojega vedenja, kot je na primer, če pozno sporočijo, da ne bodo prišli v službo, čeprav so pisani na urniku. Presenetilo me je, da so pripadniki generacije Z sicer zelo točni pri sestankih, vendar se pogosto ne držijo dogovorov in so lahko brez skrbi glede posledic, če jih ne izpolnijo.

Podjetja se bodo morala prilagoditi in postaviti meje, saj se nekatere strategije, ki so veljale v preteklosti, morda ne bodo več učinkovite. Kako bomo te izzive reševali, še vedno ostaja vprašanje.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 9: »Ne glede na generacijo je ključnega pomena, da se zaposlene posluša in se jih upošteva, da lahko medgeneracijski timi dobro sodelujejo. Pomembno je povezovati starejše in mlajše zaposlene, bodisi pri delu bodisi skozi timbilinge in druge aktivnosti izven dela, kjer se kolektiv družijo. Potrebno bo prilagajati komunikacijski način z mlajšimi generacijami, ki prihajajo, in jih poskušati razumeti. Prav tako je pomembno, da so vodje zgled vsem zaposlenim, saj to lahko vpliva na odnose med njimi. Kot vodja sem odgovorna za to, da iz celotne ekipe izvlečem najboljše in ozaveštam, da delujemo kot tim in da vsi prispevamo k skupnim uspehom in delu.

Menim, da nam, vodjem, ki smo milenijci, ne bo predstavljalo tolikih težav, ker smo že navajeni na spremembe in se jim prilagajamo. Vedno gre za prilagajanje, in vsi se bodo morali temu prilagoditi. Verjamem, da nas čakajo številni novi izzivi, pri katerih bomo morali kot vodje najti način, kako implementirati prakse, povezane z medgeneracijskim vodenjem, saj je to edini pogoj za uspeh. Verjamem, da se bomo kljub izzivom vedno lahko naučili nekaj novega o tem, kako delati drug z drugim. Ljudje smo bitja, ki se moramo nenehno prilagajati spremembam, in to je značilno tudi za delovna okolja.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 9: »Menim, da se bo to neprekinjeno razvijalo, saj se spreminjajo tudi generacije ki odhajajo in vstopajo na delovni trg. In zato bo vedno potrebno to raziskovati in razvijati ta način vodenja.«

Priloga 12: Transkript intervjuja z osebo 10

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 10: »V povprečju imamo relativno mlado ekipo, saj je povprečna starost zaposlenih pod 30 let. Imamo pa tudi nekaj izjem: pravnika, ki je star okoli 50 let, ter zunanega sodelavca, ki je star čez 70 let in je bil pred tem finančni direktor zdravstvenega doma. Skratka, pri našem delu sodeluje širok spekter starosti, od 19-letne Špele do 71-letnega Marjana. Vendar je utež večinoma na mlajši generaciji.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 10: »Odkar imamo to podjetje od 5.7.2022, smo zelo hitro rasli, ker smo vložili svoj kapital. Od takrat vodim ekipe kot direktor. Svoje izkušnje v vodenju sem pridobival znotraj lastne firme. Pred tem sem večinoma vodil mlajše generacije od sebe, zdaj pa koordiniram tudi starejše. Opazil sem, da je pri mlajših generacijah potrebno posvetiti več pozornosti, saj imajo večjo zavednost glede svojih možnosti. Starejše generacije imajo običajno že razvit občutek do avtoritete in več delovnih izkušenj. Kot sedemindvajsetletnik nisem imel težav z delegiranjem nalog starejšim od sebe in zagotavljanjem, da se delo opravi hitro. Vendar pa upravljanje mlajših generacij predstavlja več izzivov, kar uspešno premostimo z nekaj več truda. Njihova prednost je, da niso še zgrajene osebnosti in jih lahko oblikujemo ter učimo glede na želje in potrebe podjetja. V mlajše generacije je potrebnih več investicij, vendar so njihove prve delovne izkušnje z nami.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 10: »Kot glavni direktor podjetja imam izrazito željo, da so zaposleni sposobni samostojno reševati zadeve. Pogosto jim omogočam, da sprejemajo svoje odločitve in prevzemajo odgovornost za morebitne napake. Moj način vodenja temelji na tem, da imam pod sabo vodjo operative in vodjo marketinga, katerima pustim proste roke pri odločitvah v njihovih strokah. Nad temi odločitvami se nikoli ne razburjam. Ta pristop imenujem sistem narednikov – končne odločitve se sprejemajo nižje od mene. Kljub temu, da prihaja do nekaterih napak in površnosti, verjamem, da bi podjetje težko tako hitro in uspešno raslo, če bi želel imeti zadnjo besedo pri vseh odločitvah.

Zaradi tega načina vodenja lahko pride do določene nervoze pri zaposlenih in njihovih nadrejenih, vendar se lahko jaz bolj osredotočim na strategijo. Ne čutim potrebe po forsiranju umetnega občutka avtoritete; avtoriteto mi daje uspeh podjetja. Letos bomo imeli drugo polno leto delovanja in 1,5 milijona prihodka v consultingu. Lahko opazite, da sem oblečen precej „casual“, saj se brez težav z zaposlenimi tudi zafrkavam. Če bi opazil, da nekaj ne deluje, bi sprejel odločitev o prenehanju sodelovanja. Zaposleni mi nosijo poročila,

ki jih odkrito nikoli ne preberem, razen če imam dvome o njihovem delu. Kot sem rekel, trenutno jim puščam odprto pot in se osredotočam na strategijo.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 10: »Ena zelo velika specifika naše firme je, da sva z drugim direktorjem razvila tehnologijo in jo vključila v IT modele, da lahko hitro zaposlimo nekoga brez izkušenj. Ta oseba lahko uporablja naša IT orodja, čeprav celotno stvar ne pozna v celoti. Naša tržna niša so mladi brez izkušenj. Zaradi tega imam veliko izkušenj z osebami, ki se prvič lotevajo trga dela. Včasih vidimo, da delovna etika še ni dobro razvita, zato je potrebno na začetku razložiti, kako stvari potekajo. Treba je vzeti nekaj časa, da se pogovorimo o življenju, delovni etiki in podobno.

Kar se tiče starejše generacije, nisem prepričan, če imamo dovolj primerov, da bi lahko sklepali o splošnih značilnostih. Do sedaj nisem imel težav zaradi starostne razlike. Starejši zaposleni že imajo svoje vzorce obnašanja. Na primer, naš pravnik zelo dobro pozna svoje delo, zato mu težko vstopim v njegovo področje. Medtem ko mlade učimo uporabljati naša orodja in jih pripravljamo na delo, še nisem naletel na večje težave.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 10: »Nekaj sem že povedala na to temo, vendar bom še dodala. Prve delovne izkušnje sem pridobil na pošti v Radovljici med srednjo šolo. Tam sem videl, kako izgleda delo v proizvodnji. Moje opažanje je, da starejše generacije (40+) pogosto prenašajo odnos delodajalca, ki ga mlajša generacija ne bi sprejela. Ta stil, kjer se ne zanima, kako se zaposleni počutijo na delovnem mestu, je nekaj, kar jaz nikoli ne bi prakticiral do starejših. Opazil sem, kako drugje delodajalci ravna in lahko rečem, da smo v našem podjetju uspeli ustvariti privlačno delovno okolje. Zaradi tehnologije in poslovnega modela smo dosegli produktivnost, ki nam omogoča, da zaposlene dobro plačamo in jim nudimo dobre delovne pogoje.

V delovni etiki vidim dva ekstrema: starejša generacija, ki dopušča vse od delodajalca, in mlajša generacija, ki si želi veliko svobode. Kot delodajalec je potrebno imeti precej spretnosti, da uspešno motiviraš in uskladiš različne pristopke.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 10: »Sodelovanje med generacijami v naši firmi je dobro. Nikoli nisem opazil statistično značilnih problemov pri sodelovanju med generacijami. Veliko zaposlenih smo pridobili preko priporočil, kar nam je omogočilo, da smo zaposlili kakovostne ljudi. To bi bilo morda drugače, če bi zaposlovali preko javnih razpisov. Imamo tudi team buildinge,

kjer lahko z relativno majhnimi stroški dosežemo velik učinek. Kljub temu še nismo izvedli teh aktivnosti, saj je podjetje še relativno mlado.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 10: »Morda bom na vprašanje odgovoril nekoliko abstraktno, ampak predvsem ocenjujem človeka po njegovem karakterju. Jaz se osebno imam za ekstremno neorganiziranega, vendar imam močno vizionarsko žilico. To pomeni, da sem sposoben voditi hitro rastočo firmo z vsaj 10 zaposlenimi, čeprav sem morda manj sposoben za manjše projekte, kjer bi delal sam. Moje vizije in nove ideje so pogosto v glavi, vendar je moja organizacija slaba, kar pomeni, da dvomim, ali bi projekte speljal do konca.

Zaradi te šibkosti pri zaposlovanju iščem ljudi, ki so nasprotje meni. Iščem tiste, ki so organizirani, pridni in natančni. Naša ekipa vključuje zelo organizirano osebo, vodjo operative, ki bi najraje vse oddala teden dni prej, da bi imela mir. Sam sem bil vedno tisti, ki je oddajal seminarske naloge tik pred rokom.

Zato se osredotočam na iskanje dobrih organizatorjev, saj se zavedam, da sam v tem nisem dober. Največ kar lahko naredim, je, da preusmerim organizacijske naloge na svojo asistentko ali šefico operative in komuniciram z zaposlenimi tam, kjer je potrebno. V naši firmi zelo cenimo spoštovanje med zaposlenimi. Sam s svojim zgledom poskrbim, da se nihče ne počuti slabo, tudi pri manj resnih situacijah. Imamo ekipo iz različnih kultur in starostnih skupin in skrbimo, da nihče ni različno obravnavan. Pritožb zaradi tega še nismo imeli, saj smo zelo netolerantni do kakršnekoli nespoštljivosti.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 10: »Rojen sem leta 1996, kar pomeni, da sem odrasčal v času, ko je bilo iskanje zaposlitve precej težavno, zlasti v obdobju okoli leta 2008-2009, ko je bila brezposelnost visoka. Takrat smo službo dojemali kot privilegij, kar se je odražalo tudi v mojem začetnem poklicnem življenju. Ko me je profesor Mramor povabil k delu v Deloitte, sem delal po 18 ur na dan in si želel dokazati, kar smo tudi vsi moji kolegi počeli. Bili smo veseli, da smo imeli priložnost tam delati.

Sedaj me šokira, da mlajše generacije, ki so odrasčale v času obilja služb, pogosto nimajo enakega občutka za priložnosti. Imamo primere, ko zaposleni prihajajo v službo z zamudo brez obvestila ali celo zapustijo službo brez obvestila, kot se je zgodilo pred dvema tednoma, ko je ena nova zaposlena med poizkusnim obdobjem nenadoma odšla domov.

Dober kader je težko pridobiti in še težje je motivirati mlade, da se trudijo in ostanejo. Zavedamo se, da moramo, če vidimo potencial, vložiti trud, vendar če situacija postane preveč ekstremna, se zahvalimo za sodelovanje.

Pogosto se zdi, da mlajši zaradi vpliva različnih vplivnežev menijo, da lahko hitro zaslužijo z malo dela, kar je napačna predstava o življenju. Statistika jasno kaže, da večina ljudi ne more dobro živeti na ta način. Razložiti to mlajšim je izziv. Naša strategija je, da nudimo zelo dobre delovne pogoje, kar nam omogoča naša visoka produktivnost zaradi tehnološke avtomatizacije. Čeprav nismo tako prepoznavni kot Deloitte, imamo boljšo avtomatizacijo na področju finančnega modeliranja, kar nam omogoča, da svojim zaposlenim zagotavljamo dobre plače in pogoje.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju praticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 10: »Ker imamo mlajšo ekipo, se včasih zgodi, da mlajši zaposleni mentorirajo starejše. Do sedaj smo imeli v podjetju delovanje v simbiozi, kjer starost ni igrala pomembne vloge. Osredotočamo se na hierarhijo delovnega mesta, ki ga zaposleni zasedajo, in zelo malo na starost.

Pomembno je, da zaposlenim hitro razložimo, da pri nas napredovanje ni povezano z leti v podjetju ali starostjo, ampak izključno z sposobnostmi in izobrazbo. Opazil sem, da nekateri zaposleni, morda zaradi preteklosti iz časa Jugoslavije, še vedno menijo, da so zaradi večje izobrazbe ali daljšega dela v podjetju vredni več. To moramo včasih razjasniti in poudariti, da pri nas napredovanje temelji na sposobnostih.

Če nekdo v enem letu dokaže svojo vrednost z delom in znanjem, lahko postane vodja, tudi če je nekdo drug že pet let v podjetju. Imamo tudi zaposlene z osnovno šolo, pri katerih izobrazba ni ključna. Pomembneje je, da so pridni in imajo dobre delovne navade. Zato včasih opazamo, da imajo tisti z manj formalno izobrazbo slabši občutek zaradi pomanjkanja izobrazbe, vendar to ne nadomesti pridnosti in delovnih navad.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 10: »Trenutno pri nas v tej ekipi ni opaziti večjih konfliktov, vendar bo morda čez nekaj časa drugače. Trenutni vzorec je premajhen, da bi bil empirično značilen. Na splošno konflikte rešujemo tako, da, če se pojavi problem, najprej vodstvo pod mano opravi razgovore. Če težave še vedno niso rešene, se vključim tudi jaz.

Priznam, da je že prišlo do situacij, ko je vodstvo pod mano imelo prevelike zahteve od svojih podrejenih. V takih primerih sem moral z vodstvom govoriti, da bi na tak način dela lahko izgubili svoje zaposlene.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 10: »Ker imamo veliko mladih zaposlenih, so vsi vključeni. Če kdorkoli pri nas ima kakršenkoli predlog za izboljšavo, ga vedno poslušamo – tako jaz kot drugi lastnik. Če predlog ustreza, ga uresničimo; če ne, bomo poiskali drugo rešitev. Naša politika je, da so vrata vedno odprta in vsak lahko pride z vprašanjem ali predlogom. Prepričan sem, da v podjetju ni nikogar, ki bi se bal dati predlog. Vsi vedo, da bodo odzivi vedno pozitivni in dobronamerni, kar pripomore k temu, da se nove ideje vedno pojavijo.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 10: »Pri mlajši generaciji je zelo pomembno, kako hitro lahko napredujejo. Na primer, ko je prejšnja tajnica dala odpoved, smo imeli velik problem z iskanjem novega kadra. Če mladi ljudje vidijo, da lahko dobijo dobro plačilo za malo dela, vendar brez možnosti napredovanja, se ne odločijo za to. Iskali smo 8 mesecev in nismo uspeli najti primerne kandidata. Mladi zelo cenijo priložnosti za napredovanje.

Naša konkurenčna prednost je, da priden človek brez močnih predznanj lahko hitro napreduje. Moja vodja dokumentacije, stara 25 let, ima službeni avto Audi Q4 in nadpovprečno plačo ter naziv vodje dokumentacije, morda bomo celo dodelili direktorski naziv. Imela je malo delovnih izkušenj, a z dobrim pristopom je hitro napredovala. Raje vidim, da so ključni kadri dobro plačani in ostajajo z nami, kot da se ukvarjam z nenehnim uvajanjem novih zaposlenih.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 10: »Tehnologijo uporabljamo zelo intenzivno. Imamo tudi starejše zaposlene, ki se tehnologije uspešno učijo. Najstarejši član ekipe je oče mojega poslovnega partnerja, ki je informatiki učitelj. Poskrbi, da je njegov oče dobro vpeljan v tehnologijo. Naša naloga je, da tehnologijo približamo zaposlenim in jim jo razložimo. Včasih bi nekateri raje opravljali delo na tradicionalen način, vendar tehnologija dolgoročno ponuja velike prednosti. Zato zahtevamo uporabo tehnologije, tudi če se nekdo raje ne bi odločil za to.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 10: »Poskušamo realno oceniti različne generacije in se jim primerno prilagoditi. Zavedamo se, da imamo v naši generaciji konkurenco, ki se prav tako spopada s težavami. Veliko je tistih, ki zgolj jamrajo. Pri nas se trudimo, da bi ustvarili okolje, kjer se zaposleni ne počutijo izkoriščani, ampak imajo ustrezno podporo tehnologije. To nam omogoča, da smo bolj produktivni in konkurenčni, saj konkurenti pogosto težko sledijo našim napredkom.

Občutek imam, da bi lahko v prihodnosti starejše generacije, ki niso navajene postavljati svojih pravic, imele težave pri prilagajanju na nove razmere. Zanima me, kako se bodo starejši odzvali na mlajšo generacijo, ki je bolj radikalna in zahteva več pravic. Ali bodo starejši tudi sami začeli zahtevati več pravic, ali pa bodo svojo jezo usmerili v mlajše zaposlene?

V podjetjih z visokim izkoriščanjem pogosto ne gre za neposreden konflikt z delodajalcem, temveč se spor pogosto vzpostavi med zaposlenimi. Iz lastne izkušnje, ko sem delal v velikih konzultantskih firmah, sem videl, da se zaposleni trudijo za referenčne vrednosti in ne izražajo nezadovoljstva na vrhu. To je lahko izziv, kako uskladiti različne generacijske poglede in kako bo to vplivalo na dinamiko v podjetjih.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 10: »Trenutno delujemo zelo organsko in to nam precej dobro uspeva. V prihodnje se bomo morali verjetno bolj sistematično ukvarjati s temi vprašanji. Trenutno se osredotočamo na opazovanje in implementacijo najboljših praks na podlagi tega, kar vidimo. Imamo posel, opazujemo, kako funkcionalnost deluje, in nato vpeljemo ustrezne spremembe. Sistematični pristop bo verjetno bolj aktualen za večje firme. Trenutno imam več vprašanj kot odgovorov.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 10: »Glede na razlike med generacijami je jasno, da bo to področje v prihodnosti še bolj pomembno, zlasti ko je trg dela pregret. Menim, da se bo to področje hitro razvijalo. Na makroravni smo doslej vlagali manj, v prihodnosti pa bomo verjetno vložili precej več.«

Priloga 13: Transkript intervjuja z osebo 11

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 11: »Generacije, ki delujejo trenutno so 3. Povprečna starost 45 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 11: »15 let nazaj sem se zaposlil v firmi. Zadnjih 10 let vodim ekipe, zadnjih 5 let pa sem direktor. Imamo mešano generacijo, kjer se generacije prepletajo. Najprej sem vodil ekipe s 3 do 5 ljudmi, zdaj pa vodim celotno firmo s 30 zaposlenimi.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 11: »Imam zelo liberalni stil, ki izhaja iz starega socialističnega načina vodenja. Veliko je svobode pri nas, kar ima po eni strani lahko negativne učinke na rezultate firme. Po drugi strani pa prispeva k lažjim medsebojnim odnosom, prijetnejšemu in lepšemu vzdušju med zaposlenimi, ne glede na generacije. Smo majhen kolektiv, kjer se med seboj dobro poznamo. Avtenčno vodim in z večino zaposlenih se zelo dobro poznamo že od prej. Pri nas ni velike fluktuacije; nekateri so že šli v pokoj. Pri nas ni pretvarjanja.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 11: »Imamo notranja interna pravila glede nagrajevanja, ki temeljijo na dolžini zaposlitve. Poleg tega pa so vse odločitve o nagradah rezultat individualnih razgovorov, kjer se pogovorimo o željah zaposlenih in o tem, kaj je možno in kaj ne.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 11: »V našem podjetju ne delamo razlik med generacijami, saj je za nas najpomembnejše, da je delo opravljeno kakovostno in pravočasno. Razlikujemo se predvsem po posameznikih, ne pa po starosti. Starejši zaposleni, stari med 50 in 60 let, so pogosto bolj pridni kot mlajši. Imamo zaposlene, ki delajo zelo različno; nekateri ne naredijo več kot 10 enot na dan, medtem ko drugi, bodisi mlajši bodisi starejši, lahko opravijo 30 enot dnevno. Ker se dobro razumemo med seboj, to ne predstavlja težav. Pomembno je le, da delo opraviš, saj se zavedamo, da 'brez dela ni jela'. Kljub razlikam med zaposlenimi, vsakdo dobi svojo priložnost in se obravnava posamično. Mlajše generacije pogosto nimajo tako razvite delovne etike kot starejši, vendar to niso pravila, ki bi veljala za vse; so tudi izjeme, čeprav redke. Med našimi zaposlenimi, starimi od 30 do 35 let, so tudi zelo zanesljivi posamezniki, vendar so tudi ti manj pogosti. Na delovno prakso sprejemamo študente in srednješolce;

letno imamo več kot 50 srednješolcev, ki opravijo desetdnevno prakso, in študente, ki ostanejo 2 do 3 mesece. Tako študentje kot srednješolci se med seboj razlikujejo; nekateri še potrebujejo dodatne izkušnje, medtem ko drugi že prinesejo dobro razvito delovno etiko, pogosto zaradi vpliva družine.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 11: »Razen strojnikov, ki delajo na stroju, se vse operacije v timu usklajujejo in spodbujajo med seboj. Poleg tega spodbujamo timsko delo z organizacijo piknikov, team buildingov, pogovori, praznovanjem rojstnih dni in podobnimi aktivnostmi.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 11: »Med starejšimi in mlajšimi generacijami ne delamo kakršnih koli razlik. Vse nagrade, kot so vikend paketi, boni, druženja, športne aktivnosti in pikniki, so enake za vse, ne glede na starost. Nagrade podeljujem brez razlikovanja, bodisi da gre za osebo, staro 25 let, bodisi 55 let. Dnevni sestanki se mi zdi premalo; morali bi jih imeti pogosteje, a preprosto nimamo dovolj časa. Sestanke organiziramo po potrebi, nekajkrat letno, ko se pojavijo težave, se sestanemo in dogovorimo o nadaljnjih korakih. Med zaposlenimi se trudimo, da ne delamo razlik. Seveda pride včasih do nesoglasij, posebej v zvezi s storilnostjo – na primer, ko nekdo v 8 urah opravi 15 enot, medtem ko drugi opravi 35. Takšne težave rešujemo s pogovorom in prilagoditvijo, kjer je to potrebno.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 11: »Redki so primeri konfliktov pri nas. Delo je prijetno in ni pogosto konfliktno. Ko se konflikti pojavijo, jih rešujemo z razgovori. Novi zaposleni v timu morda sprva naletijo na težave, vendar to rešujemo s pogovori. Dogaja se, da izkušeni zaposleni včasih ne podučijo novih sodelavcev, vendar te težave odpravimo sproti z dodatnimi pogovori in razgovori.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju praticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 11: »Kot sem že omenil, starejši mentorirajo mlajše, prav tako pa mlajši pogosto mentorirajo starejše. Ta izmenjava znanja je naravni del našega dela in poteka vsakodnevno. Čeprav nimamo formalno zapisanih smernic, se pričakuje, da si med seboj delimo znanje za učinkovito in pravilno opravljanje nalog. Mlajši zaposleni so na primer pomagali starejšim kolegom (v starosti od 50 do 60 let) pri uporabi elektronske komunikacije, medtem ko starejši prenašajo svoje praktične izkušnje in znanje o notranjih postopkih. Zaradi starostnih razlik, ki lahko dosežejo do 30 let, je ta izmenjava znanja običajen in naraven proces v našem kolektivu, ki odlikuje dobro vzdušje v podjetju.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 11: »Pogovorimo se; ali ena na ena, ali širši tim. Rešimo pa vse zadeve.«

JAZ: »Kako pa spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost?«

OSEBA 11: »Pri nas se zavedamo, da je pomembno tudi druženje izven delovnega časa, kar vzpodbujamo. Zato pa je pri nas vzdušje dobro med zaposlenimi. Včasih tudi podarimo kakšni 2 uri (prej nehamo delat), da se lahko podružijo zaposleni med seboj.«

JAZ: »Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 11: »Ne poznam konfliktov, ne poznam primera, da bi bil medgeneracijski konflikt, tako da tega sploh ne morem komentirat.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 11: »Mlajše kar »vržemo, da splavajo«; vključujemo jih kar takoj s prakso in delom. Ni recepta. Če pa se mlajši zaposleni pri delu domisli kakšne poenostavitve, inovacije, pa mu prisluhnemo. Kot vodja sem odprt za to.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 11: »Kot je v splošnem najučinkovitejše, je tudi pri nas; denarna nagrada, pisna pohvala, ustna pohvala, ipd. To imajo pri nas vsi radi. Pa decembra še kakšna obdaritev.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 11: »Pri nas kljub tehnologiji ohranjamo tradicionalen pristop z delovnimi nalogi (na papirju, digitalno), poslovanje je delno digitalno, tudi delovne skupine so aktivne in komunicirajo po raznih komunikacijskih kanalih. Za vse ostalo pa še vedno ohranjamo in tudi vzpodbujamo osebni stik ter osebno komunikacijo med vsemi zaposlenimi.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 11: »Ne, pri nas je to naravno, od nekdaj.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 11: »Enostavno, po potrebi sestavimo skupino oz. tim mlajših in starejših, ki si nato medsebojno podelijo znanja t.i. prenos znanja.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive?«

OSEBA 11: »Nove generacije pogosto prinašajo spremembe, vendar jih ne odpisujem, saj se vedno najdejo posamezniki s potencialom, ki se lahko naučijo dela in veščin v tiskarsko-grafični dejavnosti. Ni vse izgubljeno, saj delo je in bo vedno treba opraviti – umetna inteligenca ga ne bo nadomestila. Naš delovni raspored je vnaprej določen: delo poteka od 6. do 14. ure, brez možnosti prilagoditve. Seveda imamo izjeme, kot so nujni primeri ali delo ob sobotah, kar razumemo in toleriramo. Vsak mora biti prilagodljiv glede delovnega časa. Tudi prihodnje generacije, kot je generacija Alfa, ki bo čez približno sedem let vstopila na trg delovne sile, bodo prinesle izzive, vendar bomo te izzive reševali sproti, kot smo to počeli doslej.«

JAZ: »Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 11: »Pri nas se ne bo bistveno spremenilo. Režim dela v naši firmi ostaja enak. Kljub temu bomo reševali izzive sproti, vendar menim, da bi morali te izzive reševati že na ravni vrtca in osnovne šole, na državni ravni. Osnovne veščine in temelji bi morali biti zagotovljeni že prej, ne pa, da se s tem ukvarjamo le v podjetju.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 11: »Jaz sem kar stara šola; s pogovorom, poslušanjem, razgovorom, dialogom ene na ena, skupinsko. Potem pa se vedno tudi najde rešitev.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 11: »Ne vem, kaj se pričakuje od podjetij. Svet pričakuje, da se podjetja prilagajajo zaposlenim, vendar to gre le do določene mere zaradi omejitev delovnih procesov, organizacijske klime in standardov. Pri nas imamo uvajalno dobo, v kateri se novozaposleni spozna z našim načinom dela in klimo v podjetju, prav tako pa tudi mi spoznamo zaposlenega. V tej fazi se težko pretvarjati, saj vse pride na dan.

Z vodenjem treh generacij v podjetju nimam težav in trenutno ne vidim težav za prihodnost, saj imamo 30 zaposlenih. Pri večjih podjetjih, z več kot 300 zaposlenimi, bi bilo to drugače; tam bi bili oddelki, HRM, psihologi in bolj razvejana organizacijska struktura. V našem srednje velikem podjetju se vse pogovorimo, bodisi za okroglo mizo bodisi v jedilnici.«

Priloga 14: Transkript intervjuja z osebo 12

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 12: »Imam že 40 let delovne dobe in izpolnjene pogoje za upokojitev, vendar še vedno delam, že drugo leto po izpolnitvi pogojev. Kar zadeva medgeneracijsko sodelovanje, sem bila 15 let zaposlena v veliki gospodarski družbi, kjer sem uspešno vodila kadrovsko-pravno-splošni sektor s približno 20 zaposlenimi. Bila sem odgovorna za izvajanje kadrovske funkcije za vseh 2000 zaposlenih v podjetju, kar pomeni, da sem bila tretja oseba v podjetju poleg direktorja in finančnega direktorja. Glavni direktor je odločal o kadrovskih zadevah, vendar so vsi predlogi, obrazložitve in utemeljitve prihajali od mene in mojih sodelavcev, ki so bili vseh generacij, od najmlajših do tistih, ki so že imeli pogoje za upokojitev. Sama sem spadala v mlajšo generacijo.

Po tej 15-letni izkušnji sem si zaželela novo kariero in postala partnerka v odvetniški družbi, kjer sem vodila oddelek za delovno, gospodarsko in odškodninsko pravo ter bila odgovorna za 10 zaposlenih, ki so bili večinoma mlajši od mene, vendar ne vsi. Sedaj sem s hčerko in sinom zaposlena v samostojni odvetniški pisarni. Tu sem kot starejša generacija, izpolnila pogoje za upokojitev, medtem ko sta moja sin in hči mlajši generaciji. Namesto funkcije nadrejenega opravljam funkcijo mentorja obema. Pobudo za to samostojno pisarno je dala moja hčerka, ki je želela začeti samostojno poklicno pot. Seveda je pričakovala, da ji bom pomagala, kar sem tudi storila. V tej službi obema pomagam, da sprejemata samostojne odločitve in da se zavedata, da sem jima vedno v pomoč ter da postajata čim bolj samostojna.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 12: »Odgovor je že zajet v odgovoru na prejšnje vprašanje.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 12: »Za mene kot vodjo je ključnega pomena, da sem vzor svojim zaposlenim; da v meni vidijo nekoga, ki ga lahko spoštujejo, cenijo in upoštevajo. Pomembno je, da si želijo postati uspešni in da jim lahko pomagam pri tem. S svojimi dejanji moram svojim zaposlenim zagotoviti verodostojnost. Ne morem od njih pričakovati ali zahtevati nekaj, kar sama ne izvajam. To je osnovno vodilo.

Zaradi tega sem bila pogosto zahteven šef, imela sem avtoriteto, a obenem veliko spoštovanja zaposlenih. Vedno so vedeli, da bodo v primeru težav ali dilem pri delu lahko računali na mojo pomoč, saj so bila moja vrata vedno odprta. Če sem postavila nalogo, sem bila vedno na voljo za pomoč. Delovala sem avtentično. Če pa sem vedela, da je naloga

prezahtevna za nekoga, ji je nisem dodelila, saj bi bilo neodgovorno, če bi zaposleni brez ustreznih kompetenc nalogo prevzel in se pojavile težave.«

JAZ: »Imate še kake druge pristope pri mlajših generacijah oz. kak pristop, ki deluje pri vseh generacijah razen pri mlajših?«

OSEBA 12: »V času, ko smo imeli odvetniško pisarno, smo se znašli v obdobju, ko smo potrebovali dodatno pomoč. Ker imam praktične vaje iz delovnega prava na magistrski stopnji na Pravni fakulteti v Ljubljani, sem se odločila poiskati pomoč med diplomanti in študenti zadnjih letnikov. Izborni postopek je potekal tako, da sem jih povprašala in povabila k sodelovanju ter jim dodelila nalogo, ki so jo morali rešiti. Na podlagi teh nalog sem izbrala dva kandidata in kandidatko.

Z mladimi sem delovala vzgojno, jih mentorirala in usmerjala v dobre pravnike. Na začetku je bila ena izmed kandidatov precej neizkušena in ni znala pravilno sestaviti dopisa, vendar sem jo naučila tega in še številnih drugih strokovnih veščin. Postopoma sem ji dodeljevala vedno bolj zahtevne naloge, natančno sem ji razložila potrebne postopke, se z njo pogovarjala in skupaj pregledovala njeno delo. Po enem letu je postala izjemno dobra pravnica. Ko je šla v tujino, se mi je ob slovesu zahvalila za vse znanje in podporo, saj je pridobila pomembne kompetence, ki so ji bile v pomoč pri nadaljnjem delu. Povedala je, da njeni kolegi, ki so delali v drugih odvetniških pisarnah, večinoma opravljajo samo osnovna dela in se ne naučijo veliko.

Podoben pristop sem imela tudi v prejšnji odvetniški pisarni kot vodja oddelka. Vzgojila sem veliko mladih pripravnikov, nekateri so zdaj uspešni odvetniki in vedno poudarjajo, da so največ znanja, izkušenj in podpore pridobili pri meni. Čeprav sem bila zelo stroga, sem razumela, da se nekateri morajo še učiti in se loviti, in sem bila vedno pripravljena pomagati. Kljub temu pa sem bila tudi dosledna do tistih, ki so poskušali izvajati bližnjice; ti so se morali posloviti. Pohvala in spodbuda sta ključna del mojega pristopa, drugače ne želim delati.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 12: »Z mladimi ravnam na prej omenjen način, kot sem opisala v prejšnjem odgovoru. S starejšimi pa imam nekoliko drugačen pristop. Ko sem bila še v gospodarstvu, sem ugotovila, da je starejšim zaposlenim potrebno jasno razložiti, zakaj naj nekaj naredijo, kateri so osnovni in najvišji cilji ter jim zagotoviti vse potrebne informacije. Ni dovolj le delegirati naloge; pomembno je, da starejši zaposleni vedo, kakšne so odločitve vodstva in kaj se dogaja na višjih ravneh.

Starejši morajo imeti občutek, da so povezani, da so slišani in da sodelujejo pri kreiranju ter uspešnosti podjetja. To je zanje zelo pomembno. Seveda so odgovorni za izvedbo nalog, vendar morajo razumeti, zakaj in s kakšnim namenom te naloge opravljajo.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 12: »Res je, mladi in starejši se razlikujejo. Mladim ni pomembna le plača; imajo drugačen pogled na delo in kariero. Ne razmišljajo tako kot starejši, ki pogosto vidijo službo kot delovni čas od 8. do 16. ure, kjer opravljajo naloge, da bi prejeli plačilo. Mladim so pomembne druge stvari – imajo lastne ideje in vizije, kam bodo usmerili svojo kariero, in plača jim ni vedno na prvem mestu.

Kot vodja se moraš prilagoditi potrebam posameznega zaposlenega in zahtevam delovnega procesa. Vsak zaposleni je unikatni in zahteva različne pristope. Nekdo potrebuje določen stil vodenja, medtem ko drugi potrebuje povsem drugačen pristop. Pomembno je biti razumevajoč, fleksibilen in prilagodljiv glede na posameznika, ki ga imaš pred sabo.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 12: »Vedno smo imeli skupne sestanke in si prizadevala, da so v vsakem projektu sodelovali tako mlajši kot starejši. Pomembno je, da vsi občutijo svojo enakovrednost in se počutijo vpeti v delo skupine, ter da so seznanjeni z vsemi informacijami. Najslabše je, če se z zaposlenimi ne pogovarjaš. Ključno je pokazati, da smo tim, ne glede na starost, in da imamo skupno nalogo. Delo mora potekati enakovredno, vsak prispeva s svojim znanjem, izkušnjami in kompetencami. Le tako bomo uspešno dosegli zastavljene cilje.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 12: »Medsebojno spoštovanje je ključno, saj vsak lahko prispeva k učenju in rasti drugega. Spoštovanje mladih je prav tako pomembno, saj imamo pogosto obrnjen pristop mentorstva, kjer mladi prinašajo nova znanja, kot je digitalna pismenost, ki je manj poznana starejši generaciji. Pomembno je, da se vsi učimo drug od drugega in da so mladi vključeni v proces. Vedno sem pripravljena poslušati njihove ideje in jih vključiti v odločanje. Argumentiranje in predstavitve svojih mnenj sta ključna. Obrnjeno mentorstvo ima pomembno vlogo in sem vedno odprta za poslušanje in razpravo.

Nisem zaznala medgeneracijskih konfliktov, a imam izkušnje iz prejšnjega režima, ko sem delala v podjetju ROG, kjer je bilo vodenje avtoritativno in direktor je imel glavno besedo. Ta izkušnja se močno razlikuje od sodobnega vodenja. Ko sem delala v gospodarstvu, sem bila odgovorna tudi za izobraževanje, kar se mi zdi zelo pomembno. Vodje je treba stalno izobraževati, saj se nekatere lastnosti, kot so talent za vodenje ali strokovno znanje, lahko izboljšajo z ustreznim usposabljanjem. Skrbela sem za redne tim buildinge, individualne

programe za vodje in druge oblike izobraževanja. To je odvisno tudi od podpore glavnega vodstva; izobraževanje mora biti upravičeno z dobrimi argumenti, vendar je ključno za uspešno vodenje.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 12: »odgovor je zajet že v odgovorih pri prejšnjih dveh vprašanjih.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 12: »Je zelo pomembno, vseskozi ga je treba upoštevati in izvajati.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 12: »Ni potrebe po konfliktih, saj jih lahko preprečimo z ustreznim vodenjem. Nikoli v karieri nisem zaznala izrazitih medgeneracijskih konfliktov; čeprav so bili izzivi, niso bili nujno povezani z generacijami. Kot vodja je ključno, da preprečimo nastanek prepadov med generacijami. Treba je vnaprej poskrbeti za dogovor in usklajevanje, da se izognemo konfliktom, kar pomeni, da jih ni treba kasneje reševati.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 12: »Ta odgovor je že zajet v odgovorih na prejšnja vprašanja.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 12: »Vse komponente so pomembne; denar sam po sebi ni vse, prav tako pohvale, čeprav so pomembne. V preteklosti sem uvedla individualno ocenjevanje, ki ga je odobril glavni direktor. Imeli smo omejen proračun, vendar sem sredstva natančno razdelila med svoje podrejene. Tisti, ki so dosegli ali presegli pričakovanja, so prejeli stimulacijo. Tisti, katerih delo je bilo manj učinkovito, so prejeli destimulacijo. Pomembno je, da so zaposleni vedeli, zakaj so prejeli določene ocene, kar je ključnega pomena za pravičnost.

Poleg tega je javna pohvala in priznanje pomemben motivator. Pomagala sem zaposlenim pri napredovanju, če so pokazali potencial in ambicijo. Na primer, ena tajnica z odličnimi jezikovnimi sposobnostmi je napredovala v strokovnega sodelavca v zunanji trgovini. Tisti, ki niso imeli ambicij po napredovanju, so kljub temu čutili svojo vrednost skozi osebne pogovore in priznanje njihovega prispevka v timu.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 12: »Tehnologija in nadaljne spremembe bodo prinesle spremembe v komunikaciji in medgeneracijskem sodelovanju.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 12: »Odgovor je zajet že v odgovorih na prejšnja vprašanja.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 12: »Mislim, da sem to že odgovorila v prejšnjih vprašanjih.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 12: »Trenutno se ne pripravljam na spremembe, saj imam dovolj znanja in izkušenj. Menim, da sem vedno bila uspešen vodja, kar potrjujejo rezultati mojih oddelkov. Učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih sta pokazatelja uspeha. Nikoli nisem imela težav s pritožbami ali težavami, saj sem bila vedno odprta za prilagoditve in spremembe. Trenutno nadaljujem z izvajanjem svojega dela in vodenja na način, ki je že prinesel dobre rezultate.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 12: »Pomembno je, da vodja razbije »famo« medgeneracijskih razlik z dejanji in načinom vodenja. To vključuje vključevanje vseh generacij v skupno delo in projekte. To je lahko velik izziv, vendar z pametnim pristopom lahko dosežemo pomembne spremembe. Vodja mora biti zgled in nenehno delati na sebi, kar je očitno tudi drugim.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 12: »Izzivi se bodo še vedno pojavljali, vendar se bo teorija o vodenju razvijala in izboljševala. Učenje vodenja je stalni proces. Sedaj in v prihodnje bo to lažje, saj bo na voljo več teorij in praks. Moja generacija je začela brez teh orodij in pomoči, lahko smo se zanašali le na malce talenta.

Poleg tega se tudi v vlogi starša naučiš veščin vodenja. Pomembno je, da otroci zaupajo, da se lahko obrnejo na nekoga, ko so v težavah, in da jim ta oseba nudi pomoč. Tudi osebne izkušnje, kot so izzivi pri vzgoji, prispevajo k razvoju vodstvenih sposobnosti. Stil vodenja

vključuje tudi to, da veš, kdaj je potrebno priskočiti na pomoč, bodisi kot šef bodisi kot starš.«

Priloga 15: Transkript intervjuja z osebo 13

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 13: »V našem podjetju so tri generacije. Torej generacija z, milenijci in generacija x. Povprečna starost zaposlenih je recimo 35 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 13: »Skozi svojo kariero sem bila v vodstvenih pozicijah že skoraj vse življenje. Čeprav so se okolja, v katerih sem delala, spreminjala, imam okvirno že 20 let izkušenj na vodstvenih položajih. Te izkušnje so mi omogočile, da sem razvila in prilagodila svoj stil vodenja različnim situacijam in ekipam.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 13: »Sem zagovornik mirnega dialoga in odprte komunikacije, ne glede na to, ali gre za reševanje težav ali obravnavo nalog v skupini. Tudi zdaj v svoji ekipi delujem tako, da kadar odkrijemo težave ali se znajdemo pred izzivom, vključim celo ekipo v razpravo. Glede na to, da smo zelo raznoliki – bodisi po generacijah bodisi po spolu – je pomembno slišati vse vidike in perspektive.

Kot vodja pričakujem in zahtevam tudi feedback od svojih zaposlenih. Zavedam se, da tudi jaz nisem nezmotljiva in želim, da mi povejo, kadar karkoli ni v redu. Ta odprtost nam je omogočila, da imamo krasen odnos in vzajemno spoštovanje.

Imela sem srečo, da sem skozi svojo kariero imela različne mentorje, še posebej v začetku svoje poti. Ena od prvih mentoric me je naučila, da ni nujno vedeti vsega in da ni nič narobe, če nečesa ne znaš. Poudarila je, da je najboljši način za pridobivanje znanja postavljanje vprašanj – tudi večkrat, če je potrebno. Ta pristop sem prenesla v svojo prakso, kjer vedno spodbujam svoje mentorirance in zaposlene, naj vprašajo, kadar potrebujejo pomoč, saj nobeno vprašanje ni neumno ali preveč pogosto zastavljeno. Ta način sodelovanja se vedno obrestuje.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 13: »Glede na to, da prihajam iz podjetniške družine in sem skozi svojo kariero spoznala pomen prilagajanja, menim, da je ključna naloga vodij prepoznavanje in spoštovanje raznolikosti izkušenj, znanj in vrednot, ki jih prinašajo različne generacije. V svoji podjetniški poti sem vključila tudi svoja sinova. Kar se mi zdi neprecenljivo, je izmenjava izkušenj med starejšimi in mlajšimi generacijami. Starejši prinašamo modrost in

izkušnje, medtem ko mlajši, ki so odrasli v digitalnem svetu, prinašajo sodobna znanja in sveže perspektive.

Pri prilagajanju ciljev in pričakovanj zaposlenih je pomembno, da upoštevamo, da mlajše generacije cenijo enakopravno obravnavo in hitro priznanje njihovega prispevka. Mlajši se znajo postaviti zase, želijo občutek veljave in vloge pri ustvarjanju skupnih ciljev, tudi če še nimajo veliko delovnih izkušenj. Priznavanje njihovega potenciala in omogočanje enakovrednega sodelovanja s starejšimi kolegi je ključ do njihovega uspeha.

Po drugi strani pa starejše generacije, ki so bile vzgojene z drugačnimi vzorci, cenijo strukturo in stabilnost ter morda bolj tradicionalen pristop k delu. Zato je bistveno prilagajati pristope obema skupinama in ustvarjati delovno okolje, kjer se vsak posameznik počuti slišane in cenjene glede na svoje specifične potrebe in izkušnje.

Ključ do uspešnega sodelovanja med generacijami je torej v razumevanju njihovih specifičnih potreb in prednosti, kar omogoča ustvarjanje harmoničnega delovnega okolja, v katerem lahko vsak prispeva na svoj način.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 13: »Način, kako pristopam k vodenju, ni toliko vezan na generacije, temveč na sistemski in premišljen model vodenja, ki ga stalno prilagajam, da ustvarim okolje brez stresorjev, kjer se vsi zaposleni počutijo dobro. Tako se kot vodja ne prilagajam posamezni generaciji, temveč celotni ekipi, da zagotovim pozitivno in produktivno delovno okolje.

Kar zadeva razlike v delovni etiki, opažam, da mlajše generacije delujejo brez filtra – so manj zadržane, neposredne in odprte. Medtem ko smo starejši odrasli z večjo mero zadržanosti in samoumevnim spoštovanjem do avtoritete (npr. učiteljev in nadrejenih), pri mlajših to spoštovanje ni samoumevno. Pri njih je potrebno avtoriteto zaslužiti in potrditi skozi dejanja.

Vendar pa ne verjamem, da mora vodja vedno biti na piedestalu in izkazovati avtoriteto. Uspešnega vodenja ne merim skozi to, ali me prepoznajo kot avtoritativno osebo, ampak skozi enakovredno sodelovanje, kjer ni potrebe po nenehnem dokazovanju.

V praksi to pomeni, da svoj stil vodenja prilagajam tako, da ustvarjam okolje, kjer zaposleni, ne glede na generacijo, radi prihajajo na delo, se dobro počutijo in sledijo ciljem podjetja brez konfliktov. Na ta način ustvarim situacijo, kjer se avtoriteta vzpostavi naravno skozi vzajemno zaupanje in spoštovanje, kar je na koncu vedno zmagovalna situacija.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami«

OSEBA 13: »Pri spodbujanju sodelovanja med generacijami je ključnega pomena, da si vzamem čas za opazovanje vsakega zaposlenega. Opazujem njihov način dela in potencial

ter ugotovim, v čem se posameznik najbolj izkaže. Nato ga spodbujam in podpiram, da se razvija na tistem področju. Poskrbim, da zaposleni delujejo tam, kjer se najbolj izkažejo, medtem ko šibkosti skušamo omejiti tako, da jih ne izpostavljamo, temveč omogočimo rast in učenje.

Spodbujamo sodelovanje tako, da se učimo drug od drugega brez obsojanja ali kazanja s prstom. Ko pride do napak, jih rešujemo kolektivno – problem obravnavamo skupaj, ne da bi pometali stvari pod preprogo. Čeprav včasih vemo, kdo je odgovoren za napako, se osredotočimo na proces reševanja problema, ki vključuje vse člane ekipe.

Ker je naša dejavnost zelo natančna in zahteva veliko previdnosti, napake obravnavamo resno. Ne zanemarjamo jih in ne prevzemamo stališča, da nismo odgovorni za napake, saj smo vsi ljudje in vedno obstaja človeški faktor. Čeprav večinoma uporabljamo računalnike in programsko opremo, še vedno ni dovolj umetne inteligence, da bi prevzela popolno odgovornost za naše napake. Zato je ključno, da se podpiramo v svojih močeh in si pomagamo tam, kjer smo šibki. To ustvarja okolje, kjer različne generacije sodelujejo, se medsebojno učijo in dopolnjujejo.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 13: »Sem dokaj radovedna in rada odkrivam nove stvari, zato menim, da sem nekoliko netipična. Trenutno imamo v mentorskem programu osebo, ki je invalidna – 100-odstotni invalid na vozičku in v procesu rehabilitacije. Gre za mlado dekle, staro 29 let, ki še ni povsem prepričana, kaj bo počela ali kje bo delala. Osebno sem videla izziv v tem, da vzamem pod svoje okrilje nekoga, ki je izredno izobražen in ima magisterij, kljub svoji telesni omejenosti.

Za nas, ki smo telesno popolnoma funkcionalni, je njeno prisotnost pomembna, saj nas vedno spomni, da smo zdravih rok in nog. S svojo bistrostjo in nepozicioniranjem kot "drugačna" nas opominja, da ni nobenih omejitev za tiste, ki se trudijo in delajo z voljo. Če lahko nekdo v njenem položaju doseže toliko, potem lahko tudi mi.

Ta izkušnja mi prinaša dodano vrednost, ki jo lahko vedno znova poudarim. Čeprav fizično dela ne moremo vključiti, ker potrebujemo asistenta, vključujemo jo enako v vse procese. Tako pridobivamo vpogled in izkušnjo, ki je redka, kar je posebej pomembno za vodjo ali delodajalca.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 13: »Mogoče bi se navezala na začetek moje poti. Kljub pričakovanjem sem postala delodajalka veliko prej, kot sem predvidela. Kot relativno mlada podjetnica sem že po enem letu prerasla svoje začetne okvirje in nujno potrebovala nekoga, ki bi me razbremenil. Moja

prva zaposlena je bila prav tako začetnica, in po enem letu truda in učenja sem ugotovila, da se stvari niso razvijale v pravo smer, zato sva se odločili, da se razideva.

Ta začetna izkušnja, kljub napakam in pomanjkanju izkušenj, mi je omogočila pomembno učenje. Spoznala sem, da je uspeh vodje odvisen od tega, kako jasna in dosledna so njegova navodila. Če kot vodja ne postavljam jasnih pričakovanj, če ne spodbujam in če nisem pripravljena postaviti meja, potem je celotna ekipa lahko neusklajena. Vse je odvisno od tega, kako se sama postavim in kako vodim. Zato moram vedno reflektirati na svojem delu in se vrniti k sebi, da zagotovim, da je ekipa homogena in da dosežemo dobre rezultate.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 13: »Absolutno. Izkoriščamo znanja drug drugega. Tipičen primer je moja sodelavka, ki je moja leva in desna roka, asistentka. Zanesem se lahko nanjo 100%, saj vem, da svoje naloge opravi brezhibno. Vendar ima ključno težavo, saj pri svojih skoraj 50 letih ni dovolj večša sodobnih veščin in znanj, kot so napredni programski pripomočki, kot je Excel. Na drugi strani pa imamo mlajše sodelavce, ki so v tem področju zelo spretni.

Skušam spodbujati izmenjavo znanj med njimi. Pri delegiranju nalog ali razporejanju dela namerno in premišljeno dodeljujem naloge glede na posameznikove sposobnosti in preference. Nekdo, za katerega vem, da mu naloga ne ustreza, je ne dobi. Zavedam se, da nismo vsi enako komunikativni, kar sem se naučila iz izkušenj z mojo prvo zaposleno, ki je imela težave s fizično komunikacijo, kot je na primer telefoniranje. Zato se trudim, da naloge komunicira tisti, ki je v tem vešč.

Imamo tudi sodelavko, ki je tujka in se boji komuniciranja zaradi prepričanja, da je njen slovenščina pomanjkljiva. Tudi tu spodbujamo pisno komunikacijo, saj ji to pomaga pri učenju jezika in izboljševanju njenih komunikacijskih veščin. Vedno iščemo optimalno rešitev za vsakega posameznika.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost?«

OSEBA 13: »Moja izkušnja je pokazala, da se pogosto pojavijo 'trikotniki' oziroma dinamika v trojici. V nedavni izkušnji so se začele pojavljati intrige in spodkopavanja. Ko sem to opazila, sem se odločila, da soočim vse tri osebe skupaj. Te situacije rešujem tako, da ne le poslušam vsakega posebej, ampak organiziram skupno srečanje, kjer so vsi prisotni in odkrito izmenjamo mnenja. Tako lahko odpravimo težave in mediacijsko uredimo zadeve.«

JAZ: »Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 13: »Ne glede na generacije so konflikti neizogibni. Pojavijo se lahko med spoloma, med generacijami ali v drugih kontekstih. Ekipe ni mogoče sestavljati kot puzle, kjer bi vsak kos točno ustrezal. Treba je delati s trenutnimi viri in situacijo. Izkušeni vodje se s takšnimi izzivi srečujejo z večjo lahkoto, medtem ko se tisti, ki se šele učijo, lahko soočajo z večjimi težavami in dolgotrajnejšo potjo, a tudi to je mogoče obvladati.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 13: »V nekaterih situacijah pričakujem, da me mlajši vodijo, zlasti ko gre za novitete. Ko se moramo seznaniti z nečim novim, so mlajši tisti, ki prvi preizkusijo in se z novostjo seznani. Pričakujem, da me nato oni naučijo, saj mi za to nalogo potrebuje teden dni, mlajši pa zgolj pol ure. Čas je namreč vedno pomemben dejavnik. Kot sem že omenila, krepimo tisto, v čemer smo najboljši.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 13: »Mlajši zaposleni pogosto želijo občutek, da smo uspešni tudi zaradi njih. Zato je pomembno, da jih vključimo v procese soodločanja, da jim omogočimo, da izrazijo svoje predloge, in da te predloge upoštevamo. Ključno je, da ni vedno prevladujoča samo moja ideja, ker je podjetje moje. Vsem zaposlenim, ne glede na generacijo, je motivacijska pohvala zelo pomembna.

Kar zadeva denar, je motivacija različna. Pri nekaterih je denar močan motivator, vendar ugotavljam, da, ko se ljudje v delovnem okolju dobro počutijo, denar morda ni več ključni motivator. V dobro razvijajočem okolju denar pogosto ni problem, saj so druge stvari tiste, ki motivirajo. Če pa je nekdo zelo materialno naravnan, ga denar verjetno še vedno motivira, medtem ko pohvale morda ne bodo dovolj. Pomembno je razumeti, kaj je posamezniku pomembno, kaj ga motivira, in se temu prilagajati. Če nekoga motivira obljuba stimulacije, vendar ga nato nagradim s pohvalo, in ne izpolnim dogovora, lahko to vodi v nezadovoljstvo.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 13: »Starejši smo pogosto navajeni osebne komunikacije, kjer telefoniranje pomeni, da nekoga pokličeš in ga slišiš. Mlajše generacije pa pogosto raje uporabljajo sporočila in prstke za komunikacijo. Pogosto se trudimo učiti mlajše, naj odgovarjajo na prejeta sporočila. Na primer, imam dva sina, oba podjetnika – en je star 24, drugi 20 let. Starejši sin ima težave z odgovarjanjem pravočasno, zato mu vedno svetujem, naj vsaj pošlje kratko sporočilo, če ne more takoj odgovoriti. Z mlajšim sinom sem prav včeraj razpravljala o poslovni partnerki, ki je pogosto neodzivna, kar me zelo jezi. Takšni generacijski šumi so izziv, še posebej v poslovnih odnosih, kjer neodzivnost lahko postane problem.

Pri nas v podjetju cenimo hitre odzive. Naša stranka običajno ne čaka na odgovor teden dni; odgovorimo še isti dan ali v dveh urah. To je nekaj, kar mora vsak prilagoditi svojim prioritetam. Med generacijami pa pogosto opazimo razliko. Med pandemijo COVID-19 smo uporabljali Zoom sestanke, in zdaj pogrešam, da bi starejše generacije bolj izkoristile moderne kanale. Zakaj bi se morali voziti na drugi konec Slovenije za kratek sestanek, če lahko enako dosežemo preko videokonference? Ta zadeva pogosto nastaja zaradi razlik v uporabi tehnologije.«

JAZ: »Ali opažate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 13: »Pri nas se te težave ne pojavljajo, saj vztrajamo pri beleženju vseh delovnih postopkov od začetka. Vse postopke dokumentiramo, kar pomeni, da so pisni posnetki vedno na voljo vsakemu novemu zaposlenemu. Tako jaz, kot začetnica, predam znanje naprej, in ta oseba ga nato prenese naslednjemu na podlagi navodil. Ta navodila stalno dopolnjujemo, ker imamo različne vizualne in učne preference. Nekaterim več pomeni lasten zapis, drugim print screen-i. Tako vsakemu omogočamo prilagajanje, vendar je osnova pri nas ključna – prenos znanja in navodil je pri nas zelo pomemben.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 13: »Sem omenila že v prejšnjem odgovoru.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive?«

OSEBA 13: »Seveda bodo prinesle nove izzive, saj se vsaka desetletja prinesejo spremembe. Ampak to me ne skrbi, ker vedno najdemo rešitve. Pametni ljudje vedno najdejo načine za premagovanje težav. V resnici se veselim prihodnjih izzivov, ker morda bo naslednja generacija prinesla znanja, ki jih mi, predhodniki, še nimamo.«

JAZ: »Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 13: »V manjših kolektivih te težave niso tako izrazite. Vendar pa vem, da sem imela v preteklosti velike težave, ko so odhajali zaposleni z ogromno znanja in izkušenj, ki jih nihče ni znal izkoristiti. Ti ljudje pogosto niso prenesli svojega znanja, kljub želji, da bi to storili. Ključno je, da pred njihovo odhodom iz podjetja 'ulovimo' in zadržimo njihovo znanje, saj ga potrebujemo. Čeprav se časi in načini dela spreminjajo, so to neprecenljive informacije, ki pogosto ostanejo nedotaknjene.

Iz mojih izkušenj v koncernskem okolju vem, da velika okolja včasih niso prijazna ali dovolj dovzetna. Ljudje se lahko na različnih pozicijah znajdejo na različne načine – nekateri s

poštenim in zdravim pristopom, drugi pa z nepoštenimi in nezdravimi praksami. Nekateri ljudje, ki imajo znanje, ga morda ne želijo deliti, ker se bojijo, da bodo izgubili svojo edinstvenost in pomembnost.

Kljub tem izzivom se vedno bolj zavedamo, da več ko daš, več dobiš nazaj, tudi kar zadeva znanje. Sama sem vedno verjela v nesebičnost in v prepričanju, da se ta nesebičnost sčasoma povrne. Tudi če se ljudje morda sprašujejo, zakaj delam stvari zastonj, sem prepričana, da bo nekdo to prepoznal in cenil.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 13: »Ena boljših izkušenj iz časa pred začetkom moje podjetniške poti je bila, ko sem imela direktorico, ki se mi je za vsak dosežek in vsako opravljeno nalogo zahvalila. To je trajalo približno tri mesece, preden sem se zavedla, da me vedno zahvaljuje, tudi za manjše stvari, kot je na primer telefonski razgovor. Na jutranjem srečanju sem to omenila in poudarila. Ta dosledna zahvala me je zelo spodbudila, gradila in razveselila ter pustila globok pečat. Zato menim, da je zelo pomembno, da se zaposlenim vedno zahvalimo za njihov doprinos in opravljeno delo, ne glede na starost.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 13: »Težko je napovedati, kako se bo situacija razvijala, saj ima vsak vodja za sabo drugačen tim in različne vzgibe. Medgeneracijsko gledano je pomembno, da smo ozaveščeni, da nas različenost dela močnejše. Homogene skupine niso idealne; bolje so heterogene. Menim, da bo razvoj prispeval k večjemu zavedanju o pomenu sodelovanja vseh generacij v timu, kar bo okrepilo vsako ekipo in posledično povečalo konkurenčno prednost organizacije.«

Priloga 16: Transkript intervjuja z osebo 14

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 14: »Povprečna starost zaposlenih v našem podjetju je 37 let. Naša kadrovska strategija je usmerjena v dva glavna fokusa. Prvi fokus je gradnja ekipe z zaposlovanjem najboljših študentov, saj dolgoletno sodelujemo z različnimi fakultetami. Drugi fokus pa je privabljanje najboljših strokovnjakov. Kar zadeva generacijsko sestavo, imamo v podjetju vse generacije, od generacije Z do Baby Boomers. Trenutno imamo največ zaposlenih iz generacije Y.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 14: »Ekipe vodim že 15 let in vsaka ekipa je bila drugačna. Trenutno vodim tim, v katerem so prisotne tri generacije. Menim, da v tem timu ni nobenih večjih izzivov in z vsemi zelo dobro sodelujemo.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 14: »Prepričana sem, da je treba stil vodenja prilagoditi posameznikom v timu. To pomeni prilagoditev glede na generacijo, izkušnje, začetniško ali rutinsko naravo dela ter izkušnje, kot so "staroselec" ali novinec. Pomembno je uravnotežiti različne stile vodenja, vključno s situacijskim, avtentičnim (kar je osnova za vsak stil vodenja), inspirativnim, coaching (mentorstvo) ter včasih avtoritativnim, kadar je to potrebno. Demokratičen stil vodenja je prav tako zelo pomemben.

Brez avtentičnosti vodje, torej brez poznanja sebe in svojih vrednot ter njihove komunikacije z ekipo, uspešno vodenje ni možno. Zato vedno skušam kombinirati različne stile vodenja, glede na situacijo. Coaching in inspirativen stil sta mi najbližja, vendar uporabim tudi druge stile, kadar je to potrebno. Vodenje je odločitev, povezano z učenjem in poznavanjem sebe ter svojih vrednot. Ko ljudje čutijo, da je vodja avtentičen, bodo sledili in skupaj bomo ustvarili močan tim.

Pomemben vidik je tudi stopnja hierarhične lestvice, na kateri se nahajaš kot vodja. Če si na vrhu, je ključno imeti podporo na vrhu, medtem ko je za srednji management pomembno, da ima močno podporo svojih nadrejenih. Tim ti ne bo v oporo, če nimaš podpore nadrejene ravni, saj to lahko izkoristijo posamezniki in težko je zgraditi medsebojno zaupanje v timu. Jasno morajo biti določeni načini komunikacije, odgovornosti in pooblastila, nadrejeni pa morajo spoštovati tvoj položaj in te podpirati, da ti "krijejo hrbet". To se mi zdi zelo pomembno, kar lahko trdim iz lastnih izkušenj. Vodenje ni le o tem, kakšen stil se naučiš, ampak o upoštevanju vseh nivojev, s katerimi sodeluješ.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 14: »Izhodišče za uspešno vodenje je jasno definirano delovno mesto. Pomembno je, da so pričakovanja do zaposlenih natančno določena in da so merila za uspeh jasno opredeljena. Organizacija mora imeti dobro razvite sisteme za vodenje in postavljanje ciljev, ki se prilagajajo glede na izkušnje posameznika – ali je začetnik ali izkušen strokovnjak. Treba je upoštevati, ali oseba prihaja v organizacijo z zunaj ali raste znotraj nje. Individualiziran pristop je ključnega pomena; kadrovska funkcija mora dobro poznati svoje zaposlene in jih podpirati pri postavljanju ciljev.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 14: »Razlika med generacijami je predvsem v tem, kako pristopajo k delu, še posebej v pričakovanjih glede fleksibilnosti. Kot vodja moram prilagajati naloge, organizacijo dela in cilje tako, da ustrezajo vsem članom ekipe, pri tem pa zagotoviti, da je to usklajeno in sprejemljivo za vse, da se nihče ne počuti nepravilno obravnavan. Ključno je, da najdem ravnotežje med individualnimi potrebami in pričakovanji ter tistimi, ki so sprejemljivi na nivoju celotne ekipe.

Na začetku je pomembno, da jasno opredelimo pravila igre in jih direktno naslovimo ter preverimo, da so vsem jasna in sprejeta. Transparentna komunikacija je ključna, saj morajo biti pričakovanja vodje in zaposlenih jasno izražena. Vsak posameznik mora imeti priložnost izraziti svoja pričakovanja. To običajno uredimo, ko definiramo pravila sodelovanja v timih. Če povzamem, je razlika v pristopu do dela in fleksibilnosti, ki jo pričakuje vsaka generacija.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 14: »Imamo zelo pomešane time, kjer so različne generacije združene pri projektih. Organiziramo delavnice za razumevanje in izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja ter pomembnosti tega sodelovanja v konkretnem timu. V ta namen smo uporabili zunanjo pomoč in te delavnice izvajamo periodično. Imamo kadrovske strategije, ki vključuje tako študente kot ljudi, ki so z nami že 30 let, kar včasih predstavlja izziv. Vendar smo doslej uspeli ohranjati pozitivno dinamiko, saj so naše vrednote delovale kot lepilo med vsemi ekipami.

Poleg tega organiziramo različne družabne dogodke, ki so usmerjeni v krepitev medosebnih odnosov in povezanosti, ne le znotraj posameznih timov, temveč med različnimi timi. Na ta način si pomagamo, da stalno negujemo in krepiamo sodelovanje med različnimi generacijami ter povečujemo zavedanje vseh posameznikov, ki so pri nas.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 14: »Imamo posebne aktivnosti, povezane s to temo, v okviru letnega cikla, ki mu pravimo "Ljudje in kultura." Ko smo oblikovali naš tim na NIL-u, smo ugotovili, da je delo z ljudmi in timi treba obravnavati širše, kot le HR funkcijo. Osredotočamo se na ljudi in kulturo kot ključne elemente uspešnosti podjetja, kar dokazujemo iz leta v leto.

Naš letni cikel "Ljudje in kultura" vključuje vse zaposlene in obsega od razvoja zaposlenih ("MP development") do spremljanja zavzetosti ter preverjanja statusa talentov ("talent pulse"), kar vključuje evalvacijo performansa in potenciala vseh timov ter zagotavljanje povratnih informacij. Ta cikel, ki ga vodi ekipa "Ljudje in kultura," je nenehen proces, ki ga spodbujamo s povratnimi informacijami.

Osredotočamo se na dva vidika: prva sta naša vedenja, ki temeljijo na naših vrednotah in jih identificiramo, da krepimo kulturo, druga pa je performans. Definirani parametri so vključeni v ta cikel in so del "feedback" kulture, ki jo želimo graditi. Tako ni samo posamezno izobraževanje ali organizacija projektnih timov, ampak zelo načrtovan proces za gradnjo klime in kulture organizacije ter podporo našim zaposlenim. Kontekst je torej širši.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 14: »Največji izziv pri uvajanju sprememb in novih orodij oziroma tehnologij je razkorak v dojemanju med različnimi generacijami zaposlenih. Ko je naše podjetje pred časom prešlo v lastništvo novega lastnika, smo morali implementirati določena nova orodja in procese. Tu smo zaznali pomembne razlike v sprejemanju sprememb med dolgoletnimi zaposlenimi (10+ ali 20+ let) in mlajšimi generacijami.

Razkorak v dojemanju je bil precejšen, kar je zahtevalo prilagoditev komunikacije in pristopov. Na primer, mlajšim generacijam je pogosto dovolj, da prejmejo e-poštno sporočilo, ki jim je jasno in enostavno. Medtem ko je za seniorje v podjetju potrebno organizirati delavnice, vključiti povratne informacije ter podrobno razložiti logiko in dodano vrednost sprememb.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 14: »Včasih se lahko pojavi prenos znanja, vendar bolj redko in v neformalnem smislu. Imamo nekaj talentiranih posameznikov, ki izstopajo s svojim poznavanjem tehnologij. Težimo k spodbujanju deljenja znanja v okviru naše organizacijske mreže, kar prakticiramo tudi preko naših »FKT« (Friday Knowledge Transfer) srečanj.

Na teh srečanjih pogosto mlajši zaposleni predstavljajo nove tehnologije, pozitivne izkušnje ali rešitve. To pogosto vodi do tega, da starejši zaposleni poiščejo pomoč pri mlajših, kar spodbuja naraven prenos znanja. Ta način deljenja znanja je zelo organski in ni formalno procesno zastavljen.

V našem podjetju je normalno, da vsi, ki se pridružijo, prinesejo vrhunsko znanje s svojega področja, kar prispeva k pozitivni kulturi deljenja znanja.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 14: »Iskreno, da bi zaznali konflikte, jih nismo. Ne znam odgovoriti na to. Če je cilj določen in sta dva, ki sta vključena v proces, sploh ne pride do konflikta.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 14: »Imamo oddelek za inovacije, kjer vsi zaposleni lahko predlagajo ideje in se vključijo, kar vključuje tudi naš »FKT« (Friday Knowledge Transfer) program. Ko uvajamo spremembe v podjetju, kot so spremembe pravilnikov, vključimo zaposlene v proces. Objavimo spremembe, prosimo za povratne informacije in komentarje. Kljub temu pogosto opazamo, da je odziv zaposlenih omejen.

Menimo, da je to lahko znak visoke stopnje zaupanja v naš sistem in našo odprtost do sprememb. Vključujoče okolje in zaupanje v sodelovanje sta ključna za uspešno delovanje. Če tega zaupanja ne bi bilo, tudi naše poslovanje ne bi bilo uspešno. Naša rdeča nit je zagotavljanje močne podpore in pomoči vsem zaposlenim, kar je nekaj, kar ljudje pri nas zelo cenijo.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 14: »Imamo različne načine nagrajevanja, ki vključujejo različne vrste nagrad. Menim, da je predvsem delo tisto, kar privlači ljudi k nam. Ohranjamo visok nivo znanja, kar nas ločuje od konkurence in zaradi česar nas stranke kontaktirajo ter ohranjajo stik z nami. Motivacija, da postaneš vedno boljši, krepi svoje kompetence in izkoristi vse, kar podjetje ponuja, je največja spodbuda. V bistvu nimamo težav s fluktuacijo, razen če nekdo ne ustreza naši kulturi in ekipi.

Vsak zaposleni ima možnost izdelati svoj individualni razvojni načrt in načrtovati različne karierne poti, zlasti v tehničnem področju, ki je srce našega podjetja. Nagrajujemo dosego najvišjih certifikatov in ponujamo nagrade na zanimive načine. Za naše ključne ljudi zagotavljamo službena vozila, posebna delovna sredstva in laboratorije ter orodja, ki so zanje

pomembna in jim pomagajo pri nadaljnjem razvoju. Pomembno je, da kadrovske službe poslušajo potrebe ljudi in se prilagajajo njihovim željam.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 14: »Odgovor sem zajela v odgovorih na prejšnja vprašanja.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 14: »Izzivi bodo vedno prisotni, saj jih ima vsaka generacija, zlasti v času hitrih sprememb in bombardiranja z informacijami, predvsem zaradi napredka v umetni inteligenci in tehnoloških novosti. Vsaka generacija se sooča z edinstvenimi izzivi in priložnostmi. Ključ do uspešnega obvladovanja teh izzivov je odprtost do razumevanja, kaj posamezna generacija prispeva, kaj jim je pomembno, kakšen način komunikacije je zanje učinkovit, in kaj potrebujejo.

Vodje morajo biti pripravljeni na spremembe in razumevanje pomena retencije, ki je zelo individualizirana. To pomeni, da je nekomu lahko pomemben fleksibilen urnik, medtem ko je drugemu pomembna nagrada, saj so ljudje na različnih življenjskih nivojih in v različnih situacijah.

Ta pristop se nam je izkazal za zelo učinkovit. Izobraževanje vodij o razumevanju različnosti je ključnega pomena. Pomembno je, da pristopimo na pošten način, kar pomeni, da kljub individualiziranemu pristopu zagotavljamo enako obravnavo vseh. Ta distinkcija je pomembna pri pogovorih o različnih generacijah.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 14: »Odgovor je že bil zajet v odgovorih na prejšnja vprašanja.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 14: »Odgovora sem se mi zdi že zajela v odgovorih na prejšnja vprašanja.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 14: »Ključna je vedno transparentna komunikacija. Pomembno je, da tim razume, da različne generacije imajo različne potrebe in pričakovanja. Skupaj je treba dogovoriti modus operandi in retencijska pravila, ki upoštevajo te razlikosti. Transparentna

komunikacija je bistvena, saj zagotavlja, da so vsa pravila in možnosti za motivacijo vodij jasna. Enakopravna obravnava je pomembna, vendar to ne pomeni izključevanja kogarkoli. Vključiti je treba vse, kar je ključno za uspešen proces.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 14: »Mislim, da bo prilagodljivost in fokus na digitalne usposobljenosti, kot je AI, vse bolj poudarjen. Individualni pristop bo vedno pomembnejši. Razlike med posamezniki se bodo povečevale, zato je ključno razumevanje teh razlik. V praksi je vključevanje in raznolikost zelo zahtevno. Na primer, za mojo generacijo je normalno, da zjutraj ob 7. uri začnemo delo, medtem ko mlajšim pomembna fleksibilnost omogoča, da začnejo dan z aktivnostmi, ki jim pomagajo osvežiti misli. Pomembno je, da se različne generacije naučijo ceniti ena drugo in se navdihujejo za pozitivne prakse, ki jih mlajši prinašajo. To je priložnost za rast in zmaga za vse. Zato moramo okrepiti individualni pristop in izobraževanje o razumevanju različnosti.«

Priloga 17: Transkript intervjuja z osebo 15

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 15: »Na žalost nimam točnega podatka, vendar ga lahko pridobim. Naša zbornica je sestavljena iz različnih posamičnih zbornic, ki so združene pod eno krovno zbornico. Govorila bom samo o našem oddelku. Do nedavna smo imeli generacijski prenos, saj je naš predhodni direktor predlani šel v pokoj, jaz pa sem zasedla njegovo mesto. V našem oddelku so zaposleni v starostnem razponu med 35 in 40 leti ter mlajši od 30 let. Tako da imamo v glavnem tri generacije. Morda bom lahko naknadno pridobila natančen podatek o povprečni starosti zaposlenih pri nas. Po moji oceni je povprečna starost okoli 30 do 40 let, medtem ko je v celi firmi verjetno višje starostno povprečje.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 15: »Jaz vodim to ekipo že dobrih 2 leti. Naša ekipa vključuje tudi našega bivšega direktorja, ki še vedno sodeluje z nami kot zunanji sodelavec. Tako lahko rečem, da vodim tri generacije: našega bivšega direktorja, sodelavce, ki so v podobni starostni skupini kot jaz, in sodelavko, ki je v svojih 30-ih letih. To je zelo pozitivno, saj smo interdisciplinarno sestavljena ekipa treh generacij, kar ima ugoden vpliv na naše delovanje.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 15: »Moj stil vodenja je precej podoben stilu mojega bivšega šefa, ki je zdaj upokojenec. Rad imam stvari pod nadzorom, sem zelo strukturirana in informativna. To pomeni, da vsak sodelavec ve, kaj ima za delati, do kdaj mora nalogo opraviti, in da je na splošno seznanjen z dogajanjem v ekipi. Tedensko se srečujemo s kolegi, vsak dan pa gremo skupaj na kavo.

Moj prispevek kot vodja je, da smo se modernizirali, kar se tiče komunikacije. Več uporabljamo družbena omrežja, imamo WhatsApp skupino in pogosteje uporabljamo Teams chat, kar je sprememba glede na prejšnjega vodjo. Sem avtentična in mi zelo veliko pomeni, da smo iskreni med seboj ter da smo takšni, kot smo. Naučila sem se tudi, da je v redu priznati, ko ne vem nečesa ali ko kaj ne naredim pravilno. Pomembno je, da si povemo, kaj kdo zna in česa ne, kaj kdo zmore oziroma ne zmore narediti ter kakšne rezultate pričakujemo.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 15: »Opazila sem, da imam v ekipi dve mlajši sodelavki, ki sta bolj introvertirani kot moja generacija, poleg njiju imamo še eno študentko. Sprejela sem, da potrebujeta svoj mir in ju ne silim k druženju izven delovnega časa, čeprav je to nekaj, kar je značilno za mojo generacijo. Se mi zdi, da je pri mlajših generacijah bolj introvertiran "vibe", verjetno zaradi digitaliziranih komunikacij preko družbenih omrežij.

Na srečo smo v ekipi imeli to srečo, da smo dobili ljudi, ki se trudijo in jim je mar za delo in rezultate. Slišala sem, da mlajše generacije pogosto imajo visoka pričakovanja glede prvih zaposlitev, lastnih sposobnosti brez izkušenj, plač in napredovanja. Pri nas tega nisem opazila; mlajši sodelavci so pripravljeni začeti na začetnem nivoju in nimajo predstave, da so boljši, kot so. Tako da pri nas tega izziva nimamo, čeprav slišim, da druge tovrstne izzive imajo.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 15: »V naši ekipi smo vsi na istem nivoju, kar zadeva delovno etiko. Vsem nam je mar, kako delamo, in lahko rečem, da vsi enako razmišljamo. Kot vodja pa ustvarjam to kulturo z zahtevami, ki jih postavljam zaposlenim. Zahtevam, da smo vedno spoštljivi, da se držimo rokov in pazimo na to, kaj komuniciramo izven ekipe ali s posameznimi člani. Ker se financiramo iz članstva, smo pri tem zelo previdni.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 15: »Ena dobra praksa, ki jo je uvedel že moj predhodnik in jo nadaljujem, je, da enkrat na mesec nekdo izmed kolegov predstavi svoje področje dela, tudi če je študent. Oseba predstavi svoje delo, s čim se ukvarja, in s tem vsi pridobimo novo znanje. Na primer, če nekdo upravlja spletno stran, to predstavlja na 15 minutni seji. Ta praksa vključuje pripravo PowerPoint prezentacije, kar daje sodelavcem priložnost, da se povežejo, izmenjajo znanje in postavijo vprašanja. Spodbujam tudi, da vsakdo, ki česa ne ve, vpraša; vedno sem pripravljena pojasniti in si vzeti čas za pomoč. Tudi moj predhodnik je vedno znal poiskati čas za to, kadar je bilo to mogoče.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 15: »Večkrat na leto organiziramo skupne dejavnosti, kot so kosila, bowling ali izdelovanje palčk iz gline. Te aktivnosti nam omogočajo, da se povežemo tudi zunaj službenih prostorov. Spodbujam tovrstne dogodke, ker so koristni za krepitev medosebnih odnosov. Na primer, skupno odhod na kavo je zelo uporaben, saj se polovico časa pogovarjamo o službi, v primeru nujnih stvari si takoj sporočimo, sicer pa izmenjujemo tudi informacije o vikendih in vremenu, kar ustvarja neobvezujoče in sproščeno vzdušje.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 15: »Najverjetneje nimamo. Ne morem reči za druge oddelke, ampak mislim da ne.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 15: »Načrtno tega nismo izvajali, vendar se prenos znanja v našem vsakodnevnem delu spontano dogaja. Vsak član ekipe ima svoje specifične izkušnje in znanje, ki ga lahko deli z drugimi.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 15: »Glede na kompetence ne vključujemo vseh enako v procese odločanja. Pogosto pa vprašam za mnenje tudi mlajše sodelavce. Tisti, ki se odloči, da bo podal svoje mnenje, ima to možnost. Ni pritiska, da morajo nujno izraziti svoje mnenje, še posebej, če ne poznajo ozadja vprašanja. Pomembno je vedeti, kdo ima kakšne močne strani in znanja.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 15: »Mislim, da je zelo dobro, da ima vsak zaposlen svoj področje odgovornosti. Naša dela so razdeljena na pet stebrov. Kot vodja imam pregled nad vsemi, a zaposleni so odgovorni za posamezne stebre. Pomagamo si med seboj, če je to potrebno. Ta razdelitev nalog daje posameznikom občutek dosežka in motivacije, saj vidijo rezultate svojega dela. Motivacija ni le finančna, ampak vključuje tudi pohvale in priložnosti za nove izkušnje. Pohvale so za nas pomembne in cenimo njihov vpliv.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 15: »Nimam občutka, da bi to vplivalo kaj bistveno drugače; obvladujemo situacijo. Mogoče moram včasih kaj razložiti, kar morda ni vedno povezano z generacijami. Mlajše generacije se lahko včasih prestrašijo, če jih kaj vprašam. Na primer, ko napišem nekaj v skupino in ne pričakujem takojšnjega odziva, to razumem kot pripomoček za organizacijo in ne kot nujno potrebo po takojšnji reakciji. Po drugi strani pa mlajše generacije pričakujejo hitreje odgovore, kar včasih vodi do zmede.

Ko smo določili pravila igre za komunikacijo, smo se morali uskladiti. Mlajši pogosto pričakujejo hitro odzivnost, kar je lahko včasih težko uskladiti z našimi delovnimi urami. Na primer, če napišem sporočilo v skupino, mlajši pogosto čutijo pritisk, da hitro odgovorijo, kar včasih ni nujno potrebno.

Tudi pri fleksibilnih delovnih urah, kljub temu da imamo standardne ure od 8. do 16. ure, se včasih srečamo z izzivi. Če včasih nastavljam e-maile za naslednji dan, da zmanjšam pritisk na ekipe preko vikenda, da ne bi bili zaskrbljeni, če ne odgovorim takoj.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 15: »Ne bi rekla, da imamo izzive. Smo s tem, kakor sem rekla »on board«, na tekočem brez težav.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 15: »Še nimam tovrstnih pravih izkušenj, ker je bil naš prejšnji direktor zelo tehnično podkovan in ni imel posebnih izzivov na tem področju. Vsi smo imeli primerljiv nivo znanja.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive? Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 15: »To je zelo dobro vprašanje. Gotovo bo prineslo nove in velike izzive. Prejšnji teden smo imeli predavanje o novih načinih vodenja in delovanja v podjetju. Predstavili so nam graf, ki prikazuje, da tisti, ki je na vrhu hierarhične strukture, nosi največ dela. V primerjavi z novimi generacijami, ki imajo jasne meje med delom in prostim časom, trenutno opazimo, da imamo veliko nezadovoljnih vodij, ki so nagnjeni k izgorelosti zaradi preveč odgovornosti in dela. To je področje, kjer bo treba konkretno ukrepati.

Pomembno je, da vsak posameznik premisli o svojih kapacitetah, obsegu dela in odgovornosti. Včasih je to zelo težko narediti. Menim, da se moramo več pogovarjati o tem in vodje ustrezno izobraževati. Vodenje ni samoumevno. Sama sem šla na izobraževanje za vodenje, a vem, da sem šele na začetku. Misliti, da boš takoj po imenovanju za vodjo postal odličen vodja, je utopično.

Na splošno moramo bolj pozorno gledati na mentalno zdravje vseh, tako vodij kot sodelavcev. Hitro se lahko zgodi kaj nepričakovanega. Imeli smo primer mlajše sodelavke, ki si je nalagala preveč nalog in poskušala biti preveč perfekcionistična. Morala sem ji razložiti, da ne more opraviti vsega in da si mora postaviti realne meje.

Ena prijateljica, ki dela v korporaciji v IT-ju, mi je povedala, da podjetje nudi letni znesek približno 150 € za terapije, kar vključuje tudi psihoterapijo. To se mi zdi izjemno pomembno.«

JAZ: »Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 15: »To vprašanje je verjetno bolj v domeni kadrovske službe. Opazila sem, da se že srečujejo s temi izzivi. Kako se tega lotiti, nisem prepričana, ali imajo že pripravljen načrt. Vsi se zavedamo, da bodo nove generacije prišle. Na ravni podjetja se še nismo pogovarjali o tem, vendar mislim, da bomo. Mogoče bodo naši člani začeli s tem prej. Tako da smo trenutno v faznem zaostanku. Vsekakor se bomo morali s tem ukvarjati v prihodnosti.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 15: »Na splošno menim, da imam zelo dobre izkušnje z medgeneracijskim prenosom znanja. Morda sem nekoliko pristranska, vendar menim, da je uspeh tega prenosa odvisen od posameznika, ki znanje prenaša. V organizaciji je ključno ustvariti okolje in kulturo, ki omogoča, da se ta oseba ne boji deliti svojega znanja. To pomeni, da se mora počutiti varno v svoji vlogi in spoštovano, da dobi priznanje za svoje delo. Če je to zagotovljeno, potem je prenos znanja enostavnejši in ne predstavlja izziva.

Seveda pa je v proizvodnih panogah situacija lahko drugačna. Zdaj, ko se soočajo s pomanjkanjem kadra, so novi delavci pogosto bolje plačani kot tisti, ki so že dolgo na istem delovnem mestu. To lahko povzroči nezadovoljstvo med dolgoletnimi zaposlenimi. Vodstvo nima vedno izbire, kot da ponudi višje plače za privabljanje kadra, vendar je pomembno, da se to dobro komunicira, kar pa je lahko izziv.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 15: »Jaz mislim, da ima ta tema potencial, ja.«

Priloga 18: Transkript intervjuja z osebo 16

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 16: »Povprečna starost naših zaposlenih je 33,6 let. Imamo zaposlene, ki so z nami že od ustanovitve podjetja, rojene leta 1968 in 1969, ter najmlajšega zaposlenega, rojenega leta 2003. V tej starostni strukturi izključujem študente, ki opravljajo začasna počitniška dela, ter srednješolce, ki so pogosto otroci naših rednih zaposlenih. Tako pokrivamo celoten spekter generacij v našem podjetju.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 16: »Moja prva vodstvena vloga v tem podjetju je bila leta 2017, ko sem postal vodja oddelka za poslovno analizo. Leta 2019 sem prevzel vlogo izvršnega direktorja za produkt. Na začetku je bila ekipa zelo majhna, sestavljena iz šestih članov, katerih starost je bila precej homogena. Najstarejša članica je bila rojena leta 1975, ostali smo bili večinoma v istem starostnem razponu, z razliko plus/minus 3 leta. Večina nas je bila takrat sošolci ali prijatelji.

Danes je ekipa precej širša in vključuje raznolike izkušnje. Težko je opredeliti generacijske razlike, vendar je dolgo veljalo, da so starejši zaposleni, ki so pri nas že dolgo, bolj zanesljivi, ne zaradi njihove starosti, ampak zaradi dolgega obdobja dela v podjetju. Imamo sodelavce, ki so z nami že več kot 35, 30, 25 in 20 let, nekateri so začeli kot študenti, zdaj pa zaposlujeemo tudi njihove otroke kot študente. Ta dolga zvestoba podjetju vpliva na njihovo dožemanje dela in podjetja, kar se kaže tudi v tem, da se lažje zaneses na njihovo izkušnje. Na vodilni poziciji sem že 7 let.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 16: »Menim, da sem zelo dostopen človek. Zelo dobro poznam svoje zaposlene, pogosto tudi njihove starše in otroke. V podjetju organiziramo različne akcije, kot je 'Adacta Family Day', kjer skrbimo tudi za otroke naših zaposlenih. Na primer, ob prvem šolskem dnevu prvošolčkom kupimo darila. Ta osebni pristop je pomemben del naše kulture.

Različne generacije na to reagirajo različno. Mlajši, vključno z mano, cenijo bolj osebne stike, kot so neformalna srečanja ob pivu. Starejši pa raje ločijo službo od družbenega življenja in imajo raje bolj formalen odnos. Ključna razlika je v tem, da mlajši lažje sprejemajo bolj direkten stik in tikanje, medtem ko starejši raje ohranijo formalnejši način komunikacije, kot je vikanje. Ko sem začel delati tukaj, sem se moral navaditi na to, da se ne vikamo, kar je bila velika sprememba glede na moje prejšnje delovno okolje, kjer smo se vsi vikali.«

JAZ: »Ste v stilu vodenja tudi avtentični?«

OSEBA 16: »Absolutno.«

JAZ: »Ali prilagajate tudi stil vodenja glede na situacijo?«

OSEBA 16: »Seveda. Prilagam glede na situacijo glede na to s kom se pogovarjaš, način kako se pogovarjaš npr. ali gre za nek uraden sestanek ali bolj neuraden, ali gre za slabo novico ali dobro novico.«

JAZ: »Ali uporabljate tudi etični stil vodenja?«

OSEBA 16: »Menim, da se pri nas mobing na delovnem mestu ne tolerira. Ta tema je že dolgo prisotna in pogosto se o njej piše in govori. Pri nas se je že zgodilo, da smo se poslovili od nekaterih zaposlenih zaradi njihovega neprimerne obnašanja, čeprav so bili sicer odlični strokovnjaki, kot so dobri programerji ali projektni vodje.

Pomembno je, da ustvarimo okolje, kjer se vsi zaposleni počutijo spoštovani in udobni. Vrednote, ki jih negujemo, so ključnega pomena. Če zaznamo, da nekdo obravnava druge na neprimeren način, hitro odreagiramo. Nikoli nismo imeli formalnih prijav za mobing, saj hitro ukrepamo že ob najmanjših znakih težav. Ko zaznamo neprimerno obnašanje, se osebno pogovorim s to osebo, da razjasnimo situacijo. Pogosto ta posameznik spozna svoje napake, vendar se to ne zgodi vedno.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 16: »Naša prva prioriteta so potrebe zaposlenih. Trudimo se zadostiti različnim potrebam vseh generacij. Na primer, imamo "Game room," ki je priljubljen med mlajšimi zaposlenimi, ter program "Adacta fit tech," ki vključuje različne športne aktivnosti, kot je odbojka. Za starejše zaposlene pa nudimo koristi, kot so zavarovalniške police.

Poleg tega smo zavezani k okoljski trajnosti. Imamo program "Genius at Work," kjer zaposleni predlagajo ideje za izboljšanje prakse v podjetju. Ena izmed prejšnjih pobud je bila odstranitev plastike in uvedba steklenih kozarcev ter avtomatov za vodo. Prav tako se poslužujemo recikliranja odpadkov. Imamo električne skuterje in kolesa, ki so na voljo zaposlenim.

V podjetju imamo tudi številne skupine in dogodke, ki vključujejo zaposlene vseh generacij. Na primer, Pavlovič, predsednik gorske zveze, organizira pohode in druge aktivnosti, ki pritegnejo veliko zanimanje. Miha Frlec, izkušen potapljač, organizira tečaje potapljanja, ki prav tako privabljajo različne generacije zaposlenih.

Na področju nalog smo storitveno IT podjetje in imamo jasno opredeljene nazive, kot so junior, medior in senior. Napredovanje v teh nazivih zahteva leta izkušenj. Kljub temu obstajajo izjeme za skrite talente, ki lahko napredujejo tudi z manjšim številom let izkušenj. Vsako projektno delo ima svoje zahteve glede števila seniorjev, mediorjev in juniorjev, kar zagotavlja usklajenost in učinkovitost.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 16: »Pri delovni etiki ne opažam večjih razlik, vendar v našem podjetju obstajajo nekateri vzorci, na primer delo na daljavo. To je pri nas prisotno že skoraj 20 let. Adacta je staro slovensko IT podjetje, kjer so zaposleni iz različnih koncev Slovenije, kot so Koper, Slovenske Konjice, Slovenska Bistrica in Selce pri Polskavi. Z delo na daljavo smo vedno imeli izkušnje, še posebej pa se je to povečalo med pandemijo.

Kar zadeva mlajše generacije, nisem prepričan, kako se njihova delovna etika kaže pri delu na daljavo. Opazil sem, da so nekateri posamezniki, ki bi morali delati od doma, raje preživljali čas na pijači, kar ni v skladu z njihovimi delovnimi nalogami. Takšne situacije rešujem s pogovori, organizacijo srečanj v pisarni in uporabo programov za spremljanje dela.

Starejši in izkušenejši projektni vodje ter vodje oddelkov imajo različne poglede na delo na daljavo. Nekateri vodje zahtevajo, da zaposleni delajo tudi v pisarni, vendar nikoli ne predpisujejo vsakodnevnih prisotnosti. Pri novih zaposlenih pa zahtevamo, da prve šest mesecev preživijo več časa v pisarni. Imamo dobro zasnovane onboarding procedure, pri katerih novim zaposlenim dodelimo mentorje, ki so prisotni na lokaciji podjetja.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 16: »Generacije se stalno spreminjajo, z vedno mlajšimi in bolj izkušenimi zaposlenimi. Vsak nov zaposleni v Adacti prejme mentorja (ali več njih). Po želji zaposlenih, ki si želijo razvijati dodatne spretnosti ali znanja, se trudimo organizirati mentorstvo z določenimi osebami. Mentorski program je ključno orodje za krepitev sodelovanja med generacijami. Mentoriranci so zelo zadovoljni, ker imajo priložnost učiti se od izkušenih kadrov, in vidimo, kako oba, mentor in mentoriranec, rasteta skupaj.

Organiziramo tudi različna druženja, čeprav ne preveč pogosto. Na primer, ob zaključku mentorskega obdobja organiziramo dogodek, kjer se zberemo in družimo. Imamo tudi tradicijo, da po novem letu, med tretjim in četrtim tednom januarja, organiziramo večerjo za zaposlene, ki obeležujejo daljše obdobje dela v Adacti (10, 20, 30 ali 35 let). Prejšnje leto smo imeli obletnico dvojice, ki sta pri nas že 35 let, in nekatere, ki so z nami 10 let. Na tem dogodku se družimo, pogovarjamo in obujamo spomine.

Poudarjamo pomen neformalnih druženj izven službe. Pogosto gremo v kavarno, kjer smo lahko bolj sproščeni. Imamo tudi redne sredine odbojbarske tekme, kjer sodelujejo zaposleni različnih generacij, od 20 do 55 let.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 16: »Organiziramo še druge dogodke, vključno z izobraževanji, kjer sodelavce pošljemo na konference in druge dogodke, pri čemer si prizadevamo za čim večjo heterogenost. Ena izmed aktivnosti, ki jo izvajamo enkrat na mesec, je tekmovanje 'Lunch With CEO'. Pri tem izbiramo sodelavce iz različnih oddelkov in generacij ter jih povabimo na kosilo. Med tem kosilom se pogovarjamo o vseh temah, razen o službi, čeprav kdaj kdo postavi vprašanje o delu.

Namen tega dogodka je, da se sodelavci iz različnih oddelkov bolje spoznajo in povežejo, saj pogosto nimajo stika med seboj pri vsakodnevnem delu. Med kosilom lahko vsak posameznik izmenjuje informacije o svojem delu, nalogah in področju delovanja. Pred kosilom se tudi jaz pripravljam tako, da se pozanimam o izbranih sodelavcih, njihovih nalogah in področju dela, da sem boljše pripravljen na pogovor. Na primer, če je nekdo iz bančnega oddelka povabljen na kosilo s sodelavcem iz marketinškega oddelka, se med seboj povezujejo in izmenjujejo informacije o tem, kaj vsak od njih počne. Ta aktivnost se mi zdi odličen način za krepitev medgeneracijskih odnosov.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 16: »Ne bi rekel, da smo imeli izzive, ki bi neposredno izhajali iz generacijskih razlik. Se pa občasno pojavijo kritike s strani starejših zaposlenih na račun mlajših, npr. glede točnosti ali obnašanja na sestankih. Starejši zaposleni so pogosto natančnejši in bolj formalni, kar včasih ne ustreza mlajšim.

Kako se spopadam s tem? Ključno je, da se pogovorimo in spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi. Ne reagiram vedno neposredno, ampak se trudim poslušati starejše zaposlene in potrditi njihove pomisleke. Pogosto se težave rešijo same od sebe, ko se sodelavci pogovorijo med seboj. Včasih tudi namignem, da se najusedejo skupaj in rešijo težavo. Pomembno je, da se vsak zaposleni počuti slišane, kar prispeva k boljši komunikaciji in reševanju težav.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 16: »Absolutno. Izkušnje so odlične. To je del programa 'Adacta Academy', ki je prvotno namenjen kot interna baza znanja. Organiziramo tečaje, kjer se uporabljajo različni

materiali, in izvajamo predavanja, ki so tudi posneta. Poleg tega izvajamo kvize in ocenjevanje na podlagi tematike.

Vsak nov zaposleni mora po preteku pol leta od zaposlitve opraviti tak tečaj ali delavnico. Novozaposleni pripravijo temo, ki jo želijo deliti z nami, bodisi na osnovi znanja iz prejšnjega delovnega mesta bodisi na osnovi fakultetnih študij. To jim omogoča, da delijo svoje novo znanje in prispevajo k naši skupnosti.

Pogosto se zgodi, da obstoji interes za nadaljevanje tem in dodatno izobraževanje. Imeli smo enega predavatelja, Marka, ki je izvedel serijo šestih predavanj o novih tehnologijah, kot so 'machine learning' in umetna inteligenca. Marko je začel kot začetnik pri nas in zdaj vodi svojo ekipo, kjer je najmlajši član.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost?«

OSEBA 16: »Iz tega naslova nimamo nič konfliktov.«

JAZ: »Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 16: »Menim, da je nemogoče popolnoma preprečiti konflikte. V resnici so konflikti lahko koristni in zdravi, še posebej v storitvenih dejavnostih. Pomembno je, da si povemo svoje mnenje, tudi če se zdi, da se nekateri vidiki razlikujejo. V našem podjetju konflikti ne izhajajo toliko iz medgeneracijskih razlik, temveč bolj iz razlik v karakterjih posameznikov.

Ne morem trditi, da starejši in mlajši zastopajo različne stvari. Konflikti so naravni in se bodo vedno pojavljali, kar je v osnovi dobra stvar. Ključno je, da se o konfliktih pogovarjamo strukturirano, razumemo njihov namen in cilj ter iz njih izčrpamo pozitivne vidike.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 16: »Program 'Genious at Work' omogoča vsakemu zaposlenemu, da predlaga svoje ideje. Te ideje lahko vključujejo izboljšave v načinu izvajanja dela, inovacije v procesih, prilagoditve v kontrolingu, projektno upravljanje, razvoj novih modelov in podobno. Ideje končajo pri meni na mizi in niso pogojene s starostjo. Jaz sem generalni direktor in sem bil na to pozicijo imenovan pred štirimi leti. Sem letnik 1988.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 16: »Opazim največje razlike med starejšimi in mlajšimi generacijami. Mlajši so pogosto motivirani z različnimi aktivnostmi, kot so igranje iger in športne aktivnosti, medtem ko starejšim bolj ustrezajo dobro urejene zavarovalne police in pokojninsko

zavarovanje. Naše podjetje plačuje zaposlenim tudi 3. steber pokojninskega zavarovanja. Vsem pa je pomemben tudi denar. Starejši pogosto raje izberejo nagrade, kot so obiski konferenc v tujini.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 16: »Tukaj mi nimamo nobenih problemov, ker smo IT podjetje in so vsi tehnološko dodelani in v času z razvojem.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 16: »Teh izzivov nimamo, saj delujemo v industriji, kjer se morajo vedno prenašati znanja.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 16: »Kot sem že omenil, imamo program Adacta Academy, kjer novozaposleni organizirajo tečaje in izobraževanja ter delijo svoje znanje z vsemi zaposlenimi, vključno s starejšimi. S tem se uvajajo tudi nove tehnologije. Poleg tega, če imajo starejši željo poglobiti svoje znanje, jih lahko mentorirajo mlajši sodelavci z izkušnjami. Kot IT podjetje se moramo nenehno učiti in uvajati nove tehnologije.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive?«

OSEBA 16: »Absolutno. Ne vem, če smo se tega dotaknili prej, ampak zdi se mi, da mlajše generacije živijo v specifičnem svetu. Veliko mladih ljudi je hitro pridobilo veliko denarja, na primer kripto milijarderji. Takšni hitri uspehi vplivajo na njihov pogled na delo; težko si predstavljajo dolgoletno službo. Mladim pogosto zmanjkuje samokritike in imajo občutek, da denar pada z neba, kar vodi v pričakovanje dodatnih ugodnosti in povišic.

Opazil sem tudi, da mladi pogosto menjajo delovna mesta. Na primer, življenjepis 25-letnika, ki je že zamenjal 7 do 8 delovnih mest v nekaj letih, ni redkost. Pri nas je fluktuacija največja pri mlajših zaposlenih, kar je logično. Ko nekdo pride v podjetje, se lahko zgodi dve stvari: bodisi se v podjetju dobro znajde in ostane, bodisi hitro ugotovi, da delo ni zanj, in se odloči za spremembo. Iz tega razloga imamo veliko izkušenih zaposlenih, ki so v podjetju dolgo časa, medtem ko mladi pogosto iščejo nove priložnosti.

Izazov je privabiti mlade talente in jih zadržati v podjetju dlje časa. Lažje je zadržati izkušenega zaposlenega kot mladega. Mladi pogosto menjajo službe in imajo manj izkušenj, medtem ko starejši zaposleni pogosto preživijo veliko časa v enem podjetju. Pri iskanju kadrov uporabljamo različne vire, vključno z oglasnimi deskami, kariernimi sejmi in

univerzami. Izkušen kader pridobivamo preko head hunting agencij ali preko klasičnih oglasnih desk.«

JAZ: »Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 16: »Seveda se bo situacija spreminjala, saj bo prišla nova generacija. Kdaj se bo to zgodilo, je vprašanje. Obstajajo tudi starejši posamezniki, na primer 80-letniki, ki so odlični programerji, vendar takšnih ni veliko. Za eno generacijo je še vedno prostor, vendar ne več kot to.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 16: »Pomembno je, da se zaposlene izobražuje. Treba je opazovati, kaj delajo drugi, da se lahko izognemo slabim praksam. Danes so informacije dostopne na vsakem koraku, na različnih platformah. Mislim, da je 80 % idej, ki sem jih prebral, verjetno nekje videl ali slišal – niso nujno nove, temveč prepakirane in reciklirane ideje, ki smo jih prilagodili. Po potrebi nekatere prakse tudi opustimo. Pomembno je, da nenehno delamo na sebi, preizkušamo nove prakse in hitro ugotovimo, kaj deluje in kaj ne. Veliko dobrih praks obstaja, vendar je ključno, da prepoznamo, kaj nam ustreza.

Na primer, angažirali smo podjetje za projekt z imenom 'Healthy Place to Work', saj želimo izboljšati naše delovno okolje in ga narediti še varnejše in bolj zdravo za zaposlene. Izvajamo redne raziskave med zaposlenimi, da bi izvedeli, kaj si želijo, kaj bi jih spodbudilo in kaj ne. S tem svetovalnim podjetjem ugotavljamo, kaj lahko še izboljšamo, da bo naše delovno okolje še boljše.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 16: »Trenutno nimam nobenih prepričljivih odgovorov o prihodnosti. Nihče ne ve zagotovo. V zadnjem času se v vseh panogah zanašamo na tehnologijo. Opazujem, da vedno več mladih ljudi prihaja na vodilne funkcije. Osebno sem tudi mentor v različnih programih, kar je nekoliko nenavadno, vendar koristno. Mladim je zelo zanimivo delati z novimi tehnologijami in raziskovati mobilnost ter druge sodobne trende.

Mislim, da starejše generacije, kot so baby boomerji, verjetno niso pripravljeni na tako intenziven način dela, na primer pogosto letenje v različne države v enem tednu. Mladim pa so te možnosti dostopne in zanimive. Zato je smiselno izkoristiti te mlade talente, saj so pogosto bolj pripravljeni na sodobne izzive in spremembe. Tudi če baby boomerji ostanejo v delovni sili še dolgo časa, je malo verjetno, da bodo prevzeli vodilne pozicije v tehnološkem svetu.«

Priloga 19: Transkript intervjuja z osebo 17

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 17: »Glede na to, da imamo 400 zaposlenih. So dejansko vse generacije. Imamo od 20 pa do ljudi pred penzijo se pravi 65. Povprečje se zdaj zmanjšuje, ko prihajajo mladi. Nekaj mladih imamo zaposlenih. Tako, da bi ocenil povprečje okoli 40 in 45 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 17: »Ekipe vodim približno 6 let in imam zato bogate izkušnje z vodenjem raznolike generacijsko sestavljene ekipe. Opazil sem, da se razlike med generacijami precej razlikujejo. Starejše generacije pogosto dajejo večji pomen ustnim dogovorom, ki jih običajno dosledno upoštevajo. Njihova komunikacija je manj odvisna od e-pošte. Po drugi strani pa mlajše generacije raje komunicirajo preko telefonov in drugih digitalnih kanalov.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 17: »Moj stil vodenja je predvsem demokratičen, kar pomeni, da vsak ima pravico do svojega mnenja. Na koncu pa vedno velja tudi moje mnenje. Vendar pa se to lahko razlikuje glede na posameznike. Nekateri starejši imajo včasih težave, če mlajši vodi ekipo, kar lahko privede do določenih izzivov. Pri mlajših opažam, da jim včasih primanjkuje trde roke in potrebna je dodatna spodbuda, da opravljajo naloge.

Za mene sta ključna iskrenost in dobri odnosi, ter to, da je vsak posameznik slišan. Vendar pa ni vedno mogoče upoštevati mnenja vseh. Pomembno je, da se učimo od vsakogar in na podlagi tega dosežemo boljše rezultate. Stil vodenja prilagajam glede na situacijo in posameznika, saj prihajamo iz različnih okolij, imamo različne izkušnje in ozadja. Prav tako se poslužujem etičnega vodenja, kar se razvija skozi prakso in delo.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 17: »Ker sem v nižjem managementu in imam nadrejene, opažam, da je vodenje pogosto avtoritativno. Družinske in druge vezi pogosto vplivajo na napredovanje, kar vodi v slabo organizacijsko klimo. Opazim, da nekateri napredujejo, kljub temu da si tega ne zaslužijo, kar vpliva na višje ocene in posledično višje plače. S tem stilom vodenja se ne morem strinjati. Kljub temu pa se trudim, da vodim ekipo na drugačen način v okviru svojih pristojnosti.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 17: »Zadnje čase opažam, da mladi pogosto nimajo razvite delovne etike. Ko enkrat pridejo v službo, jih je treba skorajda prositi za angažiranost, kar kaže na zelo nizko delovno etiko. Pri srednji generaciji so delovne navade precej boljše. Starejše generacije, še posebej tisti, ki so blizu upokojitve, pogosto delajo bolje kot nekateri mladi zaposleni, vendar to močno odvisno od njihovega zdravja in izkušenj. Ugotavljamo tudi manjši interes za delo med mladimi ter večjo nevarnost poškodb, ker jim manjka občutek za nevarnost. V preteklosti smo se s takšnimi stvarmi kot je plezanje po drevesih naučili prepoznavati potencialne nevarnosti, medtem ko mlajši te izkušnje nimajo.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 17: »V osnovi se to krepi predvsem z različnimi teambuildingi in pikniki. To je osnovna strategija. Poleg tega v pisarnah poskušamo vzpostaviti ekipe, kjer so prisotne raznolike generacije. Mladi sodelavci so vključeni v ekipe, kjer se lahko učijo od starejših zaposlenih o pomembnih delovnih nalogah. Vendar pa je zelo odvisno od posameznika, koliko želi deliti svoje znanje. Nekateri starejši se lahko bojijo, da bodo s predajo znanja postali manj cenjeni. Po drugi strani pa je odvisno tudi od novih zaposlenih, koliko želijo pridobiti znanja. Spodbujamo organizacijo delavnic in druženj med različnimi generacijami, da se lažje povežejo, razumejo in posledično bolje sodelujejo.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 17: »Spodbujamo pravičnost kot osnovno načelo. To pomeni, da so vsi zaposleni enakovredni, ne glede na starost, generacijo ali druge osebne značilnosti. Vsak ima pravico izraziti svoje mnenje in biti slišan. Na podlagi rezultatov se seveda lahko pojavijo razlike, vendar so te vedno utemeljene z logičnimi razlogi, povezani z delom in komunikacijo, ki jo zaposleni pokažejo v podjetju, ne pa s poznanstvi.«

JAZ: »S katerimi izzivi se srečujete pri vodenju medgeneracijskih timov, in kako ste se z njimi spopadli?«

OSEBA 17: »Izzivi se pojavljajo predvsem v načinu dela in dojemanju stvari. Da bi jih premagali, združujemo mlajše in starejše zaposlene v pisarnah ter jih spodbujamo k sodelovanju. Mladi so pogosto bolj vešč uporabe računalnikov in tako pomagajo starejšim generacijam pri tehnoloških vidikih, medtem ko starejši s svojimi izkušnjami prispevajo k boljšemu razumevanju procesov dela. Ta izmenjava znanja omogoča hitrejši napredek in pridobivanje pomembnih veščin za prihodnost.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 17: »Dejansko tega v našem podjetju nismo prakticirali. Vedno je mentor starejši od samega mentoriranja. To bi bilo dobro uvesti in sprobat. Ponavadi je že nek avtomatizem, ker delajo skupaj in potem dostikrat mladi priskočijo na pomoč s tem da pomagajo in pokažejo starejšim lažje rešitve pri računalniških izzivih s katerimi se soočajo na svojem delovnem mestu.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost?«

OSEBA 17: »Konflikti so vedno prisotni in lahko nastanejo zelo hitro. Izogniti se jim je včasih zelo težko. Konflikte običajno rešujemo na podoben način: najprej skušamo, da se rešijo sami, znotraj močnega kolektiva, kjer se hitro znajdejo rešitev. Če to ni uspešno, nadrejeni pokliče oba udeleženca na pogovor, kjer se išče skupna točka in primerna rešitev za oba, kar omogoči nadaljevanje normalnega sodelovanja na delovnem mestu.«

JAZ: »Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 17: »Konflikti so del človeške narave in bodo vedno prisotni. Gre za različna mnenja, vendar je pomembno, da se naučimo med seboj pogovarjati, drug drugega poslušati in razumeti. Več kot se trudimo razumeti drugačna mnenja, manj pogosto bomo imeli težave. Mnogi problemi izvirajo iz nerazumevanja ali napačne interpretacije tega, kar je nekdo povedal, kar lahko vodi v spore.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 17: »Imamo poseben sistem, kjer lahko vsak zaposleni predlaga izboljšave. Ta sistem je povezan z napredovanjem in višino plače. Če si nekdo želi napredovati, mora v enem letu predlagati izboljšave. Ta postopek je enak za vse zaposlene, ne glede na starost. Tako ni razlik, saj so vsi vključeni v ta sistem.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 17: »Najboljša motivacija je vedno bil dober odnos in 'fair play'. Človek, s katerim si imel dobre odnose, ti je pogosto pomagal pri reševanju težav, kar je bilo zelo koristno. Imamo precej tog sistem, pri katerem je težko neposredno vplivati na nagrajevanje in proste dneve. Zaposleni imajo možnost, da si sami izplačujejo nadure, če želijo. To je odvisno od posameznika. Nekateri starejši, ki imajo otroke, si izplačujejo nadure, medtem ko si drugi starejši raje izberejo prosti čas. Pri mladih je podobno; nekateri imajo finančne obveznosti, zato jim več pomeni denar in si izplačujejo nadure, medtem ko drugim bolj ustreza prosti čas za preživljanje z družino. Se zdi, da je to odvisno od osebnega statusa, finančnih obveznosti in življenjskega sloga posameznika.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 17: »Direktna komunikacija se zagotovo zmanjšuje oziroma je manj prisotna. Kljub temu sem mnenja, da je osebna komunikacija najboljša, saj omogoča takojšnje zaznavanje razumevanja in omogoča takojšnje pojasnilo, če nekaj ni jasno. Vse druge oblike komunikacije, kot so interni sistemi in telefon, niso enake kot osebni stik. Zaradi narave našega dela je včasih težko izvajati osebne komunikacije, zato se trudimo, da delno opravljamo in komuniciramo stvari v živo. V večini primerov pa komunikacijo opravljamo preko različnih medijev, kar pogosto vodi v večje napake in anomalije pri organizaciji.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 17: »Definitivno je problem pri tem zelo specifičen za posameznika. Kot sem že omenil, se starejši včasih bojijo deliti svoje znanje, ker menijo, da bi jih to lahko nadomestilo. Ta strah jih lahko zadrži pred prenosom znanja. Po drugi strani pa se stvari pogosto spremenijo, ko starejši odidejo v pokoj in mlajši zasedejo njihove položaje, saj to omogoči lažje uvajanje sprememb. Imamo sicer načine za spopadanje s tem, vendar nimamo posebne metode. Ko pride do teh težav, se pogosto pogovorim z zaposlenim in mu pojasnim, da lahko ob predaji znanja vzame dopust, medtem ko nekdo drug opravi njegovo delo. Če znanja ni, je težko vzeti dopust, saj brez njega delo ne more biti opravljeno.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 17: »V osnovi se ukvarjamo z izobraževanji. Organiziramo različne delavnice, kjer predstavljamo izdelke, metode dela in podobno. Poleg tega sodelujemo z zunanjimi podjetji, ki rešujejo nastale probleme. Pogosto tudi povežemo starejše z mlajšimi, saj mlajši hitro pomagajo in so ob tem prisotni.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive?«

OSEBA 17: »Definitivno bodo mlajše generacije prinesle nove izzive. Pri nas predvsem opazimo izzive v zvezi z varstvom in zdravjem pri delu. Opazimo povečanje števila poškodb na delovnem mestu, kar je posledica tega, da mlajši delavci pogosto ne zavedajo nevarnosti pri svojem delu. Pomembno je, da jim razlagamo osnovne stvari, ki so za starejše generacije samoumevne. Po drugi strani pa so mlajši v zvezi z digitalizacijo zagotovo korak pred nami.«

JAZ: »Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 17: »Definitivno se bo to razmerje spremenilo, saj se vse vedno spreminja. Včasih je težko predvideti, v kakšno smer se bo nekaj razvilo in kako se bo spremenilo, saj je odvisno od razvoja in ljudi. Ne pripravljamo se posebej na te spremembe. Menim, da je potrebno pristopiti v koraku s časom in reševati stvari sproti. Vnaprejšnje napovedovanje sprememb je sicer možno, a zelo zahtevno.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 17: »Predvsem se trudimo povezovati mlajše in starejše zaposlene na način, da delajo v istih projektih. Kot pravi star pregovor: 'Stara pamet in mlad mož lahko naredita največ.' Iz tega razloga je pomembno selektivno združiti ljudi iz različnih generacij. Vsaka generacija oziroma vsak posameznik lahko doprinese svoj delež k boljšemu rezultatu pri delu.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 17: »Menim, da bo za starejše težje, saj večja razlika med generacijami otežuje razumevanje med seboj, ker gre za različne svetove. Zato bo potrebno vložiti več truda in časa v povezovanje, razumevanje in prilagoditev načina dela, da se vzpostavi sinergija med starejšimi in mlajšimi. Vsaka generacija prinaša nove izzive, zato se bo stanje konstantno spreminjalo. Pomembno bo biti vedno v koraku s časom in prilagajati vodenje glede na generacijo, ki prihaja, generacijo, ki ostaja, in način, kako te generacije skupaj vodimo. Tako bo obstajala neka teorija, vendar se bo v praksi verjetno pogosto spreminjala.«

Priloga 20: Transkript intervjuja z osebo 18

JAZ: »Koliko različnih generacij trenutno deluje v vašem podjetju in koliko znaša povprečna starost zaposlenih?«

OSEBA 18: »Pregledala sem letnice rojstev zaposlenih v upravi in ugotovila, da so ena generacija rojena med letoma 1966 in 1980, druga pa med letoma 1981 in 1995. Povprečna starost zaposlenih v upravi je 48 let.«

JAZ: »Koliko časa že vodite ekipe in kakšne izkušnje imate z vodenjem različnih generacij?«

OSEBA 18: »V tej aktualni ekipi imam že 16 let izkušenj. V teh letih smo imeli različne generacije. Naša delovna skupina vključuje redne zaposlene, tiste, ki so blizu upokojitve, ter študente, ki še niso zares zakorakali v delovni proces. Raznolikost je zelo široka. Zaradi tega je potrebno uporabiti različne pristope, čeprav je to bolj odvisno od odnosa do dela kot od starosti.«

JAZ: »Kako bi opisali svoj stil vodenja in kako menite, da ta stil vpliva na različne generacije v vašem podjetju?«

OSEBA 18: »Menim, da imam demokratičen stil vodenja, vendar z določenimi omejitvami. Moje vodenje je profesionalno, korektno in enako do vseh. Zahtevam redoljubnost, natančnost, doslednost in strokovnost. Načeloma je moj stil odprt in dostopen, kar pomeni, da ni čutiti izrazite hierarhije, kot je morda v večjih podjetjih s 500 ali več zaposlenimi. Ker imamo precej stalno ekipo, kar je znak, da se v naši delovni skupini dobro počutijo, kljub veliki fluktuaciji na trgu dela. Večina zaposlenih je pri nas že 10, 15 let, kar kaže, da je ta stil vodenja očitno primeren za naše podjetje. Poleg tega je naša politika in kultura organizacije usmerjena v podporo družini in usklajevanje osebnih ter službenih obveznosti. Na primer, prvi šolski dan za prvošolčke je pri nas delovni prost dan za starše, prav tako omogočamo izhode za obveznosti, kot so obiski zdravnika. Menim, da so te stvari pomembnejše od osebnih dogodkov, saj nudimo zaposlenim podporo, ki presega zgolj službene obveznosti.«

JAZ: »Kako se prilagajate potrebam različnih generacij znotraj organizacije? Kako prilagajate cilje in pričakovanja glede uspešnosti zaposlenih glede na njihovo starost in delovne izkušnje?«

OSEBA 18: »Načeloma prilagajamo delovni proces in naloge, ki jih razdelim, predvsem glede na znanje in kvalifikacije zaposlenih, ne toliko glede na starost. Mlad zaposleni ni nujno manj vešč, prav tako starejši ni vedno najbolj izkušen. Delovne naloge dodeljujem glede na to, v čem je posameznik dober in kar ga veseli. Najbolj uspešni smo namreč v tistih stvareh, ki nas resnično zanimajo. Tiste naloge, ki nam niso všeč, bomo sicer opravili, vendar ne nujno z največjim entuziazmom in kakovostjo. Zato skušam vsakemu najti področje, v

katerem je dober in kar ga veseli. Razdelitev nalog je torej odvisna predvsem od motivacije in znanja, ki ga posameznik prinese s seboj, ne pa zgolj od starosti.«

JAZ: »Kako se delovna etika razlikuje med generacijami in kako to vpliva na vaš stil vodenja? Ali stil vodenja prilagajate glede na različne generacije?«

OSEBA 18: »To opažam predvsem pri študentih, čeprav smo zelo skrbni pri izbiri tako študentov kot redno zaposlenih. Starejši zaposleni imajo pogosto višjo raven lojalnosti, samoiniciativnosti in delovne etike, čeprav obstajajo tudi izjeme. Mlajši pa pogosto več poudarka dajejo zasebnemu življenju in vidijo službo predvsem kot sredstvo za izboljšanje kakovosti življenja. Zato se pri mladih opazi, da se delovna etika šele razvija. Starejši zaposleni pa pogosto delajo, ker radi delajo in se s tem čutijo potrjeni, medtem ko mladi tega občutka pogosto nimajo. To bi rekla, da je glavna razlika med mladimi in starejšimi.«

JAZ: »Kako v podjetju spodbujate sodelovanje med različnimi generacijami?«

OSEBA 18: »Imamo različne vrste sestankov. Enkrat na teden se sestanemo na t.i. "žur fiks", kjer pregledamo vse delovne procese. Poleg tega vsak dan imamo jutranjo skupno kavo, kjer se pogovorimo o prejšnjem dnevu, izpostavimo pozitivne in negativne vidike ter se uskladimo glede pomembnih nalog za dan. Redno izvajamo tudi izobraževanja skozi leto, vključno s posebnimi delavnicami o medgeneracijskem sodelovanju, kjer sodelujemo z zunanjimi strokovnjaki.

Skupaj z inštitutom iz Avstrije izdelujemo osebnostne profile zaposlenih, da lažje razumemo njihove karakterni poteze. Na ta način lahko prilagodimo svoj pristop k vsakemu posamezniku – nekateri potrebujejo redno ustno pohvalo, medtem ko drugi to potrebujejo manj. Pomembno je, da kot vodja poznate te potrebe in prilagodite svoj pristop.

Poleg tega se trudimo za ohranjanje osebnega stika z zaposlenimi. Na primer, vsak dan se po zaključku dela zahvalim vsakemu zaposlenemu za njihov trud. To, skupaj z rednimi sestanki, jutranjimi kavami in drugimi aktivnostmi, prispeva k boljšemu sodelovanju. Enkrat letno organiziramo tudi koncernski piknik, kjer se zaposleni spoznavajo izven delovnega okolja.

Ker smo v zadnjem času bolj povezani preko MS Teams-ov in Zoom-ov, se osebni stik zmanjšuje, kar prinaša svoje izzive. Pisna komunikacija pogosto ne prenese vsega, kar lahko osebni stik. Osebno srečanje omogoča lažje razumevanje sogovornika in večjo pripravljenost za sodelovanje pri delovnih nalogah.«

JAZ: »Katere prakse ali strategije uporabljate za spodbujanje organizacijske klime med različnimi generacijami v vaši ekipi?«

OSEBA 18: »Imamo uradne letne razgovore, ki se izvajajo enkrat na leto. Načelo je, da se kakršnikoli problemi rešijo takoj, da se ne potencirajo. Spodbujamo odprto komunikacijo.

Vsak vodja se enkrat letno sestane s svojimi podrejenimi, nato pa tudi jaz osebno z vsemi vodji in podrejenimi. Na teh razgovorih ima vsak možnost izraziti svoje mnenje, poudariti, kaj je bilo dobro v preteklem letu in kaj si želi za prihodnost – to vključuje ne samo osebni dohodek, ampak tudi področja izobraževanja in sodelovanja.

Poleg tega imamo enkrat na šest mesecev presečni pregled, kjer ocenjujemo, v kolikšni meri so se cilji in želje uresničili ter kaj še potrebujejo za doseg te ciljev. Tako imamo uradne razgovore dvakrat letno, medtem ko izvajamo tudi neformalne prakse, kot so tedenski sestanki, izobraževanja, koncernski piknik, novoletni zaključek in strokovni izleti za pregled konkurence.«

JAZ: »Imate tudi kakšne teambuildinge kot na primer paintball in kakšne bolj družabne?«

OSEBA 18: »Imamo različne teambuilding dogodke. Ta mesec september bomo organizirali celodnevni dogodek, kjer bomo iz različnih nakupovalnih središč pomešali skupine, da se izognemo tekmovalnosti med kraji (na primer Maribor proti Celju). Skupine bomo povezali in sodelovali bomo z organizacijo, ki se ukvarja s tovrstnimi dogodki. Na tem dogodku bomo sestavljali vozila, kar bo zahtevalo timsko delo (montiranje koles, volana in drugih delov), kar bo pripomoglo k krepitvi timskega duha.

Pred leti smo imeli teambuilding, kjer smo oblikovali 5 skupin, vsaka skupina je morala drugi skupini povedati, kaj naj narišejo. Ustna komunikacija je pripeljala do tega, da smo po združitvi vseh ploščic dobili celotno sliko. To je pokazalo, kako dobro znamo med seboj komunicirati in sodelovati.

Radi sodelujemo s podjetji, ki so specializirani za te zadeve, saj imajo fokus, ki ga ne moremo imeti znotraj samega podjetja. Investicija v te aktivnosti povečuje produktivnost in izboljšuje sodelovanje, kar potrjujejo pozitivni feedbacki zaposlenih iz letnega vprašalnika. Na podlagi tega bomo tudi v prihodnje izvajali podobne prakse.

Poleg tega imamo v okviru koncerna tudi celostni vprašalnik, ki presega nivo Slovenije. Ta vprašalnik nam daje vpogled v zadovoljstvo zaposlenih, njihove močne točke ter področja za izboljšave. Ta orodja nam omogočajo zelo dobro sliko o našem stanju in potrebah zaposlenih. Zato pri nas ostajajo zaposleni dolgo, nekateri že 25 let. Tudi mladi zaposleni, stari okoli 30 let, ki so začeli pri nas med študijem, se pogosto vidijo pri nas še v prihodnjih 5 letih. To je dober znak.«

JAZ: »Ali v vašem podjetju prakticirate obrnjeno mentorstvo? Če da, kakšne so vaše izkušnje s tem?«

OSEBA 18: »Kot del mednarodne korporacije nepismenost ni opcija. Redno osvežujemo tehnična znanja, kot so uporaba Worda, Excela in vrtilnih tabel. Vsem zaposlenim omogočamo dostop do izobraževanj, jezikovnih tečajev in nadaljevalnih tečajev. Čeprav je računalniška pismenost ključna za našo skupino, smo pripravljeni nuditi dodatna

izobraževanja, če ugotovimo, da nekdo potrebuje dodatno podporo, a se dobro prilega našemu timu.

Naša praksa je, da novozaposleni prejme mentorstvo, odvisno od oddelka, v katerega se vključi. Tudi če je novozaposleni starejši od mentorskega kolega, se osredotočamo na kvalifikacije in znanje, ne pa na starost. Nismo podjetje, ki bi izključevalo starejše zaposlene zaradi starosti; nasprotno, cenimo njihove izkušnje in stabilnost.

Zaposluje mešane tima, kjer lahko mlajši zaposleni mentorirajo starejše in obratno. Tako prispeva vsak član tima s svojimi specifičnimi znanji in izkušnjami. Na koncu ni pomembna starost, ampak ustreznost znanj in sposobnosti posameznika za delo v našem okolju.«

JAZ: »Kako spodbujate reševanje konfliktov med generacijami, da se izognejo nesporazumom in ohranijo produktivnost? »

OSEBA 18: »S pogovorom. Menim, da je ključno pravočasno zaznati problem in ga takoj prediskutirati, da se ne stopnjuje in ne eksplodira. Dolgotrajno tišino in naraščanje napetosti lahko vodita v večje konflikte. Zato je moja naloga kot vodje, da pravočasno zaznam težave in se vključim, kadar sodelavci sami ne zmorejo rešiti situacije. Kot mediator poskrbim, da se problemi pravočasno obravnavajo in najdejo rešitve.«

JAZ: »Ali menite, da so konflikti med generacijami neizogibni ali jih je mogoče popolnoma preprečiti?«

OSEBA 18: »Menim, da so konflikti pogosto nepotrebni. Z različnimi oblikami formalnega in neformalnega druženja, kot sem jih prej omenila, je možnost za konflikte precej zmanjšana. Seveda se pa popolnoma izogniti konfliktom težko, saj je tu prisoten karakterni faktor posameznika. Konflikti so pogosto posledica osebnostnih razlik, ne toliko medgeneracijskih.

V naši ekipi ne opažam velikih medgeneracijskih konfliktov. Starejši ne gledajo na mlajše z viška, in mladi se prav tako ne obnašajo neprijazno do starejših. Pomembno je, da izbereš pravi kader, ki se ne ujema samo po kvalifikacijah, ampak tudi karakterni. Včasih sem se odločila za kandidate, ki so bili morda manj kvalificirani, vendar karakterni močnejši in lažje vključljivi v ekipo.

Znanje in kvalifikacije so pomembne, vendar, če oseba nima empatije in drugih ključnih kompetenc, to znanje ne koristi. Inteligenca brez teh lastnosti ni dovolj. Zato vedno iščem ravnotežje med kvalifikacijami in karakterni primernostjo.«

JAZ: »Kako vključujete mlajše generacije v proces inovacij in odločanja?«

OSEBA 18: »V naši organizaciji imajo vsi zaposleni enake možnosti in jih tudi spodbujamo k aktivnemu sodelovanju. Za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti omogočamo, da zaposleni prispevajo svoje ideje, še posebej v področjih, kjer je to bolj mogoče, kot je

marketing. V bolj tehničnih področjih, kot so strojno delo in elektrotehnika, se trudimo pridobiti njihove ideje na rednih kolektivnih sestankih. Najboljše ideje se nagrajujejo, kar dodatno motivira zaposlene.

Tako ohranjamo timski duh, vsak zaposleni se počuti pomembnega, in z nagrajevanjem dobrih idej pokažemo, da cenimo njihov trud. To tudi zmanjša možnost, da bi zaposleni postali apatični in prišli v službo le še zaradi preživetja delovnega časa. Ohranjanje motivacije in ustvarjanje pozitivne delovne klime sta za nas ključnega pomena.«

JAZ: »Kateri načini motivacije so se izkazali za najučinkovitejše za vsako generacijo v vašem timu?«

OSEBA 18: »Ne glede na generacijo je finančna motivacija vedno pomemben dejavnik. Vsak zaposleni prejme darilne bone za rojstni dan, božičnice in letne nagrade. Na letnih razgovorih ocenjujemo doprinos zaposlenega in ga, če presega pričakovanja, tudi finančno nagradimo v okviru naših zmožnosti. Menim, da to zaposlenim veliko pomeni.

Vendar denar ni vse. Poleg finančnih nagrad so pomembni tudi drugi načini motivacije. Pohvale, izrečene ne le na individualni ravni, ampak tudi pred celotno ekipo, dajejo zaposlenim občutek vrednosti in cenjenosti. Poleg tega spodbujamo in nagrajujemo udeležbo v »soft« dejavnostih, kot so dopusti za prvi šolski dan ali krvodajalske akcije.

Ko vse te komponente seštejete, lahko trdimo, da se trudimo ustvariti prijetno delovno klimo. Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, kar se odraža v boljši kakovosti dela in večji produktivnosti.«

JAZ: »Kako tehnologija vpliva na vašo komunikacijo in sodelovanje z različnimi generacijami v timu?«

OSEBA 18: »V našem podjetju smo precej tehnološko pismeni in se tehnologiji seveda poslužujemo, kjer je to možno in potrebno. Vendar sem velik zagovornik ohranjanja osebnega stika tam, kjer je le mogoče. Menim, da je ključnega pomena najti zdravo ravnotežje med uporabo tehnologije in osebnim stikom, kar pripomore k manjšim medgeneracijskim razlikam.

Če opazim, da imajo starejši zaposleni težave z določenimi tehnologijami, to upoštevam pri načinu komunikacije in dodeljevanju nalog. Na primer, če imamo v projektu 10 ljudi, od katerih je 6 starejših in imajo težave z uporabo tehnologije, prilagodim način dela, da ne bi povzročala nepotrebnega stresa in zmanjšala učinkovitost. Namesto da bi vztrajala pri uporabi tehnologije, raje prilagodim naloge glede na tehnološko usposobljenost sodelavcev. Na ta način zagotavljamo, da so vsi zaposleni, ne glede na njihovo tehnološko znanje, vključen in produktiven ter da lahko prispevajo kar najboljše glede na svoje sposobnosti.«

JAZ: »Ali opazate kakšne izzive pri prenosu znanja med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi? Kako jih rešujete?«

OSEBA 18: »Naša praksa pri uvajanju novih zaposlenih je, da se trudimo čim bolj uskladiti in komunikacijo med vsemi člani ekipe. Če opazim, da se pojavijo težave, se običajno lotimo rešitev skozi pogovor. Na primer, lahko se zgodi, da dolgoletni zaposleni, ki ima že dolgoletne izkušnje, lahko dobi občutek, da je določene stvari samoumevne, kar pa novozaposlenemu morda ni povsem jasno.

Zato je pomembno, da že vnaprej pripravimo mentorstvo in obvestimo ekipo o prihodu novega člana. Na ta način se lahko vnaprej dogovorimo, kako bomo novinca vključili in mu omogočili lažji začetek. Preden nov zaposleni začne, pripravimo okrožnico, ki vključuje njegovo sliko, opis, hobije in druge informacije, da ga preostali člani ekipe spoznajo. Tako se zmanjša možnost, da bi novi zaposleni naletel na težave zaradi nepoznavanja okolja in delovnih postopkov.

Poleg tega aktivno spremljam proces uvajanja novega zaposlenega, da se prepričam, da ne ostane prepuščen sam sebi in da se izognemo morebitnemu zmanjšanju njegove motivacije. Pomembno je, da vodja ne prepusti mentorstva zgolj eni osebi in da je vključen v celoten proces uvajanja, da zagotovimo uspešen prehod in hitro vključitev novega člana v ekipo.«

JAZ: »Kako podpirate starejše zaposlene pri usvajanju novih tehnologij, ki jih mlajše generacije morda že dobro poznajo?«

OSEBA 18: »Predvsem se osredotočamo na izobraževanje. To je edina pot, ki jo imamo. Izobraževanja je treba izvajati sproti in prilagajati posamezniku, saj je pomembno, da se prilagodi njegovemu tempu učenja. Nekateri potrebujejo počasnejši in bolj prilagojen pristop. Temu posvečamo veliko pozornosti, da zaposleni res usvoji potrebno znanje. Zaenkrat s tem nismo imeli težav. Na primer, če nekomu dodelimo nalogo v Excel-u, ki vključuje vrtilne tabele, brez predhodnega znanja, se lahko znajde v težavah. Bolje je začeti z enostavnejšimi nalogami, kot je postavitve mrežice, kar mu omogoči, da se seznani z osnovami in pridobi samozavest za nadaljnje naloge. Če ga prehitro soočimo z zahtevnejšimi nalogami, lahko to vodi v nasproten učinek, kjer se zaposleni izgubi in izgubi motivacijo. Različni zaposleni imajo različne delovne tempe in stopnje koncentracije. Nekateri lahko za računalnikom sedijo štiri ure, medtem ko drugi potrebujejo pogostejše pavze, saj se njihova pozornost zmanjša že po eni uri. Pri izobraževanju je pomembno prilagoditi tempo in vsebino tečajev. Pri jezikovnih tečajih, ki so intenzivnejši, uporabljamo individualne pristope, medtem ko pri izobraževanju za programe, kot so Excel ali PowerPoint, delimo udeležence v manjše skupine. Tako zagotavljamo, da vsi zaposleni pridobijo potrebno znanje in spretnosti.«

JAZ: »Ali menite, da bodo prihodnje generacije prinesle nove izzive za vodje? Kako se pripravljate na te izzive?«

OSEBA 18: »Zagotovo. To že vidimo. Način iskanja novih zaposlenih se je popolnoma spremenil. Ko sem se jaz zaposlovala, še ni bilo interneta, zato sem iskanje opravljala preko časopisov, kjer so bili objavljeni oglasi za nova delovna mesta. Takrat so bili oglasi večjih multinacionalk, ki so prihajale v Slovenijo. Danes je situacija drugačna. Način nagovarjanja bodočih zaposlenih je interaktiven in časopisni oglasi so postali zastareli, prav tako radijski oglasi. Potreben je nov pristop, ki vključuje natančno opredelitev v oglasu, ne samo informacij o plači, temveč tudi drugih pomembnih dejavnikov. Opazila sem, da so mladim pomembne različne stvari, kot so kolektivni duh, dobro počutje na delovnem mestu in podobno. Večino aktivnega časa preživimo v službi, zato je ključno, da se tam dobro počutimo. Danes zaposleni ne iščejo samo delovnega mesta za nedoločen čas, saj se zavedajo, da tudi to ne zagotavlja stabilnosti. Pomembno je, da oglas natančno opredeli, kaj podjetje ponuja in kako je organizirana delovna klima. Oglasi se tudi razlikujejo glede na vrsto delovnega mesta – oglas za delovno mesto v kontrolingu bo zapisan drugače kot tisti za informatiko. Pri bodočih generacijah bo treba biti še posebej prepričljiv. Mlajše generacije iščejo ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem, kar je bilo v preteklosti manj pomembno. Pred 30 leti je bilo delo od 7. do 15. ure ali celo od 6. do 14. ure, zdaj pa je pred 18. uro pogosto težko biti doma. Zato je pomembno, da delodajalec zna učinkovito predstaviti možnosti za usklajevanje zasebnega in službenega življenja. Mladi iščejo podjetja, ki so napredna, trajnostno usmerjena in okoljsko ozaveščena, kar je včasih morda ni bilo tako pomembno.«

JAZ: »Ali menite, da se bo razmerje med generacijami v delovnih okoljih v prihodnosti spremenilo? Kako se pripravljate na te spremembe?«

OSEBA 18: »Seveda se bo spreminjalo. Zaradi napredka tehnologije se vse hitro spreminja, nekatera delovna mesta bodo zaradi robotizacije ukinjena, hkrati pa se bodo pojavljali povsem novi profili ljudi. Tako kot se generacije spreminjajo, se spreminjajo tudi delovna okolja. Na te spremembe gledam pozitivno in jih vidim kot priložnost, ne kot nekaj slabega. Raznolikost lahko podjetju prinese veliko konkurenčno prednost. Podjetja iščejo profile, ki ustrezajo njihovem delovnemu okolju. Na primer, pri nas, kjer se ukvarjamo z nepremičninami, nimamo težav s sodelovanjem različnih generacij. Pripravljeni smo vlagati v to, da so ljudje v ekipah kompatibilni. Vendar pa verjamem, da je v IT podjetju bolj značilno, da so delavci večinoma mlajši.«

JAZ: »Kako naj vodje aktivno in sistematično implementirajo dobre prakse medgeneracijskega vodenja v svoje delovanje v prihodnje?«

OSEBA 18: »Menim, da pri vsem tem ne smemo pozabiti, da ljudje potrebujemo komunikacijo in sodelovanje. Zato mora biti vodja dober koordinater. Ljudje potrebujejo prav to. Ne vidim, da bi prihajalo do generacijskih konfliktov; vsakodnevno opažam, da mladi in starejši dobro sodelujejo med seboj. Ko vidijo prve rezultate in jih malo spodbudimo, jih to motivira in postanejo proaktivni, kar je odlična novica. Kot vodja jih moraš le pravilno usmerjati. Obstaja star pregovor: "Riba smrdi vedno pri glavi." Če je vodja

slab, tudi vse pod njim ne more dobro funkcionirati. Vodja je tisti, ki daje smernice in omogoča vsakemu zaposlenemu, da kar najboljše razvije svoje potenciale. Pomembno je, da ni zaviranja, saj se vse ostalo potem samo steče. Ljudje smo družabna bitja in potrebujemo komunikacijo ter sodelovanje. Podjetja funkcionirajo prav zaradi tega družbenega interakcije.«

JAZ: »Kako bi napovedali razvoj medgeneracijskega vodenja v prihodnosti?«

OSEBA 18: »Glede na potrebe menim, da se bo to razvijalo. Tako kot se bo celotno okolje spreminjalo, se bodo spreminjala tudi podjetja. Ta podjetja bodo imela nove vsebine, s katerimi bodo pritegnila mlajše pri zaposlovanju. Prav tako se bodo spreminjale delovne naloge in tudi ljudje se spreminjamo. Vse to vpliva na vodenje, zato bo zagotovo potrebno usklajevati medgeneracijska trenja pri vodenju.«