

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KVALITATIVNA ANALIZA LASTNOSTI TRANSFORMACIJSKIH
VODIJ IN NJIHOV VPLIV NA DELOVNO USPEŠNOST**

Ljubljana, september 2022

NEJC OBLAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Oblak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom kvalitativna analiza lastnosti transformacijskih vodij in njihov vpliv na delovno uspešnost, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE	4
1.1 Razvoj preučevanja transformacijskega vodenja.....	4
1.2 Opredelitev transformacijskega vodenja.....	5
1.3 Dimenzije transformacijskega vodenja	6
1.3.1 Idealiziran vpliv oziroma karizma	6
1.3.2 Navdihujoča motivacija	7
1.3.3 Individualna obravnava	7
1.3.4 Intelektualna stimulacija.....	7
1.4 Implementacija transformacijskega vodenja	8
1.4.1 Izgradnja ekipe	8
1.4.2 Vzpostavljanje predanosti in njegove proste rasti	10
1.4.3 Prosta domišljija	10
1.4.4 Profesionalna in osebna tveganja	11
1.4.5 Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja.....	13
2 Delovna uspešnost	15
2.1 Teorija vodja sledilec.....	15
2.2 Prepoznavanje odnosov	17
2.3 Samo vodenje in delovna uspešnost	18
2.4 Karakteristike dela in delovna uspešnost	19
2.5 Uspešnost zaposlenih	21
3 Empirični del	24
3.1 Metodologija.....	24
3.2 Raziskovalna vprašanja	24
3.3 Metoda intervjuja	24
3.4 Opis intervjuvancev	25
3.5 Vprašanja za intervju	25
4 interpretacija ugotovitev.....	26
4.1 Prepoznavanje razmerij	26
4.2 Intelektualna stimulacija.....	28

4.3	Navdihujoča motivacija in idealiziran vpliv	31
4.4	Individualna obravnavna	32
4.5	Izmenjava vodja sledilec, teorija organizacijskega državljanstva in delovna uspešnost	34
5	diskusija	35
5.1	Teoretični prispevki in primerjava z obstoječimi raziskavami.....	35
5.1.1	Dominantnost, zaupanje, moralnost in potreba po vplivanju na ljudi.....	35
5.1.2	Prepoznavanje in obravnavanje potreb drugih	36
5.1.3	Čustvena inteligenca	36
5.1.4	Karizma	36
5.1.5	Primer osebe povzdignjene na višji nivo morale in delovne storilnosti.....	36
5.1.6	Kritično razmišljanje	36
5.1.7	Intelektualna stimulacija	37
5.1.8	Kreativnost	37
5.1.9	Stimulacija.....	37
5.1.10	Nov pogled na probleme	37
5.1.11	Dodaten trud.....	37
5.1.12	Zadovoljstvo.....	38
5.1.13	Vizija	38
5.1.14	Model za zaposlene	38
5.1.15	Strast.....	38
5.1.16	Pomoč in strast	39
5.1.17	Motivacija.....	39
5.1.18	Posameznikove lastnosti	39
5.1.19	IVS in delovna uspešnost	39
5.1.20	Teorija organizacijskega državljanstva	39
5.1.21	Delovna uspešnost.....	40
6	Praktična priporočila.....	40
7	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	42
	SKLEP.....	43
	LITERATURA IN VIRI	44
	PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vprašanja o posedovanju transformacijskih lastnosti in vpeljavi podpornih teorij za vodje	25
---	----

Tabela 1: Vprašanja o posedovanju transformacijskih lastnosti in vpeljavi podpornih teorij za vodje (nad).....	26
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Izgradnja zaupanja z ekipo	9
---	---

Slika 2: Vzpostavljanje predanosti in njene proste rasti.....	10
---	----

Slika 3: Prosta domišljija.....	11
---------------------------------	----

Slika 4: Profesionalna in osebna tveganja	12
---	----

Slika 5: Teoretično razmerje med delovno učinkovitostjo in tremi mediatorji	18
---	----

Slika 6: Izmenjava vodja sledilec, kot pogoj za uspešen vpliv transformacijskega vodenja na delovno uspešnost.....	20
--	----

Slika 7: Shema vpliva transformacijskega vodenja na delovno uspešnost in organizacijsko državljanstvo.....	22
--	----

Slika 8: Šestnajst tez za vpeljavo transformacijskega vodenja v praksi	41
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkript intervjuja z vodjo A.....	1
---	---

Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo B	8
--	---

Priloga 3: Transkript intervjuja z vodjo C	13
--	----

Priloga 4: Transkript intervjuja z vodjo D.....	18
---	----

Priloga 5: Transkript intervjuja z vodjo E	23
--	----

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

IVS – (angl. Leader member exchange); Izmenjava vodja sledilec

SMART- (angl. Smart, measurable, attainable, relevant & time based); Specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno omejeni

VOD – (angl. Organizational citizenship behavior); Vedenje organizacijskega državljanstva

UVOD

Teorijo transformacijskega vodenja je v poznem 20. stoletju razvil Burns (1978) v svoji analizi političnih voditeljev. Pred tem je bilo veliko pozornosti namenjene preverjanju pristopov voditeljev, ki so uspešno preoblikovali organizacijo. Burns (1978) je označil transformacijsko vodenje kot tisto, ki se »zgodí, ko ena ali več oseb sodeluje z drugim tako, da se voditelji in privrženci dvignejo eden drugega na višji nivo motivacije in morale.« Verjel je, da lahko transformacijsko vodenje dvigne sledilce iz nižje na višjo raven potreb, kar prikazuje strinjanje z Maslow (1954) hierarhijo potreb.

Bass (1985) je izpolnil in razširil Burnsovo teorijo vodenja. Rekel je, da je vodja »Tisti, ki nas motivira, da naredimo več, kot smo prvotno pričakovali.« To motivacijo bi lahko dosegli z ozaveščanjem pomena rezultatov in načinov njihovega doseganja. Bass je še dodal, da tovrstni voditelji spodbujajo privržence, da presežejo lastne interese v dobro ekipe ali organizacije.

Razširjena in izpopolnjena različica Burnsove teorije transformacijskega vodenja je v uporabi v organizacijah že od leta 1980 (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Bass, 1989; Tichy & DeVanna, 1986). Uporaba te teorije se je osredotočila na izmenjavo med voditeljem in sledilci znotraj organizacije. Transformacijsko vodenje služi kot sredstvo za ustvarjanje in ohranjanje konteksta za krepitev človeških zmogljivosti z ugotavljanjem in razvojem temeljnih vrednot in skupnega namena, osvobajanja človeškega kapitala ter ustvarjanja večje zmogljivosti, razvoj vodenja ter tovarišije, z uporabo organizacijskega načrta, osredotočenega na interakcijo in gradnjo medsebojne povezanosti (Hickman, 1997).

Transformacijski voditelji si prizadevajo za človeško in gospodarsko preobrazbo. Znotraj organizacije ustvarjajo vizijo, poslanstvo, cilje in kulturo, ki prispevajo k sposobnosti posameznikov, skupin in celotne organizacije, da uresničuje svoje vrednote in služi svojemu namenu (Hickman, 1997). Ti voditelji so zanesljivi, ustvarjajo zavzetost sledilcev, kar posledično daje občutek skupnega namena (Waddock & Post, 1991). Voditeljeva sposobnost navdihovanja, motiviranja in spodbujanja zavezanosti k skupnemu namenu je ključnega pomena (Waldman, Bass & Einstein, 1987).

Številne študije so dokumentirale pomembne povezave med transformacijskim vodenjem in organizacijskim delovanjem. Transformacijsko vodenje je povezano z vrsto rezultatov, kot je predanost zaposlenih organizaciji, zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z vodjo (Koh, Steers & Terborg, 1995; Lowe & Kroeck, 1996). Bryman (1992) je odkril, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano s številnimi pomembnimi organizacijskimi rezultati, vključno z zaznanimi dodatnimi naporí, vedenjem organizacijskega kadra in zadovoljstvom pri delu. Trice in Beyer (1993) in Schein (2010) pravijo, da vodstvo lahko spremeni in ohranja kulturo organizacije z ustvarjanjem novih ali s krepitvijo ustaljenih sklopov prepričanj, skupnih vrednot, praks in norm znotraj organizacij. Zaupanje na delovnem mestu je še en rezultat, ki ga razvijemo s pomočjo voditeljev organizacije (Creed

& Miles, 1996; Shaw, 1997). Literatura o zaupanju kaže, da je to osrednja značilnost odnosa, ki ga imajo transformacijske vodje do svojih sledilcev (Butler, Cantrell & Flick, 1999; Gillespie & Mann, 2000; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Transformacijsko vodenje je proces, pri katerem običajni ljudje lahko ustvarijo najboljše iz sebe in tudi iz drugih. Transformacijski vodja je sposoben motivirati in zadovoljiti svoje privrženke (Givens, 2008) s svojo ustrežljivostjo in prijaznostjo. Delujejo kot agenti sprememb z uporabo prijaznih pristopov do sledilcev, ki pomagajo pri vzpostavitvi dobrih odnosov med njima (Krishnan, 2004). Z vzpostavitvijo visokokakovostnih odnosov, na primer transformacijske vodje z zgledom in pravilno obravnavo prepričajo sledilce, da učinkoviteje dosegajo organizacijske cilje (Graen, 1976). To je optimistično vedenje vodje, ki se ustvari v osnovi transformacijskega vodje, in lahko vpliva na sledilca ter prinaša pozitivne rezultate za organizacijo (Daft, 2005).

Transformacijsko vodenje je bolj obremenjeno z vrednotami, prepričanju in vedenjem privrženecv, zato pozitivno vpliva na uspešnost delavca (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Transformacijski voditelj ima pomembno vlogo pri izboljšanju delovne uspešnosti zaposlenih preko usposabljanja, organiziranja sestankov in dajanja povratnih informacij podrejenim. Sledilci, ki delujejo pod okriljem transformacijskih voditeljev, so motivirani in predani, kar pripelje do višje delovne uspešnosti (Givens, 2008). Dodatno učinkovite vodje izražajo njihovo transformacijsko vedenje v okviru osebne dinamične izmenjave. Vodje, ki so brezčutne za pomen sledilčevih pričakovanj glede visokokakovostnih razmer (na primer vzajemnosti, osebnega razvoja in socialnega povezovanja) (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002), so lahko manj učinkoviti.

Skozi razvoj močnejših družbene vezi transformacijski vodja pripravi sledilca, da opravlja delo bolj učinkovito (Wang idr., 2005). Sledilci, ki vzpostavijo visokokakovostni odnos (Loi, Chan & Lam, 2014), z vodjo, sprejmejo večjo odgovornost do dela, več prispevajo k organizaciji in so uspešnejši od drugih (Schriesheim, Neider & Scandura, 1998).

Močna struja znotraj vodenja, bolj pomembno pa znotraj področja transformacijskega vodenja, zagovarja pomen posameznih individualnih (osebnostnih) lastnosti vodij. Študije o vplivu osebnosti vodje na izid vodenja temeljijo na predpostavki, da gre za določen niz značilnosti, ki je bistvenega pomena, da posameznik izvaja vpliv (Barrick & Mount, 1991; Bono & Judge, 2004; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009).

Namen magistrskega dela je prikazati pot do pridobitve uspešnih transformacijskih vodstvenih lastnosti, način njihove implementacije in vpliv na učinkovitost zaposlenih. Z raziskavo tematike transformacijskega vodenja želim prikazati vpliv intelektualne stimulacije, navdihujoče motivacije, idealiziranega vpliva in individualne obravnave zaposlenih na uspešnost zaposlenih. Z magistrsko nalogo želim olajšati implementacijo transformacijskega vodenja povprečni vodji, ki bo s sledenjem načrtanim korakom postal

bolj uspešen in priljubljen vodja, čigar zaposleni bodo s sledenjem vizije in višjih ciljev postali bolj produktivni in predani.

Cilji magistrskega dela so analizirati teoretično podlago transformacijskega vodenja, ki je osnova za sestavo plana priučitve lastnosti, preveriti njihovo posedovanje in preko empirične raziskave podati rezultate ali vodje resnično posedujejo lastnosti in kako jih implementirajo v podjetjih z namenom izboljšanja delovne uspešnosti.

Temeljna raziskovalna vprašanja so sledeča:

1. Katere so ključne značilnosti transformacijskih vodij?
2. So značilnosti transformacijskih vodij dosegljive vsakomur?
3. Kako se priučiti in implementirati značilnosti transformacijskih vodij?
4. Kako značilnosti vplivajo na delovanje zaposlenih in njihovo uspešnost?

V teoretičnem delu magistrske naloge bom preučil tujo in domačo strokovno literaturo ter najrazličnejše strokovne vire. Z njihovo pomočjo bom povzel bistvene teoretske konstrukte s področja vodenja in njegovega vpliva na člane organizacije. Kot rdečo nit bom izpostavil vpliv karakteristik na uspešnost vodenja organizacije.

Preko empirične raziskave bom podprl teoretične izsledke. Raziskavo bom izdelal preko pol strukturiranih intervjujev izbranih vodij, ki nosijo lastnosti transakcijske vodje in delujejo v najrazličnejših panogah. Študije bodo preko intervjujev dopolnjene z natančnim vpogledom v mehanizme vpliva transformacijskega vodenja na delovanje zaposlenih. Intervjuji nam bodo prinesli vpogled v organizacijsko klimo, motivacijo zaposlenih, redno nadgradnjo karakteristik in podatek o tem, katere izmed karakteristik so se v praksi izkazale za najuspešnejše.

Magistrsko delo je okvirno sestavljeno iz dveh delov, empiričnega in teoretičnega. V prvem delu, ki sledi uvodu, bralca seznanim z razvojem, opredelitvijo, dimenzijami in uporabo transformacijskega vodenja. V drugem poglavju sem predstavil ključne koncepte, na katere vpliva transformacijsko vodenje oz. kako slednji vplivajo nanj. To poglavje je predvsem posvečeno idejam oziroma stvaritvam, ki igrajo pomembno vlogo pri uspehu vpliva transformacijske vodje na sledilca. Teoretični del večinoma sestavlja literatura tujih in domačih avtorjev.

Drugi del magistrske naloge tvorijo intervjuji petih transformacijskih vodij, na podlagi katerih sem odkril dejansko stanje karakteristik, in diskusija, kjer preko teoretičnih prispevkov, praktičnih priporočil in omejitev izluščim, kaj je pomembno vplivalo na pozitivne rezultate. Na tej točki sem osnoval odgovore na raziskovalna vprašanja. Vse skupaj nadgradim s predlogi za nadaljnje raziskovanje, kjer nakažem dejavnike, ki so imeli odločujoč učinek na sledilce.

1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

1.1 Razvoj preučevanja transformacijskega vodenja

Bassova teorija transformacijskega vodenja velja za relativno novejši del vodstvene literature. Ideje, ki sestavljajo jedro transformacijskega vodenja, niso nove. Mnogo teh konstruktov lahko najdemo že v prejšnjih zapisih teoretikov managementa. Iz raziskovanja prvih zapisov je očitno, da traja naša obsedenost z idejo vodenja že več tisoč let. Točni zapisi odnosa vodja-sledilec segajo kar pet tisoč let nazaj (Bass, 1981). Obenem so vidne tudi sledi razvoja filozofskega razumevanja povezanih dejavnikov s transformacijskim vodenjem. V mnogih klasičnih kitajskih delih, vodji, kot sta Konfucij in Asoka, vzpodbujata tiste na moči, da postanejo moralna sila, ki deluje v dobro sledilca in njegovega razvoja. Mnogo podobnih misli se je ponovilo v zapisih Aristotela. V stari Grčiji so herojska dejanja Ajanta, opisana s strani Homerja, poosebljala navdihujoče vodenje. Platon je na dolgo opisoval problem učinkovitega vodenja in karizme ter dodal, da se morajo vodje, ki si želijo biti karizmatične, naučiti izražanja pomembnih idej skozi simbole in metafore v svojih vodstvenih naporih (Takala, 1998).

Standarde za transformacijsko vodenje lahko najdemo v zapisih številnih začetnikov managementa. Taylor, znan po njegovem sistemu znanstvenega managementa, velja za antitezo transformacijske vodje. Taylor je verjel, da je razlika med pravim znanstvenim managementom in učinkovitostjo njegovega obdobja v mentalni revoluciji. Slednja se osredotoča na rast tako vodje kot sledilca, ki izvira iz medosebnega spoštovanja. Zamislil si je, da vodje in sledilci, ki delujejo skupaj proti enotnemu cilju z vzajemno odgovornostjo, lahko delujejo nad pričakovanji obeh strank (Wren, 1994).

Follett je ozadje v službi socialne varnosti pomagalo pri razvoju idej o pomenu ekipe in odnosov med člani. Njeno razmišljanje je postavilo vodjo kot tistega, ki sledi razumu, medtem ko zaposleni sledijo lastnim pogledom. Follett je menila, da logično razmišljanje lahko stimulira zaposlenega na več načinov: skozi čustva, razum, razvoj karakterja pa je vodil tako managerje kot zaposlene (Graham, 1995). Namesto da je sprejela klasičen hierarhičen pogled na pozicijo moči v organizaciji, je Follett uveljavila, da mora biti moč kooperativno deljena z namenom lažjih reševanj konfliktov. Menila je, da ljudje mešajo moč in avtoriteto. Zanj je bila moč lastno razvijajoča kapaciteta znotraj osebe. Manager posamezniku ne more dati moči, lahko pa mu da možnosti za razvoj lastne moči. Avtoriteta na drugi strani je lahko na osebo prenesena, vendar ne dokler ta oseba ni razvila kapacitet, da jo lahko sprejme (Follett & Graham, 1995).

V modernih časih smo bili priča paleti različnih raziskav vodenja in vodstvena karizma je vsekakor prejela velik del pozornosti. Na osnovah Weberjeve karizmatične avtoritete je Shils (1965) sklepal, da se karizma lahko pokaže v različnih delovnih okoljih. Verjel je, da je Webrov koncept karizmatičnega vodenja preveč idealističen. Shils je namignil, da lahko

karizmo najdemo tudi v vsakdanjih ljudeh, ki opravljajo raznovrstne službe v vseh vrstah organizacij. Bass (1985) označuje karizmo kot enega izmed zaščitnih žigov transformacijsko vodstvenega modela, saj to pomeni, da so transformacijske vodje prisotne na različnih nivojih in različnih tipih organizacij (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987).

Tucker (1968) je pojasnil, da obstajata dve vrsti karizmatične vodje. Eden je prerok, drugi je aktivist. Po tej terminologiji je prerok vodja, ki se odlikuje v komunikaciji vizije in pomaga sledilcu pri reševanju problemov, kar je osnovni del vodenja po Bassovem (1985) modelu karizmatične vodje. House (1976) je vztrajal, da imajo karizmatične vodje različne osebnosti kot nekarizmatični ljudje. Naštel je sledeče lastnosti: visoka samozavest, dominanca, močno zaupanje in morala ter potreba po vplivanju na ljudi (House, 1976). Transformacijski teoretiki verjamejo, da so slednje karakteristike temelj transformacijskih vodij (Bass, 1985, Ticky & DeVanna, 1986). V istem obdobju in na podlagi House (1976) je Burns (1978) razvijal lasten model transformacijskega vodenja. Slednji je bil veliko širši od predhodnega karizmatičnega modela (Yukl, 1989).

Burns si je zamislil transformacijsko vodjo na enem delu in transakcijsko vodjo na drugem (Bass, 1985). Burns (1978) transformacijski vodja mora razumeti sledilčeve potrebe in graditi na njih. Slednje vodje so privlačile sledilce skozi moralo in vrednote, kot so svoboda, pravičnost in enakost. Bass (1985) je razširil Burnsovo delo z vključitvijo širših procesov in bolj natančnih opisov vedenja, ki loči transakcijsko vodjo od transformacijskega (Kessler, 1993). Bass (1985) je v modelu tudi ovrgel teorijo, ki jo je sestavil Burns (1978), da sta transakcijsko in transformacijsko vodenje nasprotni, marveč je dokazal, da je transformacijski vodja oboje naenkrat (Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995).

Model, ki ga je sestavil Bass (1985) tako ni nova paradigma, marveč so komponente, faktorji in vedenje, ki sestavljajo transformacijsko vodenje, opazovani že od samih začetkov managementa.

1.2 Opredelitev transformacijskega vodenja

Vodenje je mogoče opredeliti kot družbeni postopek vplivanja na usmerjenost ljudi k doseganju ciljev ne glede na to, ali so v organizacijskem ali družbenem okviru (Baron & Greenberg, 2008; Yukl, 2002). Kot je ugotovil Vitello-Cicciu (2002), je čustvena inteligenca pogosto priznana kot pomembna lastnost organizacijskih voditeljev. O transformacijskem vodenju se govori kot o slogu, ki se razvija okoli organizacijskih procesov sprememb, ki so direktno pripisani vodstvu organizacije (Yukl, 2002). Burns (1978) je bil eden prvih, ki je predstavil koncept transformacijskega vodenja in okvir sprememb ter transformacij, ki lahko preoblikuje organizacijo do željenega stanja oz. jo izboljša. Spremenjena je bila ob pojavu novih vodstvenih teorij, kjer so karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje (Bryman, 1992) porinili v ospredje kot dva bistvena vodstvena tipa. Bass (1985) je bil bolj natančen pri definiranju razlik med tem, kaj naredi organizacijo transformacijsko in kaj naredi spremembe mogoče ter kaj navdihuje sledilce in

njihovo karizmo. Vendar je karizma razumljena kot moderna sub dimenzija transformacijskih vodij (Bass & Avolio, 1993).

Transformacijsko vodenje temelji na zaupanju in predanosti, ki sta ustvarjena in vzdrževana v organizaciji (Jung & Avolio, 1999). Konstrukt v celoti počiva v na stebrih organizacijskega procesa sprememb skozi poudarek na novih vrednotah in nadomestni viziji prihodnosti, ki presega obstoječe stanje (Gellis, 2001). Od tovrstnih vodij se pričakuje, da pozitivno in močno vplivajo na motivacijo sledilcev in njihovo zmožnost doseganja, morda celo preseganja, ciljev (Barbuto, 2005; Jung & Avolio, 1999). Vodje so tiste, ki opogumljajo sledilce, da postanejo del celotnega organizacijskega okolja in njegove kulture. Obenem jih opolnomočijo preko pregovarjanja in predlaganja novih, kontroverznih idej brez možnosti kaznovanja ali posmehovanja (Stone, Russell & Patterson, 2004).

Burns (1978) je transformacijsko vodenje opisal kot prizadevanje za zadovoljitev potreb in premik privrženec na višjo raven delovne in organizacijske uspešnosti s spoštovanjem ter spodbujanjem sodelovanja. Opisal je, da so očitne razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, ker drugi »prepozna in izkorišča obstoječo potrebo ali povpraševanje potencialnega sledilca in išče potencialne motive pri sledilcih ter si prizadeva zadovoljevati višje potrebe in polno vključiti sledilca oziroma privrženca.« Transakcijsko vodstvo naj bi se usmerilo na lastni interes posameznika in pomeni predvsem postopek izmenjave. Takšno vodenje ima omejen potencial za uspeh, transformacijsko vodenje pa se je vzdržalo kot bolj pozitivno in dolgoročno delovanje (Geyery & Steyrer, 1998; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstorm, 2004; Leithwood & Jantzi, 2005).

1.3 Dimenzije transformacijskega vodenja

Bass in Avolio (1989) sta identificirala štiri komponente transformacijskega vodenja, ki jih bom opisal v naslednjem poglavju.

1.3.1 Idealiziran vpliv oziroma karizma

Vodja zagotavlja vizijo in občutek misije, vliva ponos, pridobiva zaupanje in spoštovanje. Tovrstne vodje razburjajo in navdihujejo podrejene (Gregory, Russell, Patterson in Kathleen, 2004; Simic, 1998) (Stone, Russell & Patterson, 2004.; Simic, 1998).

Idealiziran vpliv je opredeljen kot sposobnost izvajanja vpliva s služenjem kot vzornik. Demonstrirati visoko uspešnost in moralne standarde. Tovrstni voditelji izpolnjujejo, kar pričakujejo od drugih in so zanesljivi. Zaupanje in samozavest pridobijo preko konsistentnosti odločitvenih procesov ter zaradi njihovega obnašanja in pripravljenosti, da prevzamejo osebna tveganja. Njihova legitimnost izvira iz osebne integritete in kompetenc. Sledilci razvijejo do njih visok nivo spoštovanja in občudovanja ter jih poskušajo posnemati. Idealiziran vpliv odseva voditeljski vidik, kakor tudi pripisane prvine sledilcev. Ta stil je

razdeljen v dve dimenziji: pripisan idealiziran vpliv in vedenjski idealiziran vpliv (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004).

1.3.2 Navdihujoča motivacija

Vodja deluje kot model za podrejene, komunicira vizijo in uporablja simbole za osredotočanje ljudi na prizadevanja. Tovrstna dimenzija je merilo vodine zmožnosti izgradnje zaupanja v njegovi viziji in vrednotah. Navdihujoča motivacija je sposobnost razvoja in komuniciranja privlačne prihodnje vizije. Ta vizija ne temelji le na materialnem, ampak ponuja izzive in smisel ter tako obravnava višjo vrsto potreb sledilcev. Poleg tega navdihujoči voditelj nastopa optimistično in močno ter vzpodbujajoče do podrejenih, ki jih navdihuje, da bodo njihova prizadevanja plodna (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004).

1.3.3 Individualna obravnava

Vodja je tisti, ki inštruirajo in mentorirajo. Zagotavlja stalne in ključne povratne informacije za razvoj podrejenih, poleg zagotavljanja stične točke med funkcijami njegovih organizacijskih članov, kot tudi da jih vodi z organizacijsko misijo in vpogledom. Individualizirana obravnava pomeni, da vodje delujejo kot trenerji ali mentorji. Zato lažje prepoznajo potrebe posameznikov po rasti in ostalih željah. To vključuje tudi sprejetje posameznikovih razlik v zvezi z avtonomijo, spodbujanjem, odgovornostjo in celo strukturo ter navodili. Podrejeni se ne omejujejo samo na svojo funkcijo in vlogo zaposlenega, marveč se štejejo za edinstvene posameznike (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004).

1.3.4 Intelektualna stimulacija

Vodja stimulira oz. spodbuja privrženca, da preučijo predhodni način dela in ponovno ocenijo njihove ključne vrednote in prepričanja. Ta dimenzija je osredotočena na stopnjo, s katero so sledilci priskrbljeni z zanimivimi in izzivov polnimi nalogami, obenem pa opogumljeni za reševanje problemov na svoj način. Vrsta študij je pokazala, da transformacijske vodje pozitivno in odločno vplivajo na podrejene, na njihov trud ter zadovoljstvo (Bass & Avolio, 1990; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Howell & Frost, 1989; Kirkpatrick & Locke, 1996; Parry, 2000).

Intelektualna stimulacija vključuje različne vrste vključenosti in udeležbe. Sledilce spodbujamo preko dvomov o preteklih predpostavkah in na novo izoblikujemo pogled na težave in zahtevne naloge. Potrebne so inovativne rešitve in ustvarjalnost, ki nastanejo v spodbujajočem in podpirajočem okolju (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004).

1.4 Implementacija transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje je bolj usmerjeno v svetovanje in vodenje kakor v kar koli drugega. Vpliva na skupinsko kohezijo, opolnomočenje in skupno zmogljivost, ki zagotavljajo pot za sledilce, da gredo preko njihovih lastnih interesov v spreminjanje njihove morale, vrednot in idealov ter jih motivira, da uspejo nad pričakovanji (Schippers, Den Hartog, Koopman & Van Knippenberg, 2008). Vsak posameznik ima možnost, da sprejme tovrstno vodenje s preprostim dodajanjem načinov v dnevno vodstveno rutino. V resnici obstajata samo dve oviri, ki nastaneta na poti do uspešne spremembe v transformacijskega vodjo. Prva je, da se posameznik prepričuje, da je to nemogoče postati v njegovi organizaciji. Drugi je neposkušanje. Pri spreminjanju samega sebe iz transakcijskega voditelja v transformacijskega gre preprosto za zaupanje vase, lastno vizijo in vzpostavljajanje zaupanja vanj s strani vrstnikov, pridobivanje predanosti, dodeljevanje drugim svobode idej in upravljanja. Spodaj so predstavljeni načini, kako lahko posameznik sprostí svojo transformacijsko moč.

1.4.1 Izgradnja ekipe

Transformacijski voditelji si morajo pridobiti zaupanje ljudi, ki jih želijo imeti za seboj pri spreminjanju vizije v realnost (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990). Da bi zgradili zaupanje, morajo ljudje najprej verjeti vase in v to, kar želijo doseči. Obstaja tveganje v vsem, kar ljudje naredimo, zato je ključnega pomena, da se ločijo priložnosti od tveganj, ki jih poseduje, opredeli strateške možnosti, vizijo ter prednosti. Vizija je bistvena komponenta transformacijskega vodenja (Schippers, Den Hartog, Koopman & Van Knippenberg, 2008). Ko ima oseba vizijo, prednosti in priložnosti dodobra opredeljene, lahko sestavi zanjo natančne cilje in verodostojno pot do njihove izpolnitve. Z vizijo v rokah jo je oseba pripravljena deliti tudi z drugimi in jo skupaj z njimi opazovati pri rasti. Čeprav se lahko pojavijo nekateri, ki vanjo ne bodo verjeli, je vloga transformacijskega voditelja (za razliko od transakcijskega), da ročno izbere posebne posameznike, ki bodo kot ključni element spremenili vizijo v realnost. Transformacijske vodje iščejo talent, ko izbirajo ljudi za posamezne vloge. Poleg tega obstaja prisotna nagnjenost managerjev, da preveč poudarjajo potrebo, da posamezniki posedujejo prave kvalifikacije. Kako pogosto slišimo nekoga, da opiše izbranca kot nekoga, ki poseduje talenta? Resnica je, da se veliko ljudi priklene tako na kvalifikacije oziroma zahteve. Zaradi tega bodo našli veliko razlogov v kvalifikacijah, da komu ne bodo dali možnosti, saj ne poseduje talenta, čeprav ima popoln življenjepis (Willink, 2009). V sliki 1 bom predstavil način pridobitve zaupanja in izgradnje ekipe s pomočjo vizije in nadzora sprememb.

Slika 1: Izgradnja zaupanja z ekipo

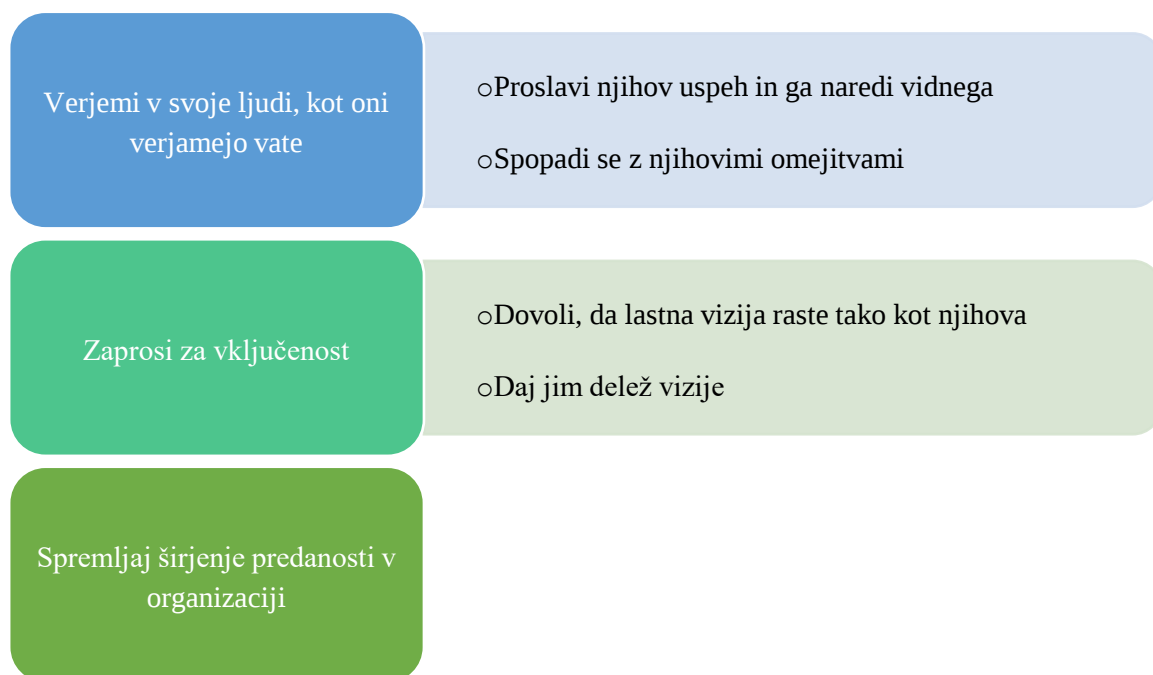


Prirejeno po Willink (2009).

1.4.2 Vzpostavljanje predanosti in njegove proste rasti

Poleg tega da verjame v vizijo, mora transformacijska ekipa verjeti in zaupati v vodjo, produkte ter drug v drugega. Med seboj morajo deliti pozitiven odnos do dela in željo po uspešnem zaključku. V zameno mora transformacijski vodja verjeti v svojo ekipo, se veseliti njihovih uspehov, prevzemati naloge ter preprečiti raznovrstne ovire. Kot pravijo, uspeh vzreja uspeh, in kmalu bodo drugi želeli postati njegov del. Transformacijsko vodjo ni strah povabiti druge ob pravem času, tudi tiste, ki so bili glasni nasprotniki. Namesto tega omogočajo, da njihova vizija zraste v eno s sledilci, med katerimi vsak posameznik lahko sodeluje in je ponosen na svoj prispevan delež k nečemu, kar je bilo nekoč videno le kot vizija in je sedaj realnost (Willink, 2009). V sliki 2 bom predstavil kako transformacijske vodje vzpostavijo okolje predanosti in rasti. Zanj vodje potrebujejo predvsem zaupanje, sodelovanje in predanost.

Slika 2: Vzpostavljanje predanosti in njene proste rasti



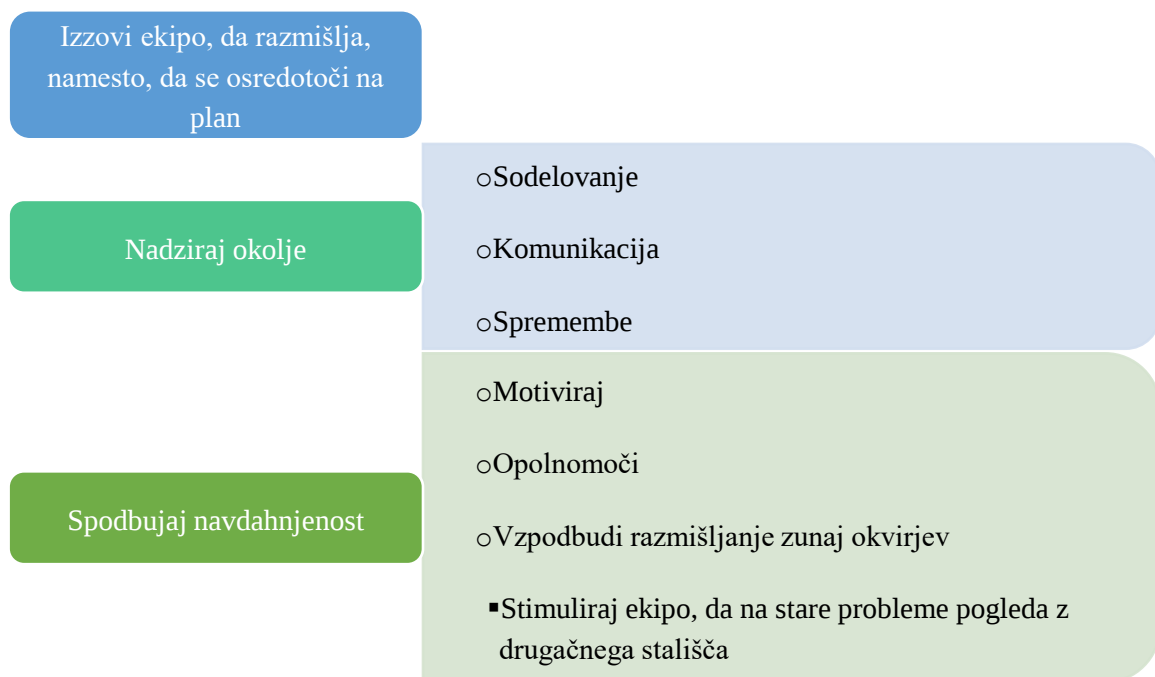
Prirejeno po Willink (2009).

1.4.3 Prosta domišljija

Transformacijski voditelji porabijo velik del časa s svojimi ekipami, katere stimulirajo, da gledajo na stare težave z drugačne perspektive. Ti sodelujejo z njimi, da bi odkrili priložnosti, s katerimi jim bodo pomagali zlomiti verige preteklosti in jih opolnomočili, da razmišljajo bolj kreativno. So tisti, ki motivirajo, navdihujejo in opolnomočijo člane ekipe, da uporabijo njihovo domišljijo, sanje o tem, kaj in kako lahko vpeljejo spremembe, obenem pa promovirajo medsebojno sodelovanje, komunikacijo ter idejo, da je sprememba mogoča

in dobra. Primer – uporaba diapozitivov je na primer prekletstvo sodobnega upravljanja. Poizkusite si zamisliti, koliko časa so zaposleni porabili pri pripravi PowerPoint prezentacij, in koliko časa je vrhnji management moral poslušati ponavljajoče se diapozitive. Zatem pomislite, kako pogosto ni bilo časa za diskusijo o realnih problemih, ki so se pojavili na koncu časovnega okna, rezerviranega za temo sestanka. Avtor verjame, da v kolikor vodja predstavitve ne more orisati problema v nekaj minutah brez diapozitivov, potem ta oseba ni primerna za funkcijo, ki jo opravlja. Prisiliti moramo zaposlene, da pozitivno vplivajo na kvaliteto diskusij, ne glede na nelagodje, ki ga vzbudi na začetku (Willink, 2009). V sliki 3 bom predstavil način razvoja proste domišljije v ekipi. Pri vpeljavi tovrstnega razmišljanja so nam najbolj v pomoč sodelovanje in komunikacija.

Slika 3: Prosta domišljija



Prirejeno po Willink (2009).

1.4.4 Profesionalna in osebna tveganja

Ključni značilnosti transformacijskega vodje sta sposobnost videnja in upravljanja tveganj, ne da bi ga ohromil »kot sodelovanje v nastajajočih globalnih gospodarskih potreb, natančneje zahtev, inovacijskih in poslovnih tveganj« (Schippers, Den Hartog, Koopman & Van Knippenberg, 2008). Transformacijske vodje tvegajo in se oddaljujejo od splošnega razmišljanja in delovanja. Farmacevtska industrija je visoko regulirana v moderni kulturi (s podporo številnih vodstvenih gurujev) in podpira ustvarjanje splošnega razmišljanja ter delovanja skozi zanašanje in uporabo poslovnih procesov, standardnih operativnih postopkov, standardov smernic in številnih drugih pravil, da so bolj učinkovite in učinkovite. Na žalost imajo ti standardi in procesi težnjo, da omejijo razmišljanje zunaj okvirjev,

talentom z namenom, da pomagajo povprečju in zagotavljajo le osnovne potrebne stvari. Predstavljajte si, kaj bi lahko dosegla farmacevtska podjetja, če bi razvila vodje, ki razmišljajo drugače, ki stopijo iz svojih con udobja, in tvegajo, zato da so uspešni. Izkušnje so pokazale, da veliko dobrih novih idej in dejanj redno dosega standarde procesov. Sedaj pomislite, koliko časa so ti ljudje porabili na ustvarjanju, posodabljanju, izvajanju, usposabljanju, revidiranju vseh takšnih procesov. Izkušnje kažejo, kako malo časa ostane, da se osredotočite na resnično pomembna vprašanja, na primer, kako ustvariti okolje, v katerem so talenti podjetja lahko uspešni. Številni sistemi in procesi so namenjeni temu, da so stvari po predelkih in da se ljudje skrivajo za njimi. Če gre pozneje kaj narobe, čeprav so ljudje sledili standardom, je veliko manjša verjetnost za izgubo zaposlitve. Kljub temu je pogum, da sprejmemo odgovornost, predpogoj za doseganje nečesa nenavadnega. Transformacijski vodja mora opustiti obstoječe stanje in se boriti za to, kar je prav, saj se tako tveganja spremenijo v priložnosti. Vodje morajo razumeti in podpirati svoje talente ter preprečevati poslovne procese in standarde operativnih postopkov pred ubijanjem ustvarjalnosti. Morajo svetovati, trenirati, postavljati poučna vprašanja, biti pripravljeni na spremembe in vzpodbujati odnos, kjer je vse mogoče in usklajeno glede na to, kar je potrebno, da se zgodi (Willink, 2009). V sliki 4 bom predstavil kako naj transformacijske vodje prevzamejo osebna in službena tveganja v imenu ekipe.

Slika 4: Profesionalna in osebna tveganja

Naredi tveganje: sedanje stanje
Spoznaj ekipo: razumi njihovo individualnost
Nikoli ne omejuj talentov
oNe dovoli, da poslovni procesi ubijajo kreativnost
Inštruiraj in svetuj
Ne sprašuj, ali se lahko naredi, marveč kaj nas stane!"
Razširi meje mogočega
Ohrani ekipo fokusirano in usklajeno
Omeji preusmeritve pozornosti
oZmanjšaj število formalnih sestankov
Naj bo sprememba del plana
oPredvidi prihodnost in ravnaj dosledno
Postavljaj ostra vprašanja in ne sprejmi nejasnih odgovorov
Ostani viden in lobiraj, da dosežeš željeno

Prerejeno po Willink (2009).

1.4.5 Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja

Transformacijski in transakcijski stil vodenja sta deležna v današnjih časih največ razprav, saj sta, dokazano s strani organizacijskih raziskovalcev, povezana z delovno uspešnostjo in predanostjo zaposlenih (Yahaya & Ebrahim, 2016). V zadnjih dveh desetletjih sta bila slednja stila vodenja predmet številnih raziskav zaradi njunega vpliva na vedenje zaposlenih oz. sledilcev (Judge & Piccolo, 2004). Kljub velikemu vplivu na organizacijsko učinkovitost je odnos med stiloma in predvidevanjem vedenja na delovnem mestu neprepričljiv.

Transformacijsko-transakcijski koncept je bil prvič predstavljen s strani Burna (1978). Do danes je teorija prestala številne spremembe in razširitve s strani Bassa. Transformacijsko vodenje ponuja sledilcu navdih, da se osredotoči na višji nivo potreb kot pri transakcijskem, kjer se podpira izmenjavo dolžnosti za nagrade (Burns, 1978). Vsak stil vodenja na različen način obravnava sledilce. Transformacijsko vodenje se osredotoča na identificiranje potreb sledilca in vodje, transakcijski pa se usmeri le v nagrajevanje sledilcev v zameno za opravljeno željo vodje (Kuhnert & Lewis, 1987). Po Burns (1978) je glavna razlika med transformacijskim in transakcijskim vodenjem v tem, kaj lahko vodja in sledilec ponudita drug drugemu (Conger & Kanungo, 1998). Bistvena predpostavka, o kateri že dalj časa razpravljajo vodilni raziskovalci, je vpliv stilov vodenja na uspešnost zaposlenih (Bass & Avolio, 1993). Bass in Avolio (1993) sta predlagala, da transakcijsko vodenje povečuje transformacijsko vodenje, ki posredno vpliva na pozitivno vedenje sledilcev na delovnem mestu. Pravita, da je najboljši vodja obenem transformacijski in transakcijski (Bass, 1999). Slednje prepričanje sta potrdila tudi Howell in Avolio (1993), ki sta opisala uspešnost vodij z združevanjem transakcijskih lastnosti s transformacijskimi. Bass (1998) je definiral povečanje vpliva stilov skozi gradnjo transformacijskega vodenja na temeljih transakcijskega, na dosežkih zaposlenih in dodatno vloženem trudu. O tem argumentu se redno razpravlja, vendar je prejel skromno število raziskav, najmanj na izidih, povezanih z delom oz. predanostjo zaposlenih do njega.

House (1996) je razpravljal, da lahko transakcijsko vodenje zamenjamo s transformacijskim, da vplivamo na pozitivno naravnost zaposlenih do dela. Trdil je, da transakcijsko in transformacijsko vodenje skupaj negativno vplivata na vedenje sledilcev. Predlagal je, da čeprav transakcijsko vodenje temelji na nagrajevanju in izpolnitvi nalog, se z izogibanjem postranskih nagrad lahko izboljša delovanje zaposlenega. Posledično se lahko, namesto prenašanja vpliva s transakcijskega na transformacijsko vodenje, transformacijsko vodenje nadomesti s transakcijskim vodenjem, ki se usmerja na vodenje z vizijo ter tako enako povečamo storilnost podrejenega. House (1996) pravi, da zaradi neskladnosti med nagradami iz transakcijskega vodenja in lastnostmi transformacijskega vodenja prišlo do negativnih posledic. Ob dajanju večjega pomena na transformacijsko vodenje moramo tako znižati obseg nagrad, ki so ključen del transakcijskega vodenja.

Transakcijsko vodenje predstavlja tip vodenja, ki se osredotoča samo na osnovne izmenjave med vodjo in sledilcem. Pri transformacijskem vodenju se interes vodje prenaša v dobro

sledilca, organizacije in družbe. Transakcijsko vodenje sestavljajo trije tipi vedenja, ki so osnovani na pogojevanju nagrade, kar vključi vodjo v osnivanje ciljev in nalog za sledilca, na podlagi katerih se ga ocenjuje in nagraduje. Pri transformacijskem vodenju se vodja osredotoči v proaktivno delovanje, kjer spodbuja sledilčeve vrednote, prepričanja in zavedanje, preko katerih ga motivira, da doseže nadstandardne cilje v dobro vseh. Pri transakcijskem vodenju tako dodobra načrtamo želje in pričakovanja ter tako osnujemo razumljivo pot do nagrad. Transformacijsko vodenje prinaša sledilcu občutek, da so del vizije in misije podjetja, kar jih navdihuje, da se osredotočijo na višje cilje organizacije ter lastno uspešnost. Na drugi strani pri transformacijskem vodenju lahko vodimo z izjemo na dva načina, aktivno ali pasivno. Aktivne so vodje, katerih cilj je zagotavljati, da sledilci samo uspešno dosegajo merila. Pri tem aktivnem vodenju vodja aktivno meri in nadzira sledilčevo vodenje ter predvideva probleme, še preden nastanejo, in zagotavlja korekcije. Pasiven vodja posreduje samo, ko pride do napak ali ko so napake že storjene. Šele potem se loti reševanja situacije. Transformacijski vodja na drugi strani zgradi zaupanje in spoštovanje v organizacijo ter tako poviša nivo delovanja posameznika in zmanjša število napak (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Tradicionalna vodenja so pretežno opisana kot tista, ki se osredotočajo na vodenje vodje na nivoju vodja-sledilec in se osredotočajo le na osnovne odnose, dajanje navodil, podpore in podpiranje vedenja. V kolikor primerjamo tradicionalne modele vodenja z novimi, so novi modeli identificirani kot tisti, ki podpirajo simbolizem, vizionarstvo, navdih, čustva, ideologijo, več vrednot, individualizacijo in intelektualno stimulacijo. Med novimi modeli sta karizmatično in transformacijsko vodenje vodila raziskave. Za novodobne vodstvene teorije se je tako verjelo, da bodo povzpele sledilce na višji nivo, k večji motivaciji, zmogljivosti in dosežkom (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Od začetka 20. stoletja so raziskave na področju vodstvenih teorij redno prinašale nove vodstvene teorije in modele. Te teorije so se skozi leta razvijale, od individualnih teorij, teorij kompetenc, situacijskih teorij do modernejših kolektivnih teorij, ki vključujejo globalne in povezovalne teorije. V svojih raziskavah so (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009) identificirali vodstvene teorije do poznih sedemdesetih let prejšnjega stoletja kot tradicionalne teorije (vedenjske, nepredvidljive in situacijske). Veliko teh teorij se je osredotočalo na to, kakšne lastnosti ima dober vodja v primerjavi s slabim (Eberly, Johnson, Hernandez & Avolio, 2013). Za primerjavo so Avolio, Walumbwa in Weber (2009) identificiral teorije, ki so se razvile pred koncem 20. stoletja in začetkom 21. stoletja kot novejšje vodstvene teorije (karizmatično, navdihujočo, transformacijsko, ...). Na prehodu iz 20. v 21. stoletje se je pojavilo vse več teorij, ki so se usmerile v ekipe in kolektivno mišljenje (kompleksna vodstvena teorija in skupinska vodstvena teorija). Dandanes se razvija nova smer vodstvenih teorij, primer so inštrumentalno vodenje, procesni modeli in globalno vodenje. Za sedanje in bodoče raziskave bi lahko posplošili modele na smer kolektivnih teorij, prihodnje se usmerjajo in identificirajo kot globalne vodstvene teorije. Skupaj tako sestavljajo štiri tipe vodstvenih teorij: tradicionalne, moderne, kolektivne in globalne.

2 DELOVNA USPEŠNOST

2.1 Teorija vodja sledilec

Uspešnost na delovnem mestu je vedenjska, merljiva in možna za analizo z več vidikov. Vedenjsko se delovna uspešnost osredotoča na produktivnosti posameznika (Shooshtarian, Ameli & Aminilari, 2013). Delovno uspešnost lahko merimo z metodami, kot so: kvaliteta dela, točnost, uspešnost, vedenje, osebne karakteristike, rezultati dela, produktivnost in učna efektivnost (Tseng & Huang, 2011), vsekakor proti posameznikovim ciljem lahko določimo, ali njegovi rezultati enačijo predvidene cilje (Yang & Hwang, 2014). Poleg tega druge meritve delovne uspešnosti vključujejo osebne značilnosti posameznika in delovnega okolja (Green & Heywood, 2008). Te osebne lastnosti sestavljajo: znanje, veščine, zmogljivosti in motivi, medtem ko delovno okolje sestavljajo: pričakovanja glede dela, povratne informacije, delovno okolje, oprema in motivacija. Amarneh, Abu Al-Rub in Abu Al-Rub (2010) pravijo, da delovno uspešnost sestavljajo znanje, napor in narava dela, medtem ko veščine sestavljajo znanje, zmožnosti in kompetence posameznika. Trud se meri s količino potrebno opravljenega dela, da se je zaključila naloga in narava dela, in vključuje stanje, v katerem se mora zaposleni prilagoditi, da poveča svojo produktivnost.

Kot je zapisano zgoraj, je delovna uspešnost večdimenzionalna, sestavljata jo uspešnost izvedbe nalog in kontekstualna učinkovitost (Bhatti, Battour & Ismail, 2013). Uspešnost izvedb nalog se navezuje na delovni odnos, ki pripomore k tehnični učinkovitosti izvedb nalog (Bertolino, Truxillo & Fraccaroli, 2013), medtem ko kontekstualna učinkovitost prinaša družbeni in psihološki okvir, ki pomaga pri krepitvi delovnih aktivnosti in procesov v organizaciji (Ng, Sorensen & Yim, 2009). Aktivnosti, ki osnujejo kontekstualno učinkovitost, sestavljajo ponujanje za opravljanje nalog, ki niso formalno del posameznikovih dolžnosti, vendar s tem pomagajo drugim ter gradijo na vedenju, zavesti, spoštljivosti, nesebičnosti in ekipnem vedenju (Ng, Sorensen & Yim, 2009).

Številne študije kažejo, da ima transformacijski tip vodenja vpliv na delovno uspešnost (Bacha, 2014). Uddin, Rahman in Howlader (2014) so ugotovili, da ima transformacijsko vodenje pozitivno korelacijo z delovno uspešnostjo. Shahhosseini, Silong in Ismail (2013) so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo. Razlog za njuno zvezo je v tem, da imajo transformacijske vodje zmožnost motivirati podrejene in jim omogočiti, da razvijejo potrebna znanja in veščine, da se soočijo z izzivi in spremembami v delovnem okolju (Shahhosseini, Silong & Ismail, 2013). Ta motivacija vpliva na posameznikovo zadovoljstvo, predanost in uspešnost (Uddin, Rahman & Howlader, 2014). Nekatere raziskave so pokazale, da je povezava med delovno učinkovitostjo in transformacijskim vodenjem le delna. Bacha (2014) je na primer ugotovil, da je transformacijsko vodenje le delno povezano z učinkovitostjo izpolnitve nalog, ki je ključen del delovne uspešnosti. Tudi Manaf in Latif (2014) sta prikazala, da je povezava

med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo posredna ter jo pogojujejo različne spremenljivke.

Vedenje transformacijskih voditeljev je povezano z različnimi čustvenimi, kognitivnimi in vedenjskimi izidi. Pomagajo svojim zaposlenim, da postanejo bodoči voditelji tako, da delujejo kot agenti sprememb (Burns, 1978). Wang (2005) je pregledal več študij o izmenjavah med vodjo in zaposlenim ter ugotovil, da so se te študije osredotočale na kakovost socialne izmenjave dvojic. Ta pojav pomaga vzpostaviti kvalitativen odnos med voditeljem in sledilcem, znan kot izmenjava vodja sledilec (angl. leader member exchange, v nadaljevanju IVS) (Gerstner & Day, 1997). Po IVS teoriji je razmerje med privrženci in voditeljem lahko visoke ali nizke kakovosti. V visokokakovostnem razmerju bosta vodja in sledilec izmenjala medsebojno zaupanje, podporo, poklicno spoštovanje, zvestobo, delovne prispevke in razumevanje. Posledično se razvijejo prednosti, kot so učinkovita komunikacija, dostop do vodstvene podpore, zaupanje, potrjevanje, odobravanje, samostojnost in ugodnejše naloge (Graen & Uhl-Bien, 1995a). Po teoriji socialne izmenjave so tako sledilci bolj verjetno pripravljeni izmenjati te prednosti z vodstvom in organizacijo (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997) v obliki učinkovitega izpolnjevanja službenih dolžnosti.

Transformacijsko vodenje in teorija izmenjave vodja-sledilec ustvarjata pri svojih privržencih skupno vizijo in cilje za organizacijo; svoje privržence oblikujejo v inovativne reševalce problemov ter razvijajo sledilčevo kapaciteto vodenja preko mentorstva in soočanja. Pozitiven odnos in vedenje vodje pomagata pri razvoju kakovostnih odnosov (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Poleg tega je vedenje transformacijskih vodij povezano z različnimi aktivnimi kognitivnimi in vedenjskimi izidi. Transformacijski voditelji so rezultat medsebojne spodbude in dviga posameznika, ki ga spremeni v vodjo, njihove nadrejene pa v zastopnike morale (Burns, 1978). Ta pojav pomaga vzpostaviti kvalitativni odnos, znan kot IVS (Gerstner & Day, 1997). Transformacijsko vodenje je povezano z izmenjavo vodja-sledilec, saj tovrstne vodje služijo kot vzorniki, ki spretno sestavijo prepričljivo vizijo in sporočajo visoka pričakovanja glede uspešnosti, preko karizme zagotavljajo čustveno privlačnost, pomen in izzive svojim privržencem (navdihujočo motivacijo), posebno pozornost namenijo tudi potrebam svojih privržencev in njihovem razvoju (individualna obravnava), preko izzivov podajo sledilcem možnost, da pogledajo na problematiko z različnih vidikov (intelektualna stimulacija). Osebna pozornost vodje do sledilčevih problemov povečuje nivo naklonjenosti in zvestobe med sledilci (Krishnan, 2004). Transformacijski vodja krepi raven samozavednosti med sledilci preko ustvarjanja inovativnih rešiteljev problemov (Chou, Lin, Chang & Chuang, 2013; Wang idr., 2005). Ta pristop vodje omogoča, da so sledilci bolj delovno predani organizaciji. Na ta način se odnos med vodjo in sledilcem okrepi. Posledično transformacijske vodje pomagajo pri ustvarjanju odnosa vodja-sledilec (Carter, Jones-Farmer, Armenakis, Field & Svyantek, 2009).

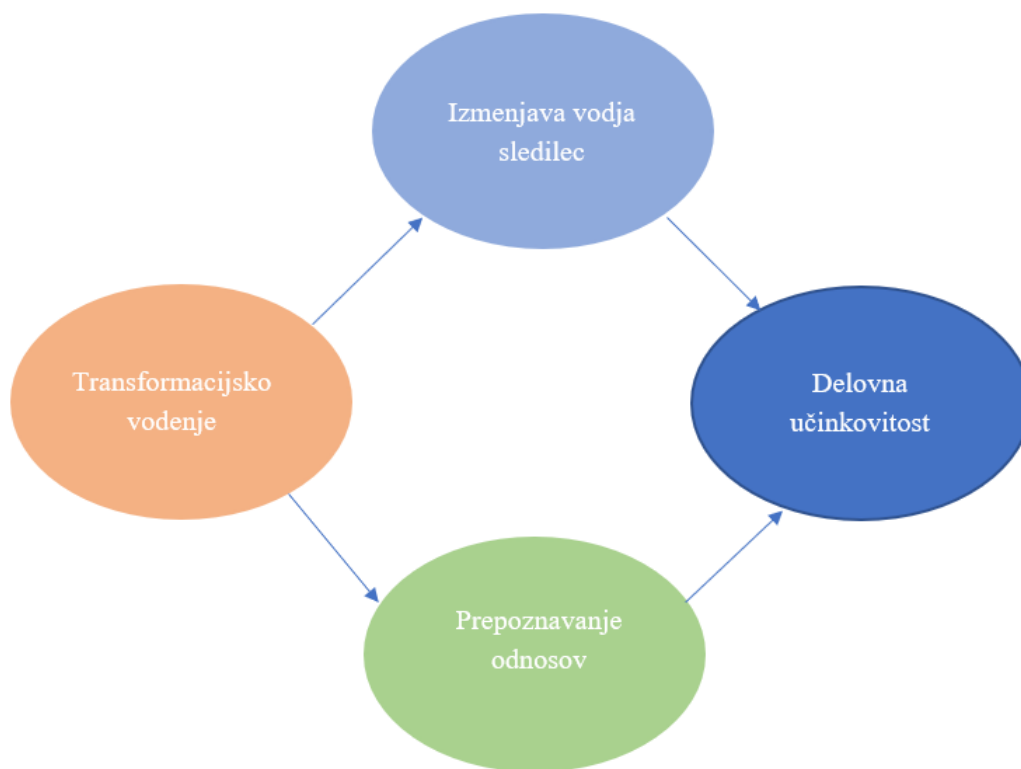
V visoko kvalitetnem IVS bosta vodja in sledilec izmenjala medsebojno zaupanje, podporo, strokovno spoštovanje, zvestobo, delovne prispevke in razumevanje. Posledično se razvijejo koristi za privržence, kot so učinkovita komunikacija, dostop do vodstvene podpore,

zaupanje, potrjevanje, odobravanje, samostojnost in ugodnejše naloge (Graen & Uhl-Bien, 1995a). Po teoriji socialne izmenjave so tako sledilci bolj verjetno pripravljeni izmenjati te prednosti z vodstvom in organizacijo (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997) v obliki učinkovite zaposlitvene uspešnosti. Empirične študije so pokazale, da visokokakovostna IVS krepi predanost organizaciji (Ansari, Lee & Aafaqi, 2007), zadovoljstvo z delom (Fisk & Friesen, 2012), organizacijsko državljanstvo (Asgari, Silong, Ahmad & Abu-Sama, 2008), ustvarjalno vedenje (Basu & Green, 1997) in uspešnost zaposlenih (Erdogan & Enders, 2007).

2.2 Prepoznavanje odnosov

Rastoče število raziskav je pokazalo, da je prepoznavanje odnosov povezano z individualnim vedenjem (Sluss & Ashforth, 2008). Identifikacijski raziskovalci poudarjajo pomen razumevanja identitete in identifikacije, saj so to sredstva za osnivanje prožnih kapacitet v sledilčevem vedenju in odnosu (Albert, Ashforth & Dutton, 2000) oziroma služijo kot krmilo za plovbo po težkih vodah, kar je osrednja tema teorije transformacijskega vodenja (Avolio, 1999). Van Knippenberg (2000) je argumentiral, da je prepoznavanje povezano z motivacijo za izpolnitev ciljev, saj napeljuje posameznike, da ponotranjijo pogled, občutijo cilje in interes kot njihov osebni. Teorija in raziskave nakazujejo, da transformacijske vodje motivirajo zaposlene, da se prepoznajo s pomenom njihovega dela in poudarjajo pomen ter vrednote, povezane z željenimi izidi na načine, da so bolj razumljivi sledilcem in obenem postavljajo visoke standarde dela (Bass, 1985). Prepoznavanje odnosov, ki izhaja iz asociacije z vodjo ima visoko verjetno pozitiven vpliv na delovno uspešnost posameznika. V podporo temu predhodne raziskave namigujejo, da je prepoznavanje z osrednjim ciljem pozitivno povezano s sledilčevim odnosom, delovno motivacijo in uspešnostjo (Walumbwa, Cropanzano & Hartnell, 2009). Ljudje z močnim prepoznavanjem odnosov so motivirani izpolniti partnerjeva/vodjina pričakovanja, kar krepi njihovo delovno učinkovitost. Poleg tega bodo sledilci, ki bolje razumejo vlogo odnosov, bolj učinkoviti (Wang, Law & Chen, 2008). Transformacijske vodje pomagajo podrejenim, da razvijejo prepoznavanje z vodjo/nadrejenim, saj tovrstne vodje služijo kot zgled, ubesedujejo privlačno vizijo in imajo visoka pričakovanja (karizmo) ter zagotavljajo čustveno privlačnost, razumevanje in izzivajo navdihujočo motivacijo sledilcev. Poleg tega posvetijo posebno pozornost sledilčevim potrebam, pričakovanju in razvoju (individualizirana obravnava) in jih vodijo, da pogledajo na probleme tudi z drugačne perspektive (intelektualna stimulacija). Teorija in raziskave pa namigujejo, da transformacijske vodje motivirajo sledilce, da se prepoznajo s pomenom njihovega dela in poudarjajo pomen ter vrednote, povezane z željenimi izidi in načini, ki jih sledilci lažje razumejo ter obenem postavljajo visoke standarde (Bass, 1985). Na sliki 5 bom predstavil teoretični okvir, ki je osnovan na treh teorijah. Burns (1978) konceptualiziral transformacijsko vodenje, katerega so razširili Bass (1985) in pozneje Bass in Avolio (1993).

Slika 5: Teoretično razmerje med delovno učinkovitostjo in tremi mediatorji



Prirejeno po Jyoti & Bhau (2015).

Prepoznavanje, ki je posledica konotacije s tovrstnimi vodjami verjetno pozitivno vpliva na sledilčevo uspešnost (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002). Transformacijske vodje torej najverjetneje igrajo pomembno vlogo pri povečevanju sledilčevega prepoznavanja odnosov, saj vpliv tovrstnih vodij snuje na njihovem uspehu in povezavah s sledilčevo samopodobo ali vlogo odnosov (Kark & Shamir, 2002). Učinkovite vodje izražajo njihovo transformacijsko vedenje znotraj okvira dinamike osebne izmenjave. Z razvojem močnejših družbenih vezi transformacijske vodje vplivajo na sledilčevo učinkovitost. Transformacijsko vodenje povečuje čustveno povezavo in identifikacijo med vodjo in sledilcem na način, da se sledilec počuti bolj samozavestnega, da deluje preko pričakovanj. Tako prepoznavanje odnosov, ki izhaja iz asociacije s tovrstnimi vodjami, ima pozitiven vpliv na sledilčevo učinkovitost (Wang, Law, & Chen, 2008).

2.3 Samo vodenje in delovna uspešnost

V kolikor primerjamo prispevek transformacijskega vodenja in zaposlenčevega samovodenja lahko vidimo, da je vedenje vodje bolj močno povezano z zaposlenčevimi občutki in vedenjem na delu kot z zaposlenčevo uporabo strategij samovodenja. Vseeno se razpravlja, da je pomembno vlagati ne samo v izobraževanje vodij za formalno vodenje znotraj organizacije, marveč tudi v znanje samovodenja za zaposlene. Po drugi strani so

zaposleni izzvani, da postanejo bolj samoiniciativni in da motivirajo sami sebe, da opravljajo delo uspešno tudi v drugačnem delovnem okolju, kot na primer, ko delajo od doma brez možnosti pogovora s sodelavci ali vodjo. Vodje so na drugi strani soočeni z novimi izzivi, saj so odgovorni za delo podrejenih, vendar niso vedno na voljo, da zagotovijo pravilno motivirane zaposlene, ki posledično opravijo delo uspešno. Izobraževanje zaposlenih o načinu uporabe strategij za samovodenje zagotavlja zaposlenim orodje za boljšo udeležbo pri izvajanju del, kar lahko uporabijo na primer v tednih, ko se z vodjo ne sporazumevajo pogosto. Čeprav so formalne vodje najbolj ustrezne za motiviranje in vodenje zaposlenih, lahko vplivamo na zaposlene preko učenja samomotivacije, tako organizacije maksimirajo možnosti, da imajo vključeno in dobro delujočo delovno silo, saj zaposleni razporejajo samo s seboj na način, da blestijo v vsaki situaciji (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016).

Raziskave so pokazale, da sta transformacijsko vodenje in samovodenje priučljiva. Kot primer so Barling, Weber in Kelloway (1996) pokazali, da so bile vodje, ki so prejele izobraževanje za transformacijsko vodenje, sprejete kot bolj intelektualno stimulative, karizmatične in so posameznike obravnavale bolj individualno kot skupina, ki ni prejela izobraževanja. Neck in Manz (1996) sta pokazala, da je v primerjavi s kontrolno skupino, skupina s priučenim samovodenjem dosegla višje točke na izkoriščenih priložnostih, delovnem zadovoljstvu in pozitivnem vplivu. Vseeno je, kadar ponujamo zaposlenim možnost, da se vključijo v izobraževanje samovodenja, pomembno poudariti, zakaj ga potrebujejo. Stewart, Carson in Cardy (1996) so dokazali, da so zaposleni, ki verjamejo v izobrazbo samovodenja, bolj motivirani in prejmejo več od izobraževanja (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016).

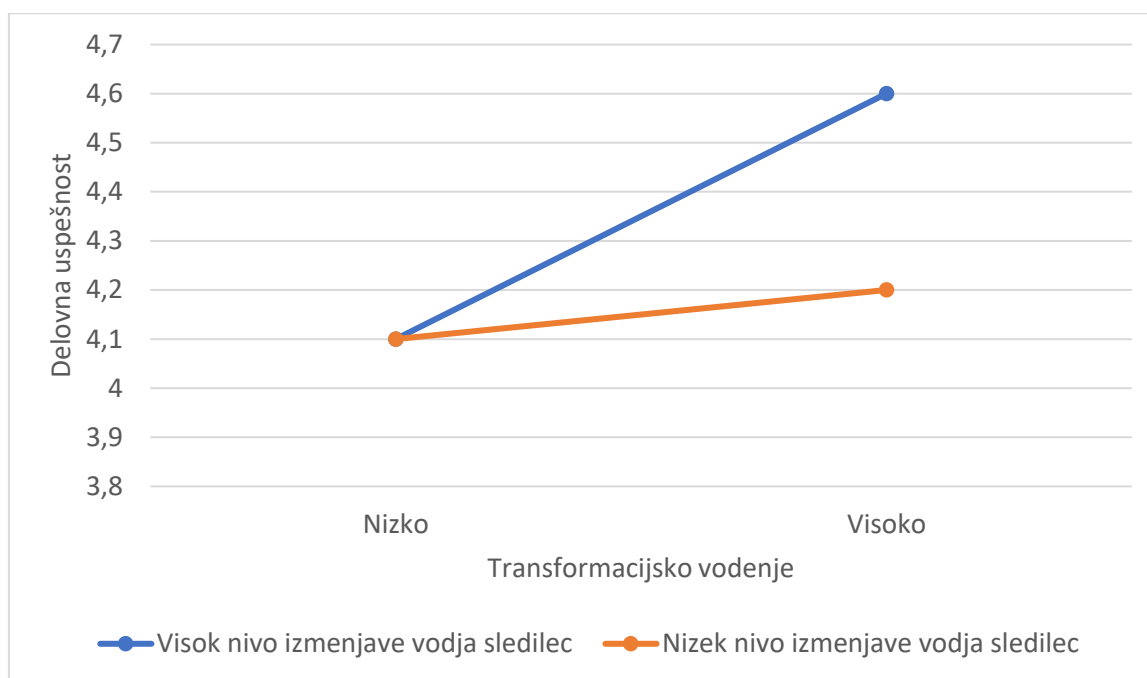
Rezultati študije Breevaart, Bakker, Demerouti in Derks (2016) so pokazali, da je uporaba transformacijskega vodenja bolj učinkovita, kadar imajo zaposleni višjo potrebo po vodenju, medtem ko je priučenost samovodenja pri zaposlenih pomembna, kadar imajo nizko potrebo po vodenju. De Vries in Florent-Treacy (2002) sta zagovarjala, da posamezni okvirji kot nizek nivo usposobljenosti, omejena avtoriteta in malo povratnih informacij lahko prebudijo visoko potrebo po vodenju. Z namenom optimizacije dela zaposlenih in delovne uspešnosti je morda najbolje, da vodje uporabijo transformacijsko vodenje pod pogojem, da vzpodbudijo visoko potrebo po vodenju. Kot primer vodje, bi morale uporabiti transformacijsko vodenje posebej v tednih, ko zaposleni delajo na novih nalogah (nizek občutek sposobnosti) ali ko imajo skrajne roke (omejeno avtoriteto). Po drugi strani pa imajo v tednih, ko se zaposleni počutijo pristojne za delo, visok nivo samostojnosti ter prejmejo zadostno število povratnih informacij glede nalog in lahko uporabijo samovodenje, da ostanejo vključeni v delo (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016).

2.4 Karakteristike dela in delovna uspešnost

Na sliki 6 prikazujem, da izmenjava vodja sledilec pomembno vpliva na transformacijski odnos. Slednji je močnejši, kadar sledilci vidijo vez z vodjo, kot visokokakovostno.

Sledilci so v visokokakovostnih odnosih z vodjo bolj odprti za družbeni vpliv transformacijskih vodij, saj so si vodje že prislužile njihovo zaupanje in predanost. Visoka IVS tako prinaša večji vpliv intelektualne stimulacije in individualne obravnave. V kolikor je IVS nizka imajo sledilci odpor do transformacijskega vedenja. Nenaklonjenost izvira iz ne vključenosti vodje v rutinske naloge, kjer bi zgradil boljši delovni odnos. Na ordinati je predstavljeno povprečje odgovorov na dve vprašanji. Kako bi označili vaš delovni odnos z vodjo? (od ena, izjemno neefektiven, do pet, izjemno efektiven) in kako dobro vaš vodja odkriva vaš potencial? (od ena, nikakor, do pet, v celoti). Na abscisi so razdeljene vodje, katerih transformacijsko vodenje je bilo ocenjen z več funkcijskim vprašalnikom, ki sta ga sestavila Bass in Avolio (1995) (Piccolo & Colquitt, 2006).

Slika 6: Izmenjava vodja sledilec, kot pogoj za uspešen vpliv transformacijskega vodenja na delovno uspešnost



Prirejeno po Piccolo & Colquitt (2006).

V študiji Piccola in Colquita (2006) so predstavili in preizkusili model, ki je vzel teorijo značilnosti dela kot orodje za razlago odnosa med transformacijskim vodenjem in koristnim delovnim vodenjem. Najbolj izstopajoč del je, da sledilci izjemnih vodij vidijo delo pomembnejše in kot večji izziv. To so sledilci vodij, ki so uporabili navdihujočo motivacijo, idealiziran vpliv, intelektualno stimulacijo ter individualno obravnavo in Hackman-Oldhamovih pet ključnih delovnih karakteristik (raznolikost, identiteta, pomen, avtonomija in povratne informacije). Utemeljeno je bilo, da transformacijske vodje lahko upravljajo s pomenom. Nanj vplivajo z izražanjem in pomenom, da osnujejo okvir sledilčevih delovnih izkušenj (Smircich & Morgan, 1982). To vodenje pomena prinese razlog za konotacijo med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo. Odnos med transformacijskim vodenjem in delovnim karakteristikam je pomembna, saj te značilnosti strogo pogojujejo

notranjo motivacijo. Hackman in Oldham (1980) sta izpostavila pomen notranje motivacije, namigujoč, da bodo posamezniki, katerih dejanja poganjajo lastne, interne nagrade, bolj učinkoviti zaposleni.

Rezultati študije Piccola in Colquita (2006) podpirajo to trditev, saj ima notranja motivacija pomemben vpliv na delovno uspešnost. Študija je med drugim tudi odkrila povezavo med notranjo motivacijo in vedenje organizacijskega državljanstva (angl. Organizational citizenship behaviour, v nadaljevanju VOD), saj so posamezniki, ki so gnani preko lastno proizvajajočih nagrad, bolj verjetno samostojni in izražajo samoiniciativo, ki je redko povezana z zunanjimi nagradami. Odnos med transformacijskim vodenjem in delovnimi značilnostmi je pomemben tudi iz drugih razlogov, saj so značilnosti povezane s predanostjo ciljem. Slednji so označeni z vztrajnostjo pri ciljih, saj je nepopuščanje pri dejavnostih pozitivno povezano z delovno uspešnostjo (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999). To je bila morda prva študija, ki je povezala delovne karakteristike in predanost ciljem, ki je pomemben napovedovalec delovne uspešnosti. Bili so tudi prvi, ki so raziskali povezavo med predanostjo ciljem in VOD, ki je bila sicer skoraj nična. Posamezniki, ki so predani ciljem, lahko štejejo vedenje zunaj vloge kot odvrnitev od lastnih ciljev in dosežkov. Posledično je povezava med predanostjo ciljev in VOD nejasna.

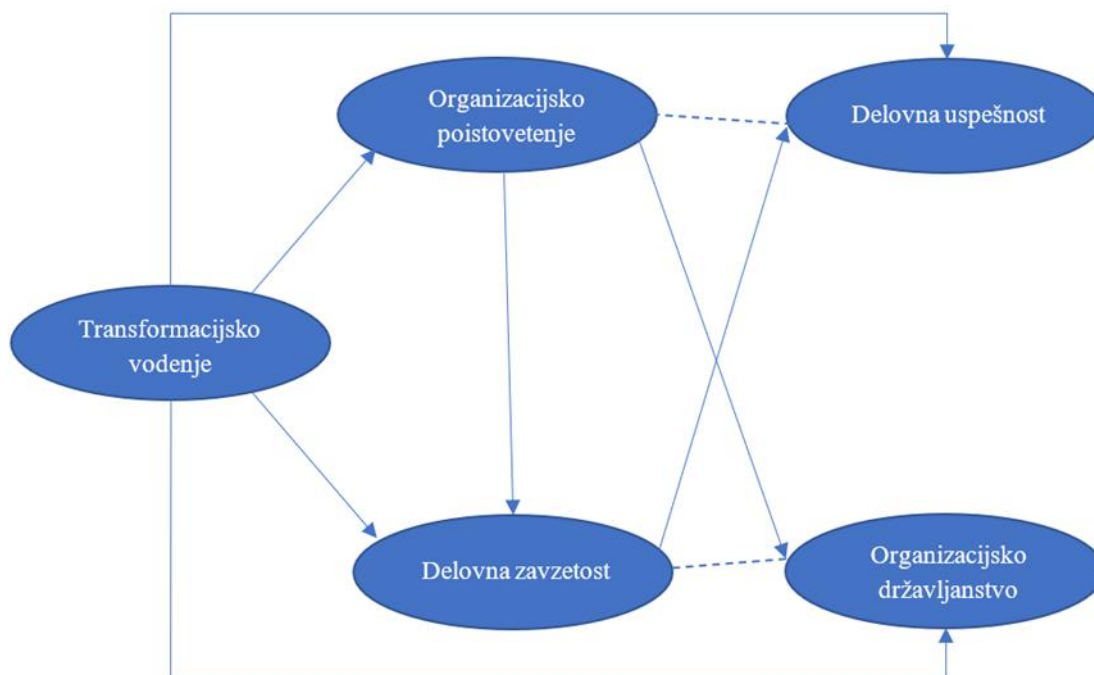
Povezava med transformacijskim vodenjem in teorijo delovnih karakteristik odpre novo področje morebitnih mediatorjev transformacijskega učinka. Rezultati študije so pokazali, da delovni mediatorji (zaupanje, zadovoljstvo, identifikacija, učinkovitost in pravičnost) dodajo k mehanizmom vodij in posameznikov (Bono & Judge, 2003). V skladu z drugimi raziskavami so rezultati pokazali, da ključne delovne karakteristike samo delno posredujejo pri transformacijskem vodenju.

2.5 Uspešnost zaposlenih

Rezultati študije prikazujejo, da transformacijsko vodenje direktno napove delovno uspešnost posameznika. Kot pričakovano, delovna zavzetost delno posreduje pri razmerju med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo, namiguje, da je ta spremenljivka pomemben mehanizem povezovanja stila vodenja in posameznikove delovne uspešnosti. Poistovetenje z organizacijo po svoje ne posreduje pri odnosu. To namiguje, da organizacijsko poistovetenje samo po sebi ni pomembno pri odnosu med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo, razen ko vodi do delovne zavzetosti (Buil, Martínez & Matute, 2019).

Na sliki 7 predstavim vpliv transformacijskega vodenja na delovno uspešnost in organizacijsko državljanstvo. Polne črte predstavljajo neposredno povezavo med pojmi medtem, ko črtkane črte označujejo neobstoječe povezave.

Slika 7: Shema vpliva transformacijskega vodenja na delovno uspešnost in organizacijsko državljanstvo



Prirejeno po Buil, Martínez & Matute (2019).

Rezultati prikazujejo tudi, da transformacijsko vodenje ni direktno povezano z VOD, vendar posredno skozi posredovanje organizacijskega poistovetenja in delovne zavzetosti. In s tem tako prepoznavanje kot zavzetost posredujeta pri vodenju osnovnih mehanizmov odnosa med transformacijsko vodjo in vedenjem sledilcev. Rezultati okrepijo idejo, da vodje z navdihujočo motivacijo, individualno obravnavo, intelektualno stimulacijo in idealiziranim vplivom igrajo ključno vlogo pri spodbujanju in vključitvi zaposlenih. Tovrstni zavzeti in prepoznani zaposleni so v zameno bolj pripravljeni delovati nad pričakovanji. Zanimivo, rezultati kažejo, da organizacijsko poistovetenje in delovna zavzetost v zaporedju vplivata na odnos med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo ter VOD. Tako so transformacijske vodje bolj učinkovite pri izboljševanju zaposlenih, saj motivirajo zaposlene, da se povežejo z organizacijo, ki v zameno poveča nivo vključenosti (Buil, Martínez & Matute, 2019).

V sedanjih raziskavah je notranja motivacija eden izmed ključnih mehanizmov, preko katerih transformacijske vodje vplivajo na uspešnost zaposlenih. Transformacijske vodje lahko pomagajo privedi posameznikovo notranjo motivacijo do učinkovite izvedbe nalog, kar posledično poveča njihovo splošno učinkovitost. Tovrstni pristopi vodij so ugodni za tako osebnostno kot organizacijsko rast. Dejansko je upravičeno raziskovati, kako vodje motivirajo lastne zaposlene in kako tovrstna motivacija vpliva na njihovo učinkovitost. Glede na predhodno literaturo se pričakuje, da transformacijsko vodenje krepi posameznikovo notranjo motivacijo, ki bo v zameno v precejšnji meri predvidela

posameznikovo delovno učinkovitost. Notranja motivacija je znana kot tip motivacije, ki predstavlja najvišji nivo predanosti in stabilnosti posameznika. Različne raziskave napeljujejo k temu, da višja kot je notranja motivacija, boljša je učinkovitost, saj notranja motivacija navdihuje in opogumlja posameznika (Khan, Rehmat, Butt, Farooqi & Asim, 2020).

Transformacijske vodje vzpostavijo visoko kvalitetne odnose s sledilci preko zagotavljanja prijateljske in poštene obravnave. IVS vpliva na delovno uspešnost (Jensen, Olberding & Rodgers, 1997), saj se zaradi kakovostne izmenjave poveča delovna uspešnost zaposlenih. Dokazano je, da vodje, ki so etične in lojalne (del IVS) po naravi bolje izpolnjujejo naloge. Prispevajo več v smislu doseganja ciljev oddelka in organizacije. Poleg tega je IVS mediator med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo. Različne značilnosti transformacijskih vodij, osredno idealiziran vpliv, intelektualna stimulacija, navdihujoča motivacija in individualna obravnava pomagajo graditi boljši odnos s sledilci, ki posledično vplivajo na njihovo delovno uspešnost (Dubinsky, Yammarino & Jolson, 1995). Idealiziran vpliv poveča poklicno spoštovanje do vodje. Sledilec jih sprejme kot vzornika, da dosegajo organizacijske cilje (Stewart, 2006). Dodatno transformacijske vodje izkazujejo individualno obravnavo za vsakega zaposlenega, da rešijo probleme na področju dela in privatnega življenja, kar jim pripomore pri osnovanju pozitivnih odnosov, saj sledilci tako brez oklevanja opravijo zahtevano delo (Bodla & Nawaz, 2010). Pod nadzorom tovrstnih vodij se sledilci počutijo zadovoljne in motivirane. Dosedanje raziskave so razvozlele, da je transformacijsko vodenje pomemben napovedovalec prepoznavanja odnosov. Slednje sta potrdila tudi Dasborough in Ashkanasy (2002). Delovni stil transformacijskih vodij (mentorstvo, vodenje, inštruiranje, čustvena podpora in gradnja sledilcev v bodoče vodje) osnuje prijetno okolje za sledilce, saj se radi identificirajo s tovrstnimi vodjami. Vodje postanejo vzorniki sledilcem, na katere imajo posledično velik vpliv (Sluss & Ashforth, 2007). Vodje, ki sledijo pravilom in predpisom, postanejo spoštovane s strani sledilce, posledično se slednji počutijo ponosne, da so lahko povezani z njimi. Dodatno med preverbo modela prepoznavanja odnosov je razvidno, da je povezava med slednjo in delovno uspešnostjo pomembna. Pri prejšnji raziskavi povezava med prepoznavanje odnosov, transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo ni bila pozitivna, saj tu namesto kot mediator deluje kot moderator. V kolikor povzamemo, v prisotnosti transformacijskega vodenja prepoznavanje odnosov ne vpliva direktno na delovno uspešnost, vendar njen odnos s transformacijskim vodenjem pomembno vpliva na delovno uspešnost. To pomaga vodjam osnovati jasno vlogo in sočutje med sledilci, kar v njih vcepi pogum in zaupanje, da dosegajo vodstvena pričakovanja in višjo delovno učinkovitost (Jyoti & Bhau, 2015).

V študiji Jyoti in Bhau (2015) je zaznana povezava med IVS, prepoznavanjem odnosov, transformacijskim vodenjem in delovno učinkovitostjo. Ugotovili so, da IVS deluje kot mediator. Slednji sledilčevo delo ustvari bolj učinkovito, saj ustvari boljše razumevanje med sledilci in vodjami. Dodatno natančneje začrta odnos med vodjo in sledilcem, kar obema pripomore k boljšemu delovnemu odnosu. Ob prisotnosti IVS vodje lažje vplivajo na

zaposlene, da delajo bolj učinkovito za organizacijo, kar neposredno poveča njihovo delovno učinkovitost. Dodatno prepoznavanje odnosov ne deluje kot mediator med transformacijskim vodenjem in delovno učinkovitostjo, marveč kot moderator, ki okrepi njun odnos. Tako bi vodje/managerji morali posvetiti več pozornosti razvoju pozitivnega IVS z njihovimi zaposlenimi in delovati kot vzornik, da razvijejo boljše prepoznavanje vlog, kar jih naredi bolj učinkovite (Jyoti & Bhau, 2015).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Metodologija

Poglavitni del magistrske naloge predstavlja preučitev in opredelitev ključnih karakteristik transformacijskih vodij. Zato sem v empiričnem delu naloge preizkusil predhodno kvalitativno raziskavo preko polstrukturiranega intervjuja. Slednjega sem opravil z direktorji iz področja hladilne ter notranje opreme, plastičnih ulitkov in prodajnih avtomatov. Z vzorcem sem želel zajeti direktorje, ki vodijo mala, srednje velika in velika podjetja. Slednja se razlikujejo tako po številu zaposlenih kot tudi po obsegu poslovanja. Vključena so bila podjetja oziroma direktorji, katere smatram za transformacijske vodje, saj sem z njimi pred intervjujem že imel možnost komunicirati.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Poglavitna raziskovalna vprašanja v magistrski nalogi in intervjujih so:

1. Katere so ključne značilnosti transformacijskih vodij?
2. So značilnosti transformacijskih vodij dosegljive vsakomur?
3. Kako se priučiti in implementirati značilnosti transformacijskih vodij?
4. Kako značilnosti vplivajo na delovanje zaposlenih in njihovo uspešnost?

Poleg zgoraj naštetih vprašanj bom v intervjujih analiziral tudi kvalitativno raziskane modele izmenjave vodja-sledilec, teorijo socialne izmenjave in teorijo organizacijskega državljanstva, ki ključno vplivajo na delovanje zaposlenih ter uspešnost vpliva transformacijskega vodenja zaposlene.

3.3 Metoda intervjuja

Uporabljena metoda intervjuja bo kvalitativna, natančneje polstrukturirani intervju. Slednji je izveden pogovorno z enim respondentom naenkrat. Polstrukturirani intervju uporablja mešanico odprtih in zaprtih vprašanj, ki jim pogosto sledijo dodatna podvprašanja, ki se začnejo z vprašalnicama zakaj in kako. Pazil sem, da se dialog giblje okoli ključne teme, ki sta v tem primeru transformacijsko vodenje in delovna uspešnost zaposlenih, pri čemer se nisem strogo držal začetnih vprašanj in smernic intervjuja, saj je pogovor tako tako privedel do več nenačrtovanih tem. Sproščen, vključujoč in medoseben polstrukturirani intervju je lahko daljši od telefonskih intervjujev, vendar redko trajajo dlje od fokusnih skupin. Uro

dolg polstrukturirani intervju velja za največjo sprejemljivo dolžino intervjuja (Wholey, Hatry & Newcomer, 2012).

3.4 Opis intervjuvancev

Vodja A (Slovenija) je direktor proizvodnega podjetja, ki je ponudnik celovitih razvojnih rešitev za avtomobilsko in druge industrije. Vodja B (Slovenija) je direktor podjetja s tridesetletno tradicijo na področju prodajnih avtomatov. Razvijajo lastne avtomate in plačilne sisteme. Vodja C je lastnik in predsednik uprave podjetja na Hrvaškem, ki je ključni dobavitelj profesionalne gostinske opreme in tehničnih rešitev hotelskim verigam. Vodja D (Slovenija) je direktor in lastnik podjetja, katerega primarna dejavnost je opremljanje domov. Vodja E (Slovenija) je lastnik in direktor razvojno-prodajnega podjetja za električne naprave v domovih ter hotelih.

3.5 Vprašanja za intervju

V spodnji tabeli 1 so sestavljena vprašanja za pol strukturirani intervju. Z njimi želim pri intervjuvancih preveriti posedovanje lastnosti transformacijskih vodij, način njihove implementacije ter vpliv na učinkovitost zaposlenih. Dokazati želim njihovo posedovanje in izvedeti način njihove vpeljave. Vprašanja so razdeljena na osem poglavij: prepoznavanje razmerij, intelektualno stimulacijo, navdihujočo motivacijo, idealiziran vpliv, individualno obravnavo, IVS in delovno uspešnost, teorijo organizacijskega državljanstva in delovno uspešnost. Znotraj vsakega poglavja sem sestavil vprašanja s pomočjo teorije, katera posredujejo ključne informacije o transformacijskem vodenju.

Tabela 1: Vprašanja o posedovanju transformacijskih lastnosti in vpeljavi podpornih teorij za vodje

Prepoznavanje razmerij	
Dominantnost	Ste dominantna oseba?
Zaupanje	Kako v zaposlenih vzbujate zaupanje?
Moralnost	Ste moralen človek?
Potreba po vplivanju na ljudi	Čutite v sebi potrebo po vplivanju na ljudi?
Razumeti potrebe drugih	Čutite v sebi potrebo po vplivanju na ljudi?
Čustvena inteligenca	Po čem sklepate, da ste čustveno inteligentna oseba?
Karizma	Kako veste, da ste karizmatična oseba?
Kritične točke v karieri	Katere so bile vaše kritične točke v karieri?
Poda primer iz prakse	Primer osebe, ki so jo povzdignili na višji nivo morale in delovne storilnosti?
Intelektualna stimulacija	
Kritično razmišljanje	Kako v zaposlenih vzbujate kritično razmišljanje?
Nov način reševanja problemov	Kako ste v podjetju razvili nove načine reševanja problemov?
Kreativnost	Kako ste vzpostavili okolje ustvarjalnosti?

se nadaljuje

Tabela 1: Vprašanja o posedovanju transformacijskih lastnosti in vpeljavi podpornih teorij za vodje (nad.)

Stimulacija	Kako stimulirate zaposlene?
Nov pogled na probleme in njihovo reševanje	Kako ste v podjetju razvili nove načine reševanja problemov?
Dodaten trud	Na kakšen način v zaposlenih vzbujate željo po dodatnih naporih?
Zadovoljstvo zaposlenih	Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih in na kakšen način ga povečujete?
Navdihujoča motivacija	
Točna vizija	Kako zaposlenim komunicirate vizijo?
Idealiziran vpliv	
Model za zaposlene	Kako delujete zaposlenim kot vzor?
Strast	Na kakšen način v zaposlenih vzbujate strast?
Motivacija	Kako pomembna je za vas motivacija zaposlenih in kako jo krepite?
Individualna obravnava	
Pomoč	Kakšne vrste pomoči nudite zaposlenim?
Spodbuda	Kako spodbujate zaposlene?
Komunikacija	Kako redno komunicirate z zaposlenimi?
Posameznikove lastnosti in njihov pomen/uporabnost	Na kakšen način odkrivате posameznikove lastnosti in kako jih najboljše uporabite?
IVS in delovna uspešnost	
Ali delite zaposlene (po storilnosti)? Kako obravnavate vsako skupino zaposlenih?	
Teorija organizacijskega državljanstva	
Kako pogosto pripravite zaposlene, da prostovoljno opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti?	
Delovna uspešnost	
Kako skrbite za delovno uspešnost zaposlenih?	
Se vaš tip vodenja odraža v višji storilnosti zaposlenih?	
Kakšne vodstvene pristope uporabljate za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih?	

Vir: lastno delo.

4 INTERPRETACIJA UGOTOVITEV

4.1 Prepoznavanje razmerij

Oseba A je po značaju dominantna, ki v zaposlenih vzbuja zaupanje. Slednje se odraža skozi lojalnost in zavzetost zaposlenih. Je moralen človek, ki čuti potrebo po vplivanju na ljudi. Potrebe ljudi prepoznava z vživljanjem v situacijo zaposlenega. Njegova čustvena inteligentnost se odseva skozi empatijo sodelavcev. Avtoriteto pridobiva skozi strokovnost, karizmo in samo pozicijo. Na življenjski poti se je odločil za več izzivov, ki so se pokazali za pravilne, saj so mu omogočile gradnjo znanja in dostop do vodstvenih položajev. Za primer osebe povzdignjeno na višji nivo je predstavil vodjo strateške prodaje. Slednjega je s postopnim poviševanjem zahtevnosti delovnega mesta, pričakovanj glede projektov,

nagrajevanjem in postopno opredelitvijo delovnega okolja razvil v uspešnega posameznika, ki lahko samostojno upravlja tudi z najzahtevnejšimi kupci.

Oseba B je dominantna oseba, ki s predanostjo lastnim obljubam, pogovorom in upoštevanjem tujih mnenj gradi na zaupanju. Sledi lastnim moralnim načelom, vendar na ljudi ne želi vplivati direktno, marveč gradi na samozavedanju. Z odkritim dialogom in poštenostjo obravnava tuje potrebe, na katerih pozneje tudi gradi. Same spremembe v podjetju in posameznikih začuti. Tovrstne občutke je razvil z izkušnjami, v preteklosti se je pokazalo, da odlično prepozna reakcije in razmišljanje zaposlenih. Vzpostavlja nekritično okolje, kjer se posameznika poskuša razumeti in graditi na njegovih željah. Ni imel posebnih kritičnih točk v karieri. V samem podjetju gradi na čvrsti in dolgo obstojni ekipi. S programom mentorstva gradi na posameznikovih vrednotah in delovni uspešnosti. Vse bolj razvijajo zanimanje za delo in spretnosti. Z rednim nadzorom mentorskih programov vidijo aktiven premik posameznikov in izboljšanje reakcij v težavnih razmerah.

Oseba C je prav tako dominantna oseba, ki z nastopom vzbuja zaupanje v zaposlenih. Označuje se za moralno osebo, ki voljno vpliva na ljudi. Potrebe zaposlenih odkriva s komunikacijo, nadziranjem vedenja in reakcij. Predvsem se osredotoča na njihov odnos do dela in način reševanja problemov. Z namenom najboljšega prepoznavanja in pomnjenja potreb zaposlenih je določil zaposlenega, ki beleži vsa videnja. Promemorijo tedensko obravnavajo na sestankih. Slednja se je izkazala za ključno pri razvoju zaposlenih. Njegova čustvena inteligenca se odraža skozi uspešno preučitev zaposlenih in partnerjev. Energijo kolektiva in uspešno poslovanje ima za ključna pokazatelja vodenja s čustveno inteligenco. Enako potrjuje tudi karizmatičnost. Zgoden prevzem mesta direktorja je zagotovil pester začetek z visoko krivuljo pridobivanja znanja. Izpostavlja pomen razumevanja segmentov podjetja za uspešno vodenje. Sodelavko je povzdignil z nizkega nivoja izobrazbe in samozavesti v uspešnega ter samostojnega zaposlenega, ki velja za ključno osebo v podjetju.

Oseba D se težko opredeli kot dominantna oseba. V zaposlenih vzbuja zaupanje z zgledom in moralno, za katero čuti, da jo mora prenesti na soljudi. Slednje obravnava preko pogovorov in odnosov. Nerač preverja ljudi. Osredotoči se na interese zaposlenih. Rojen je s karizmo, ki jo uporablja kot orodje za krepitev moči ekipe. Po življenjski poti stopa preko notranjih občutkov. V zadnjih desetih letih mu je bilo najtežje ob prekinitvi partnerstva. Meni, da so kritične točke le spodbude za spremembo. Bistvena mu je nenasičenost z materialnimi dobrinami, saj zavirajo razvoj v težkih trenutkih. Kompetentnost dolgoletne ekipo gradi preko nenehnih nalog in odgovornosti. Slednje gradijo ideje in krepijo kreativnost. Zaposleni v retrospektivi vidijo osebnostni napredek, ki ga cenijo in jih motivira za nadaljnje delo in razvoj.

Oseba E je povsem prepričana v lastno dominantnost. Z odkritostjo in zaupanjem drugim vzbuja zaupanje vase. Zaznamujeta ga moralna drža in želja po vplivanju na sočloveka. Potrebe zaposlenih najbolje prepozna v pisarni, kjer nenehno vrši medsebojni stik. Zaposleni na terenu so redkeje obravnavani, vendar tedensko poskrbi za izmenjavo

podrobnosti dela in občutkov. Želje in potrebe zapisuje, v kolikor so uresničljive, jih poskuša izpolniti. Poudarja pravilen odziv na čustva sočloveka. Karizmatičnost črpa iz močne vizije in prepričanj. Gradi na predanosti delu in srčnosti.

4.2 Intelktualna stimulacija

Oseba A v zaposlenih vzbuja kritično razmišljanje preko spreminjanja zahtev, pričakovanj in rezultatov. Posameznike kujejo preko izobraževanj in drugih aktivnosti, ki jih zaposleni vidijo kot potrebne za izboljšavo. V podjetju se osredotočajo na lastno izbiro ciljev s strani zaposlenih. Skozi izzive posamezniki ugotavljajo osebne in institucionalne omejitve. Posledično bolj kritično razmišljajo in lažje razumejo mogoče spremembe. Oseba A je z vpeljavo projektnega dela motivirala zaposlene v nov način reševanja problemov. Za potrebe ustvarjalnosti je vzpodbudil odprtje prostorov, večjo samostojnost zaposlenih, vzpostavitev nemehanistične strukture in zmanjšanje omejitev. Zaposlene spodbuja s pohvalami, nagradami, kaznijo in kritiko. Redno ocenjuje delo, posluša težave in sprejema tuje poglede. Izpostavlja pomen tako nematerialnih kot materialnih nagrad, pri čemer s slednjimi gradi kredibilnost. Verjame v specifične, merljive, dosegljive, realistične in časovno omejene (angl. Smart, measurable, attainable, relevant and time based, v nadaljevanju SMART metodo, saj povezuje dosežke z nagradami. Najpomembnejša je usklajenost pričakovanj. Z namenom lažjega reševanja problemov predstavlja probleme zaposlenim zunaj okvirjev. V kolikor to ne deluje, nudi pomoč drugih sodelavcev ali jim sam pomaga z vprašanji. Željo po dodatnih naporih vzpodbudi preko mehanizma, ki gradi na lastnih željah posameznikov. Slednje morajo biti v skladu s cilji in vrednotami podjetja. Veliko energije posveti prepoznavanju, osvetlitvi in gradnji želja. Pogosto namerno povzroča nezadovoljstvo za lažje odkritje potreb. Vedno znova povišuje meje in pričakovanja z namenom premika posameznika iz cone udobja. Pozneje išče skupaj z zaposlenimi novo ravnotežje in udobje. Vsem zaposlenim zagotovi ustrezne delovne pogoje, vendar mu ni bistveno njihovo neprenehno zadovoljstvo. Med določitvijo poti posameznika se opira na zunanje dejavnike, delovno okolje in cilje. Bistvena mu je povratna komunikacija, na podlagi katere popravlja pot posameznika.

Oseba B gradi kritično razmišljanje v zaposlenih preko izkušenj in izkazanega zanimanja za delo. Na zaposlene želi prenesti številne informacije, ki bodo posameznikom v pomoč pri samostojnem delu. Glede na to, da podjetje opravlja veliko dela s končnimi strankami, je eden izmed ključnih virov informacij tudi mnenje strank. V zaposlenih želi vzpodbuditi drugačen pogled na delo, ne kot igro enega igralca marveč sodelovanje ter uporaba znanja in izkušnje sodelavcev. Nov način reševanja problemov so uvedli preko dvojnega internega nadzora aparatur, izobraževanjem strank in novim načinom komunikacije znotraj podjetja. Tudi najosnovnejše uslužbenke izurijo v veščinah, ki sicer niso v opisu njihovih delovnih nalog. S tem povečujejo razumevanje poslovnega procesa in posledice dejanj. Razgibano delo in delovnik omogočata zaposlenim povezovanje v neformalne skupine za reševanje težav in zastojev. Okolje ustvarjalnosti vzpodbujajo in ohranjajo preko zaposlovanj ustreznih posameznikov. Ocenijo jih preko različnih preizkusov, tako vodje ekip kot tudi

vodstvo. Tovrsten sistem je oseba B vpeljala zaradi želje po ohranitvi sedanjega okolja pozitivne energije, naravnosti k delu in filozofije podjetja.

Kot ključen element ustvarjalnosti poudarja tok informacij v nižjem delu hierarhične lestvice. Zaposlene redno stimulira s presenečenji. Napredki posameznikov so nagrajeni nadpovprečno z namenom krepitev želje po izboljšavi. Delo zaposlenih na terenu je merljivo. V kolikor prihaja do visokih odstopanj od povprečne prodaje, jih sankcionirajo ali dodatno nagradijo. Način vodenja osebe B ni preko nenehnih pritiskov marveč skozi ponotranjenja odgovornosti do podjetja, kar v zaposlenih vzbuja ljubezen do dela in željo po znanju. Z uvedbo postopnega programa izobraževanja so v zaposlenih razvili boljše razumevanje poslovnega procesa in posledic napak. Vodja redno skrbi za predajo nadomeščanj manj izobraženim, saj tako dobijo vpogled v celoten spekter dela, kar jih prisili v dodatno izobraževanje in komunikacijo z ostalimi zaposlenimi. Željo po dodatnih naporih je v zaposlenih razvil preko medsebojne podpore, okolja razumevanja, nenehnih izobraževanj in mentorstva. Dodatna znanja so zaposlenim omogočila napredovanja, bolj efektivno delo in posledično večje nagrade. Zadovoljstvo zaposlenih v težkih obdobjih ohranja preko selektivnega odpuščanja, kjer pet različnih oseb preko spiska pogrešljivih oseb poskuša razredčiti osebje brez spreminjanja sedanje energije. Vpeljal je tudi sistem notranjega ocenjevanja. Sama kultura podjetja je znana v okolici in privablja vse več posameznikov, ki si želijo biti del te ekipe in so na to možnost pripravljeni tudi čakati.

Oseba C označuje vzbujanje kritičnega razmišljanja kot izredno težek in zapleten proces. Na slednjem gradi preko poslušanj želja in reševanja potreb zaposlenih. Verjame v moč znanja, saj lahko tako zaposleni lažje oceni situacijo in presodi najbolj efektivno rešitev. V lastnem podjetju gradi na vse močnejši komunikaciji med proizvodnjo in poslovnim delom. Z vpeljavo managerja kvalitete so zagotovili nov način reševanja in odkrivanja problemov. Na preostalih področjih je vpeljal standarden sistem, kjer preko upravnega odbora analizirajo dejavnike in zanje sestavijo izvedbeni načrt. Zaradi same velikosti podjetja se je tovrstni sistem uveljavil za najbolj učinkovitega. Z namenom vzpostavitve okolja ustvarjalnosti se je oseba C odločila za nestalno delovno strukturo. Osredotoča se predvsem na prenos pomena pravilne izpolnitve nalog. Komunikacijo vrši mehko in posredno. Zaposlenim daje predvsem svobodo lastne izbire. Z zaposlenimi komunicira redno, tako v pisarni kot med sestanki. Vsak petek ima z vsemi delovnimi skupinami sestanke, katerih namen je odkriti nove rešitve in povečati učinkovitost.

Oseba C vsem zaposlenim sprva želi zagotoviti ustrezno delovno okolje, pozneje gradi na finančnih stimulacijah in stimulaciji skozi zadovoljevanje potreb zaposlenih. Nov pogled na probleme in njihovo reševanje je predramil preko neobsojajočega okolja in nenehne težnje po izobraževanju zaposlenih. Nanje prenaša pomen reševanja problemov in učinkovitega dela. Nenehno posveča pozornost delu, sodelavce vzpodbuja in jim daje oporo pri reševanju težav. Želja po dodatnih naporih se v podjetju krepi preko komunikacije. Posameznikov doprinos se redno sporoča, saj vodja želi zgraditi povezavo med opravljanjem nalog in zadovoljstvom posameznika. Z lastnim vključevanjem želi oseba C pokazati zaposlenim, da

lahko skupaj rešijo tudi najtežje ovire in preko vesti tako vpliva, da je posameznik pripravljen tudi sam opraviti dodaten napor. Na dolgi rok želi zaposlenim vcepiti povezavo med dodatnimi naporji in cilji podjetja. Prepričan je, da delo uspešno opravljajo predvsem zadovoljni in srečni posamezniki. Bistvena mu je izpolnitev naloge in ne dolžina delovnika. Z redno komunikacijo poskuša najti način, kako ohraniti zadovoljnega in srečnega zaposlenega.

Oseba D razvija kritično razmišljanje v zaposlenih preko lastnih kritik. Zgradil je okolje, kjer tovrstnih komentarjev zaposleni ne vzamejo osebno marveč kot profesionalno kritiko. Predvsem so pomembne na področjih reševanja reklamacij in prodaje. Zanj so najpomembnejše izkušnje. Na bolj monotonih delih je zaposlene preobrazil v vojake, na drugem delu, kjer je več dela s strankami in spremenljivega okolja, podpira soudeležbo in svobodno izbiro sredstev za izpolnitev navodil. Vodja D verjame v nenehno spreminjanje kriterijev na trgu. Na slednje reagira preko vzpodbujanja zaposlenih h komunikaciji rešitev. Zaposlenih ne omejuje s časom in prostorom ter gradi na njihovi izobrazbi. Vse skupaj z namenom vzpostavitve okolja ustvarjalnosti, sproščenega odnosa in kreativnega razmišljanja. Zaposlene izobražujejo pri dobaviteljih nekaj mesecev na leto, v samem podjetju ustvarjalnost projektov in njihovo razumevanje prenašajo preko tedenskih informacijskih letakov.

Zaposlene vzpodbuja različno glede na nivo dela. Predvsem s spreminjanjem pogojev dela, načinom vodenja oz. samostojnostjo ter preko poslušanja in izpolnjevanja njihovih želja in zahtev. V vseh nivojih podjetja imajo zaposleni visok delež variabilnega zneska plače. S tovrstnim načinom dela želi vzpostaviti povezavo med posameznikovim učinkom in plačo. Nov pogled na probleme in njihovo reševanje so predramili s kritičnim razmišljanjem in odkrivanju izvora napake. Oseba D gradi na povratnih informacijah, ki pomagajo razvojnemu oddelku pri posodobitvah izdelkov. Željo po dodatnih naporih vzbujajo preko izbire pravih vodij oddelkov, podajanju odgovornosti in avtoritete. Povezujejo rezultate in zadovoljstvo posameznikov. Obenem so razvili tudi paralelno podjetje, kjer digitalizirajo vse poslovne procese. Slednje podjetje sestavljajo predvsem mladi in izobraženi posamezniki, ki nenehno gradijo na učinkovitosti in ekonomičnosti poslovanja. Zadovoljstvo zaposlenih označuje kot enega najbolj ključnih elementov. Dnevno gradijo na njej preko sestankov, poročil stanja ekip in podjetja. Z zaposlenimi so vzpostavili dialog, ki jim omogoča vpogled v potrebe in dejansko stanje posameznika.

Oseba E gradi na kritičnem razmišljanju preko razvoja znanja in delovnih izkušenj. Za izboljšavo zaposlenih uporabljajo povratne informacije s trga, ki jih sporoča preko sestankov, napotkov in priporočil. Sam proces je zgrajen na učenju iz napak in razvoja odgovornosti do dela. Zaposlenim oseba E podaja pričakovanja in standarde podjetja. Nov način reševanja problemov je bil vpeljan pri delu s strankami. Sedaj končne kupce redno izobražujejo o izdelkih in njihovih lastnostih, da izboljšajo nakupni proces in zagotovijo nizek delež reklamacij. Samo okolje ustvarjalnosti je vzbudil s svobodnim delom na kreativnih področjih. Vseeno skrbi za nenehne ideje in rešitve, ki jih predaja zaposlenim v

nevsiljivi in neomejujoči meri. Zaposlene spodbuja preko gradnje na njihovih željah, komunikacije, prilagodljivih delovnih okolij in preko finančnih nagrad. Pri reševanju problemov zaupa znanju ekipe. Zagotovi jim le okvirne usmeritve, pri nadaljnjem delu pa so prepuščeni sami sebi. Z razvojem ekipnega duha in povezavo med napor in uspehi podjetja gradi na želji po dodatnih naporih zaposlenih. Za vsakega posameznika v podjetju ima načrtane cilje. Same nagrade in ugodnosti so vezane na njihovo izpolnitev. Ekipe ne obremenjuje prekomerno, saj pritiski prinašajo le več napak in nižje zadovoljstvo. Z vpeljavo posebnega fleksibilnega urnika na področju prodaje so znižali stroške transporta in podaljšali čas s strankami. Ne vidi možnosti za vpeljavo tovrstne rešitve pri vseh zaposlenih zaradi ustaljenih vzorcev zunaj delovnih obveznosti. Na zadovoljstvu zaposlenih gradi preko pravilnega vodenja, poslušanja zaposlenih in izpolnitvi njihovih želja

4.3 Navdihujoča motivacija in idealiziran vpliv

Oseba A komunicira vizijo dnevno. Obširneje preko objav (na oglasnih deskah, člankih in strateških konferencah). Vizijo so v podjetju sestavili iz ciljev zaposlenih, kar jo je spremenilo v bolj uresničljivo. Vodstvo jo je samo sprejelo in se z njo poistovetilo. Neposredno se vizija komunicira preko kvartalnih srečanj in obiskov proizvodnje. V podjetju prihaja do redkih odstopanj, saj jih omejuje čredna miselnost. Na kvartalnih sestankih komunicirajo tudi doseganje vizije. Sama prihodnost podjetja in posameznikov prispevek k njej sta jasna. Pogovor je tako katalizator idej in informacij, ki so pomembne tako za zaposlene kot za vodstvo. Vodja A se trudi biti v očeh zaposlenih spoštljiv, marljiv, vesten in lojalen. Z lastnim delom in dejanji želi biti vzor zaposlenim in jih vzpodbuditi, da tovrstne lastnosti povzamejo tudi sami. Strast vzbuja predvsem pri posameznikih, ki so del projektnega sistema. Omogoča jim svobodo odločitev. Iz same projektne ekipe izloči egocentrične posameznike, saj želi enakovredne posameznike z rednim nadzorom pripeljati do željenega cilja. Motivacija ima pri osebi A tretjino teže. Ostali dve sta znanje in sposobnosti. Predvsem spodbuja in prepozna želje oziroma motivacijo, ki je že prisotna v zaposlenih. Sam temeljnih potreb v zaposlenih ne ustvarja. S psihološko obdelavo posameznika se redko ukvarja, saj bolj izurjeni posamezniki bolje zakrivajo čustva in opravljajo več neiskrene komunikacije. Gradi na potrebah, vendar prepušča posamezniku, da se sam dokaže oziroma izpolni zahtevane predpostavke.

Oseba B komunicira vizijo zaposlenim preko tedenskih sestankov, objav in mesečnih dogodkov v podjetju. Z osebnimi vrednotami, vedenjem, načinom reševanja problemov, odnosom do strank in znanjem želi biti vzor v podjetju. Podjetje osebe B razvija ekipo skozi znanje in izboljšanje medosebnih odnosov. Sam duh vzbuja v zaposlenih strast, da prestopijo meje starih navad in delo opravljajo nadpovprečno. Z medsebojno pomočjo zaposleni razvijajo čut in poželenje za reševanje problemov. Motivacijo v podjetju vzpodbujajo predvsem z nagrajevalno politiko. Vse inovacije in inovativne ideje analizirajo in ob pozitivni gospodarnosti vpeljejo. Snovalca napotkov ustrezno nagradijo. Na ta način vzpodbujajo v zaposlenih razmišljanje o delu in napravah, s katerimi so v stiku.

Oseba C skrbi za redno komunikacijo vizije podjetja skozi sestanke, mednarodne predstavitve in objave. Tako kupcem kot zaposlenim želi predstaviti, kaj so njihova vizija in cilji. Z močnimi vrednotami in moralo želi pokazati zaposlenim, kako zgraditi močno voljo do reševanja problemov. S ponižnostjo in delavnostjo želi vzbuditi poistovetenje ter predanost posameznikov. Verjame v razvoj strasti posameznika po prvem uspešno izpolnjenem cilju. Preko dosežkov pripravi zaposlene k prizadevanjem za podjetje. Sčasoma posamezniki želijo doseči vse več notranjih ciljev. Strast in želja tako pripravita posameznika k dodatnemu učenju, delu in razmisleku. Motivacijo gradi v podjetju preko pogovora ter ustreznih delovnih pogojev za razvoj in delo.

Oseba D prenaša vizijo na zaposlene preko tedenskih kolegijev, objav in organiziranih dogodkov. Sama vizija in njen prenos se redno spreminjata in razvijata. Za najpomembnejši del prenosa označuje letni sestanek, kjer posameznik sam predstavi svoj doprinos in prihodnost v podjetju. So v pripravi vpeljave notranjega informacijskega sistema, kjer bodo predstavljali projekte, novosti in potrebe z namenom pravilnega prenosa informacij vertikalno in horizontalno po strukturi. Preko odnosov do ljudi, materiala in s komunikacijo želi biti vzor zaposlenim. Vzornika opisuje kot nekonfliktnega in razumevajočega posameznika s popolnim poznavanjem aktivnosti v podjetju. V zaposlenih vzbuja strast preko povezave med poslovnimi uspehi in prizadevanjem posameznikov. Zaposlene motivira z nagradami, delovnimi dodatki in z močno vizijo prihodnosti podjetja.

Oseba E poskuša prenesti vizijo na zaposlene preko letnih sestankov in dogodkov. Z odkritostjo in močnimi moralnimi vrednotami želi zaposlenim pokazati pravo pot. Ob zaposlitvi poskrbi za umestitev pravega zaposlenega na delovno mesto. S tem zagotovi strastnega in delovno uspešnega posameznika. Preko komunikacije vceplja vizijo in cilje v posameznika, obenem pa poskuša razumeti tudi njegove želje. Kadar zaposleni vidijo pristno in angažirano vodjo, so tudi sami pripravljeni bolje opravljati delo. Zaposlene motivira preko povezovanja pričakovanj in ciljev. Slednje si sestavijo samo. Gradi tudi na osebni motivaciji, finančnem nagrajevanju in drugih ugodnostih.

4.4 Individualna obravnava

Oseba A podpira zaposlene skozi: karierni razvoj, izobraževanja, inštruiranje in množične dogodke. V projektnem okolju podpira medsebojno pomoč. V primeru ozkega grla vpelje tudi tuje strokovnjake, spreminja strukturo ekipe in razporeja naloge. Redno spremlja zadovoljstvo zaposlenih, predvsem njihovo zasičenost z delom, ki jo na ekipnih sestankih razreši. Kot vodja se čuti obvezanega do zaznave in pomoči zaposlenim. Sama individualna pomoč je v podjetju postavljena na drugo mesto, takoj za ekipno pomočjo. Z majhno ekipo si zagotavlja ozek kontrolni razpon, kar mu omogoča več časa in energije za obdelavo ter zaznavanje potreb. Z ožjo ekipo vodja komunicira po eno uro na teden, medtem ko v okviru kolegija s celotno skupino po dve uri na teden. V kolikor opravljajo več razvojev hkrati, se vidijo bolj pogosto. Komunicirati ne želi prepogosto, saj to razume kot nadlegovanje. Najvišje vrednoti verbalno komunikacijo zaradi učinkovitosti in frekvence. Med pogovorom

nadzira vse tipe komunikacije. Ko sam ne želi prenesti občutkov na zaposlenega, se poslužuje pisnega sporazumevanja. Potrebe zaposlenih odkriva skozi osebni razgovor, poglede drugih sodelavcev na posameznika, informacije iz okolja in predvsem skozi dejanja. Zaposlene preverja preko naloge, s čimer odkrije samo strokovnost posameznika. Zastopa stališče, da lahko skozi pretekle dosežke ustrezno oceniš posameznika. Za odkritje vseh posameznikovih lastnosti potrebuje do šest mesecev. Predvsem izpostavlja izbiro komplementarne osebe.

Oseba B je certificirano družini prijazno podjetje. Za zaposlene skrbijo tako z materialnimi kot nematerialnimi pomočmi. Bistveno mu je zadovoljstvo zaposlenih, zato jim izpolnjujejo želje tudi izven meja podjetja. Za krizne razmere imajo fond, iz katerega financirajo posebne dogodke. Zaposlene vzpodbuja predvsem skozi odnos in ne samo s plačo. Spodbujajo se natančnost dela in odnosi. Z nagrajevanjem nad pričakovanji razvija v zaposlenih močnejšo željo po izboljšanju. Z zaposlenimi komunicira najmanj enkrat tedensko, z večino zaposlenih enkrat dnevno. Visoko ceni odnos in razumevanje zaposlenih. Gradi na ideji močnih, skoraj družinskih vezi, znotraj podjetja. Odnose gradi tudi zunaj pisarne, kjer se zanima za navade, lastnosti in interese posameznikov. S tovrstnim zanimanjem razvije z zaposlenim močnejšo vez in zaupanje. Iz delovnega kolektiva odstrani glasne in dominantne ljudi. Znotraj enakopravne ekipe gradi na spoštovanju in pozitivnem odnosu. Vsak zaposleni v podjetju preide skozi mentorski program in teste, ki prikažejo posameznikove lastnosti in kako jih lahko sam najbolje uporabi.

Oseba C nudi zaposlenim privatno, medicinsko, denarno in poslovno pomoč. Zaposlene želi spodbuditi preko neobsojajočega okolja. Podpira osebne vložke in pri njih nudi pomoč. Komunikacijo z višjim delom organizacijske strukture vrši dnevno. Posameznikove lastnosti odkriva preko nalog in s komunikacijo. Sodelavce spoznava tudi zunaj poslovnega okolja, da bolje razume njihove namere, voljo, odnose in vedenje. Preverja kompetence zaposlenih in v kolikor presegajo nadrejene, jih menjava. Spreminja dinamiko ekipe s ponujanjem novih pozicij in ustreznim nagrajevanjem marljivih posameznikov.

Oseba D nudi zaposlenim brezplačno svetovanje. Preko slednjega odkriva pomembne dejavnike posameznika, ki jih uporabi za njegovo osebno rast. Tovrstno pomoč njegovi zaposleni najbolj cenijo. V zaposlenih s komunikacijo vzpostavlja jasno vizijo prihodnosti v podjetju. Gradi na povezavi med nalogami in posledicami. Preko komunikacije prenese na zaposlene tudi osebna pričakovanja. Z vodjami komunicira enkrat dnevno, z ostalimi zaposlenimi vsaj enkrat tedensko. Posameznikove lastnosti odkriva preko nalog in načina njihove izpolnitve. Ko razume posameznikovo delovanje, zanj začrta pot in na njej skupaj gradita.

Oseba E skrbi predvsem za kolegialnost in odprto komunikacijo, ki mu odpreta vrata do razumevanja motivov in dejanj zaposlenih. Slednje spodbuja s prostim delom in neobsojanjem napak. Z zaposlenimi v pisarni komunicira večkrat dnevno, z zaposlenimi na terenu enkrat dnevno ali preko poročil vodij. S celotnim kolektivom komunicira minimalno

enkrat tedensko. Lastnosti posameznikov odkriva skozi delo. Zaposlenim sprva zagotavlja ustrezno okolje in pravilno delovno mesto. Zaposlenih ne sili v napredovanje, marveč prepusti to odločitev posameznikom. Zagotavlja jim redna izobraževanja. V podjetju nima posameznikov, ki bi želeli prevzeti dodatne odgovornosti ali izkazati borbenost. Vodstvene pozicije ne oddaja sedanjim zaposlenim, marveč zaposli posameznike, ki so tovrstno delo že opravljali. Sam ne zagovarja komforta, temveč stremi k dinamičnemu delu.

4.5 Izmenjava vodja sledilec, teorija organizacijskega državljanstva in delovna uspešnost

Vodja A zaposlenih ne deli po storilnosti. Za vsakega zaposlenega sestavi spisek lastnosti, ki jih želi izboljšati. Zaposlene pogosto, a nenamerno, pripravlja na opravljanja zunajpogodbenih obveznosti. Pri samem ekipnem delu poenostavlja in deli odgovornosti. V splošnih delovnih obveznostih ima rad jasno razdelitev odgovornosti zaradi lažjega ocenjevanja storilnosti posameznika. Delovno storilnost ohranja z jasnimi pričakovanji o merilih uspešnega dela. Zagotavlja tudi ugodno delovno okolje. Preko razvoja samostojne usmeritve zaposlenega gradi na njegovem uspešnem doprinosu k podjetju. Tip vodenja vodje A prikazuje nadpovprečne rezultate. Zaposlenim želi vzpostaviti področja dela, na katerih so samostojni. Njihove uspešne rezultate se ustrezno nagraduje. Omogoča jim pridobitev znanja, spremembo procesov, pomoč pri izbiri sodelavca, informacijska orodja in fizična sredstva.

Vodja B sam zaposlenih ne deli po storilnosti, marveč jih razdeli že podporni informacijski sistem. Same uspehe nagraduje tako s finančnimi kot nefinančnimi nagradami. Zaposleni pogosto prostovoljno opravljajo zunajpogodbene obveznosti. Zaradi zaupanja in občutka odgovornosti med seboj redno vršijo komunikacijo ter rešujejo delovne naloge drugih zaposlenih. Vodja se lahko pohvali s prilagodljivo ekipo. Za delovno uspešnost skrbijo z gradnjo na koristi stranke in odnosu do nje. Vodja B ne spreminja tipa vodenja med zaposlenimi. Vodi z zgledom in navdušenjem. Napake zaposlenih odpravlja preko nasvetov in priporočil, redno tudi z ukazi. Za delovno uspešnost poskrbita predvsem notranji informacijski sistem in medsebojni nadzor zaposlenih.

Vodja C vsem zaposlenim nudi enake pogoje dela. Uspešnost se spremlja in ustrezno nagraduje preko nagrad in napredovanj. Zaposlene kljub vsemu smatra in obravnava kot ekipo. Ne želi rednega prostovoljnega opravljanja dela zaposlenih zunaj pogodbenih obveznosti. Pri mladih poudarja pomen prostega časa, pri starejših pa nestresno okolje. Zaposlenim zagotavlja odločitveno in časovno neomejeno delo, saj ta privede do uspešnega dela. Gradi na brezhibnem in samostojnem delu uslužbencev. Kot velik dejavnik uspešnega dela označuje stabilno in mirno poslovno okolje. Vodja C krmari podjetje skozi nepretrgano rast in napredke. Zaposleni, ki imajo enako razmišljanje, se razvijajo s podjetjem. Nenehno išče želje in potrebe zaposlenih, na katerih gradi z namenom višje storilnosti. V zaposlenih želi vzbuditi notranje razloge za delo in razvoj. Z ekipo redno komunicira o svojih pričakovanjih. Kot vodja izpostavlja pomen tveganja in iskanja novih načinov za izboljšavo

delovne uspešnosti zaposlenih. Najbolj je izpostavil pomen pozitivne komunikacije in vodenja s cilji.

Vodja D deli zaposlene predvsem po izobrazbi. Za vsako skupino zaposlenih ima sestavljene jasne cilje. Zagovarja hierarhično strukturo v podjetju in pripisuje odgovornost za višjo storilnost zaposlenih tudi njihovim vodjam. V podjetju ne čuti potreb po dodatnem delu zaposlenih. Skrbi za ustrezno velikost ekipe, saj ne želi preobremenjenih zaposlenih. Z vpeljavo nižjih kvot je dosegel višjo natančnost, nižje število reklamacij in zmožnost prevzema dodatnih nalog, saj zaposleni niso preobremenjeni. Njegov tip vodenja se odraža v večji odgovornosti, lojalnosti in pripravljenosti zaposlenih. Za ključen pristop označuje komunikacijo in razumevanje potreb in želja posameznika.

Vodja E zaposlenih ne deli po dodatnih skupinah. Obravnava jih kot posameznike in za vsakega ima sestavljen načrt za prihodnost. Redno pripravi zaposlene, da opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti, saj ne želi polagati prekomerne količine dela na pleča zaposlenih. Zagovarja stališče, da prekomerno delo prinaša le nezadovoljstvo in odklonsko vedenje. V kolikor za kratek čas le opravljajo dodatna dela, jih sorazmerno tudi nagradi. V kolektivu ne vidi možnosti za veliko dodatnega dela, saj so delovniki zaposlenih že zapolnjeni. Za delovno uspešnost zaposlenih skrbi s proaktivnostjo, ustreznim managementom časa, razvojem komunikacije in sodelovanjem znotraj ekipe. Preko komunikacije z vodjo se zaposleni v podjetju E lažje povežejo s podjetjem in njegovimi cilji. Sam vodi podjetje predvsem s karizmo. V zaposlenih želi razviti višji nivo morale in etike. Na drugi strani gradi na povezavi med uspehi podjetja in nagradami.

5 DISKUSIJA

5.1 Teoretični prispevki in primerjava z obstoječimi raziskavami

V petem poglavju bom primerjal rezultate lastne raziskave ter najpomembnejše izvlečke iz literature. Prikazati želim razliko med dejanskim in teoretičnim pristopom pri vpeljavi transformacijskega vodenja v podjetjih. Iz vprašalnika sem izbral najpomembnejše teme, ki jih bom v naslednjih podpoglavjih obravnaval.

5.1.1 Dominantnost, zaupanje, moralnost in potreba po vplivanju na ljudi

Po navedbah House (1976) imajo vodje sledeče lastnosti: visoko samozavest, dominanco, močno zaupanje, moralo in potrebo po vplivanju na ljudi. Vse vodje razen vodja D se ocenjujejo za dominantne. Morala je navzoča pri vseh. Vse vodje razen vodje B čutijo potrebo po vplivanju na ljudi. Slednji gradi na samozavedanju zaposlenih. V zaposlenih vzbujajo zaupanje skozi: predanost obljubam, pogovor, upoštevanje mnenj, nastop, zgled in moralo. Tovrstne načine vzpostavljanja odnosov potrjuje tudi Graen (1976).

5.1.2 Prepoznavanje in obravnavanje potreb drugih

Vodje prepoznavajo in obravnavajo potrebe drugih skozi vživljanje v situacijo zaposlenega, z odkritim dialogom, nadziranjem vedenja, skozi reakcije in odnose. Vse vodje prepoznavajo potrebe, vendar vsak na svoj način. Teorija poudarja bistven pomen individualne obravnave, saj tako najlažje prepoznamo potrebe posameznikov. Sprejeti moramo posameznikove razlike v zvezi z avtonomijo, spodbujanjem, odgovornostjo in sprejemanjem navodil (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004).

5.1.3 Čustvena inteligenca

Po ugotovitvah Vitello-Cicciu (2002) je čustvena inteligenca pogosto priznana kot pomembna lastnost organizacijskih voditeljev. Delovni stil transformacijskih vodij je sestavljen iz mentorstva, vodenja, inštruiranja, gradnje sledilcev v bodoče vodje in čustvene podpore (Sluss & Ashforth, 2007). Čustveno inteligenco in podporo odsevajo obravnavane vodje skozi empatijo, čutenja in preučevanje zaposlenih. Posedujejo jo vse vodje.

5.1.4 Karizma

Bass in Avolio (1993) opisujeta karizmo kot moderno subdimenzijo transformacijskih vodij. Tudi Barling, Weber in Kelloway (1996) so dokazali, da so bile vodje, ki so prejele izobraževanje za transformacijsko vodenje, sprejete kot bolj intelektualno stimulatивne, karizmatične in so posameznike obravnavale bolj individualno. Vse vodje razen vodje A menijo, da jih okolje sprejema kot karizmatične.

5.1.5 Primer osebe povzdignjene na višji nivo morale in delovne storilnosti

Po navedbah Burns (1978) transformacijske vodje povzdigujejo posameznike na višji nivo morale in motivacije. Vse vodje so povzdignile vsaj eno osebo na naprednejši nivo. To so dosegli s postopnim povečevanjem zahtevnosti dela, mentorskim programom, izobrazbo, razvojem samozavedanja in s spremembami potreb podjetja.

5.1.6 Kritično razmišljanje

Transformacijske vodje stimulirajo privržence, da preučijo predhodni način dela in ponovno ocenijo njihove ključne vrednote in prepričanja (Bass & Avolio, 1990). Kritično razmišljanje vzbujajo vse obravnavane vodje. Dosežejo ga s spreminjanjem zahtev, pričakovanji, izkušnjami, zanimanjem za delo in lastnimi kritikami.

5.1.7 Intelektualna stimulacija

Vodje preko intelektualne stimulacije spodbujajo in opogumljajo privrženke za reševanje problemov na lasten način (Bass & Avolio, 1990). Vodje so zaposlene spodbudile preko novega načina predstavitve problemov, izobraževanj, neobsojajočega okolja, kritičnega razmišljanja in svobode dela.

5.1.8 Kreativnost

Kreativno razmišljanje transformacijske vodje razvijajo skozi opolnomočenje in sodelovanje z zaposlenimi (Willink, 2009). Preko intelektualne stimulacije spodbujajo inovativne rešitve in okolje ustvarjalnosti (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004). Tovrstnih načinov se poslužujejo tudi intervjuvane vodje. Za razvoj kreativnega razmišljanja uporabljajo tudi nove vrste tehnologije, selektivno izbiro zaposlenih, spremenljive delovne strukture in sodelovanje z dobavitelji.

5.1.9 Stimulacija

Intelektualna stimulacija, kjer vodja spodbuja privrženke, da preučijo predhodni način dela in ponovno ocenijo njihove ključne vrednote, je eden izmed štirih elementov transformacijskih vodij (Bass & Avolio, 1990). Obravnavane vodje pretežno uporabljajo finančno stimulacijo, intelektualne stimulacije se poslužuje samo vodja A.

5.1.10 Nov pogled na probleme

Nov pogled na težave in zahtevane naloge transformacijske vodje stimulirajo preko intelektualne stimulacije in izzivov, saj podajo sledilcem možnost vpogleda v problematiko z drugega vidika (Chou, Lin, Chang & Chuang, 2013; Felfe, Tartler & Liepmann, 2004). Vodje uporabljajo tehniko out of the box, pogled drugih zaposlenih, izobraževanja, medsebojno pomoč zaposlenih in kritično razmišljanje.

5.1.11 Dodaten trud

Vrstne študije so pokazale pozitiven in odločen vpliv transformacijskega vodenja na trud in zadovoljstvo zaposlenih (Kirkpatrick & Locke, 1996). Transformacijske vodje ponujajo zanimive in privlačne cilje za prihodnost organizacije, ki naredijo povezave med posameznikovim trudom in organizacijskimi cilji bolj opazne (Jackson, Meyer & Wang, 2013). Bryman (1992) je odkril, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano s številnimi pomembnimi organizacijskimi rezultati, vključno z zaznanimi dodatnimi naporih. Vse raziskovane vodje v zaposlenih vzbujajo željo po dodatnih naporih. To dosežajo preko gradnje na lastnih željah zaposlenih, mentorskega programa, navdušenja za dodatna znanja,

komunikacije, finančne povezave med poslovnimi uspehi in plačo ter razvojem ekipnega duha.

5.1.12 Zadovoljstvo

Po navedbah Koh, Steers in Terborg (1995) ter Lowe in Kroeck (1996) je transformacijsko vodenje povezano s predanostjo zaposlenih organizaciji, zadovoljstvom z delom in vodjo. Štirje izmed petih vodij nenehno gradijo na zadovoljstvu zaposlenih. Le vodja A gradi na nezadovoljnih zaposlenih, saj tako lažje odkriva potrebe in zagotavlja nenehno rast zaposlenega. Ostale vodje gradijo na zadovoljstvu preko izločanja posameznikov, ki so neskladni s kulturo podjetja, fleksibilnega delovnika, komunikacije in pravilnega načina vodenja.

5.1.13 Vizija

Znotraj organizacije ustvarjajo vizijo, poslanstvo, cilje in kulturo, ki prispevajo k uresničevanju vrednot in služenje namenu (Hickman, 1997). Vodja deluje kot model za podrejene, komunicira vizijo in uporablja simbole za osredotočanje ljudi na prizadevanja (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004). Vse obravnavane vodje komunicirajo vizijo zaposlenim. Poslužujejo se načinov, kot so javne objave, strateške konference, medosebna komunikacija in kolegiji.

5.1.14 Model za zaposlene

Transformacijske vodje z navdihujočo motivacijo preko izmenjave vodja-sledilec služijo kot vzor za sestavo vizije in sporočanje visokih pričakovanj (Wang, Law & Chen, 2008). Vsi intervjuvani direktorji želijo biti zaposlenim vzor. To želijo doseči z dodatnim trudom, vrednotami in vestnostjo.

5.1.15 Strast

Povezava med delovno uspešnostjo in transformacijskim vodenjem se odraža v zmožnosti motivacije podrejenih, da razvijejo potrebna znanja in veščine za soočenje z izzivi in spremembami v delovnem okolju (Shahhosseini, Silong & Ismail, 2013). Motivacija, vzbujena s strani transformacijske vodje, vpliva na posameznikovo zadovoljstvo, predanost in uspešnost (Uddin, Rahman & Howlader, 2014). Obravnavane vodje motivirajo zaposlene skozi: nagrajevanje, komunikacijo, vizije, s povezavo med pričakovanj in cilji. Le vodja A ji dodeljuje tretjino pozornosti.

5.1.16 Pomoč in strast

Individualna obravnava se nanaša na nivo, do katerega vodje prislужnejo sledilčevim naporom, potrebam ter ali se vedejo kot mentorji in trenerji (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Vse intervjuvane vodje pomagajo zaposlenim in jih vzpodbujajo. Preko letnih razgovorov, komunikacije in svetovanja gradijo na posameznikih. Zaposlenim nudijo tako finančno pomoč kot tudi možnost kariernega razvoja. Potrebe in želje zaposlenih identificirajo ter jih vzpodbujajo pri njihovem doseganju.

5.1.17 Motivacija

Transformacijske vodje zagotavljajo stalne in ključne povratne informacije za razvoj podrejenih (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004). Vse vodje so redno v kontaktu z zaposlenimi. Komunikacijo označujejo kot najpomembnejši element dobre vodje. Preko nje inštruirajo, mentorirajo in zagotavljajo povratne informacije zaposlenim.

5.1.18 Posameznikove lastnosti

Identifikacijski raziskovalci poudarjajo pomen razumevanja identitete in identifikacije, saj so to sredstva za osnivanje prožnih kapacitet v sledilčevem vedenju in odnosu (Albert, Ashforth & Dutton, 2000). Lastne zaposlene odkrijejo vodje preko razgovora, informacij iz okolja, izvedbe nalog in komunikacije. Poudarjajo pomen odkrivanja posameznikovih lastnosti in umestitve na pravilno delovno mesto.

5.1.19 IVS in delovna uspešnost

Na podlagi teorije IVS je razmerje med zaposlenimi in voditelji lahko visoke ali nizke kakovosti (Graen & Uhl-Bien, 1995b). Sledilci transformacijskih vodij so po teoriji IVS inovativni reševalci problemov in razvijajo kapaciteto vodenja z mentorstvom in soočanjem. (Dasborough & Ashkanasy, 2002). V analiziranih podjetjih vodji C in D delita zaposlene na podskupine. Slednje so vezane na njihove finančne rezultate. Drugih delitev zaposlenih nimajo.

5.1.20 Teorija organizacijskega državljanstva

Transformacijske vodje ponujajo zaposlenim smisel, ki se odraža na višjih potrebah ter opravljanju aktivnosti preko kratkoročnih interesov (Judge & Piccolo, 2004). Tri od petih vodij pripravi zaposlene, da opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti. Samo v podjetju B je sinergija v ekipi dovolj močna, da zaposleni opravljajo dodatno delo brez vnosa vodje.

5.1.21 Delovna uspešnost

Delovna uspešnost zaposlenih je konstrukt vplivov delovne zavzetosti, organizacijskega poistovetenja in transformacijskega vodenja (Buil, Martínez & Matute, 2019). V študiji so zaznali povezavo med IVS, prepoznavanjem odnosov, transformacijskim vodenjem in delovno učinkovitostjo (Jyoti & Bhau, 2015). Vodje se delovne uspešnosti lotevajo z uskladitvijo pričakovanj, pravih pristopov do dela, samostojnega dela in nagrajevanja. Njihov tip vodenja je usmerjen predvsem v rezultate. Višje uspešnosti obravnavane vodje, razen vodja A, ne vidijo kot posledico njihovega načina vodenja. Za izboljšanje delovne uspešnosti uporabljajo moralo, etiko, komunikacijo, povezavo med uspehi in nagradami ter tveganja.

6 PRAKTIČNA PRIPOROČILA

Vodjam, ki želijo razviti transformacijske lastnosti in jih pravilno implementirati, svetujem sledeče: priučitev in ponotranjanje vsakomur dosegljivih transformacijskih lastnosti skozi literaturo Bass in Avolio (1990). Vedenjski razvoj je mogoč in je direktna posledica namere in želje po spremembi (Begley, 2007). Naslednji ključen del transformacijskega vodenja je njegova implementacija. S pomočjo vprašalnika oz. tez za transformacijske vodje si lahko pomagamo razumeti nasprotno stran oziroma zaposlene. Vprašanja 2, 5, 12, 16 se navezujejo na idealiziran vpliv, vprašanja 4, 6, 8, 15 na navdihujočo motivacijo, vprašanja 3, 7, 10, 13 na intelektualno stimulacijo in vprašanja 1, 9, 11, 14 na individualno obravnavo. Z zgornjim vprašalnikom lahko predvidimo tudi dva pomembna konstrukta: samodoločenost (notranja motivacija) in pozitivni vpliv (Beauchamp idr., 2010).

V študij Wilson (2020) so odgovore, kako implementirati transformacijsko vodenje razdelili v pet ključnih tem: sodelovanje v odločitvenem procesu, gradnja odnosov, redna in odkrita komunikacija, enakost ter razumevanje okolja. Pri prvi vodje priporočajo za boljšo vključenost s sledilci: komunikacijo, poslušanje, razumevanje prednosti ter slabosti njihove ekipe in zagotavljanje dostopnosti vodje. Pri razvoju in ohranjanju pozitivnih odnosov vodje priporočajo: transparentnost, zaupanje in komunikacijo. Potrebno je dodati, da so pomembne kategorije tudi povratne informacije, pogoste interakcije in poslušanje. Tretja tema komunikacija je bila označena kot druga najpomembnejša metoda. Omenjena je bila kot osrednji način za vključevanje delovne skupine v odločitveni proces, gradnjo odnosov in motivacijo posameznikov. Enakost v ekipi kot primer vključevanje ljudi, enaka obravnava, spoštljivost prinašajo po mnenju vodij občutek skupnosti. Pri peti temi, ki se osredotoča na okolje, so vodje izpostavile, da posamezniki odhajajo na delo zaradi različnih razlogov. Vsaka organizacija ima različno kulturo in navade, ki jih mora sledilec ponotranjiti. Izpostavili so tudi heterogenost posameznikov, pri katerih je pomembno razumeti predvsem osebne želje, težnje in motivacijo. Vse vodje se osredotočajo na osebni razvoj posameznikov, pozitivnost okolja, zaupanje zaposlenih, zadržanje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo.

V knjigi Hacker in Roberts (2003) poudarjata, da za ponotranjenje modela transformacijskega vodenja vodje potrebujejo: znanje, izkušnje, ter visok nivo individualnega in skupnostnega zavedanja. Zaradi številnih dnevnih odločitev in zapletenih aktivnosti v organizacijskem okolju morajo biti lastnosti transformacijskega vodenja dobro razumljene in vključene v načela ter nauke. Beauchamp in drugi (2010) so sestavili teze, s katerimi lahko odkrijemo pomanjkljivosti lastne implementacije. Slednje so predstavljene v sliki 8.

Slika 8: Šestnajst tez za vpeljavo transformacijskega vodenja v praksi

☐	Vodji je mar zame	☐
☐	Deluje kot oseba, ki mi je lahko vzor	☐
☐	Ustvarja lekcije, ki v meni vzpodbudijo razmišljanje	☐
☐	Verjame vame	☐
☐	Z menoj ravna na način, da vzbuja spoštovanje	☐
☐	Je entuziastičen glede mojega potenciala	☐
☐	Zagotavlja mi naloge in izzive, ki v meni razvijejo nov način razmišljanja	☐
☐	V meni spodbuja dodatne napore	☐
☐	Poskuša razumeti vsakega posameznika v skupini	☐
☐	Spodbudi me, da pogledam na problem z drugega vidika	☐
☐	Pomaga posameznikom	☐
☐	Komunicira lastne vrednote	☐
☐	Spodbudi me, da pogledam na problem iz drugega vidika	☐
☐	Prepozna potrebe in zmožnosti vsakega posameznika	☐
☐	Vede se optimistično glede dosežkov	☐

Prerejeno po Beauchamp in drugi (2010).

Preko naslednjih sedmih področij lahko vodje razvijejo in izvedejo transformacijsko vodenje. Prvo področje je analiza sedanjih rezultatov. Glede na pozitivne in nenehne rezultate transformacijskega vodenja moramo razumeti, kaj podjetje in posamezniki že

dosegajo ter kje se lahko še razvijemo v podjetju. Drugo področje je sprejemanje mentalitete, usmerjene v zmogljivost. Transformacijski vodja mora razviti sposobnost razmišljanja z namenom in prepoznavanje različnih miselnosti v ekipi. Z metodo petih miselnosti za uspešnost opisanih v knjigi (namernost, pristnost, izobilje, identiteta enega in moč zunaj meril) lahko pomaga posameznikom pri razvoju. V posamezniku moramo odkriti, kateri tip mentalitete poseduje in na njej graditi. Izogibati se moramo pridiganja drugim glede izboljšav, marveč se moramo osredotočiti na lastno miselnost. Čas moramo vzeti za samorefleksijo z namenom boljšega razumevanja lastnega delovanja. Tretje področje je osredotočanje na možnosti. Preveriti moramo, kakšen nivo dela bi potrebovali za preboj na naslednji nivo. Ustvariti si moramo visoke cilje, do katerih pot sestavimo iz majhnih postopnih izboljšav učinkovitosti ekipe. Četrto področje je uporaba modela. Za boljšo vpeljavo transformacijskega vodenja in uvedbo njegovih idej se moramo poslužiti enega izmed modelov. To so administrator, analitik, visoko zmogljiv posameznik, energičen, posameznik, ki daje moč, in kreativni posameznik. Peto področje je ocenitev lastnih sposobnosti. Z modelom ocenjevanja iz knjige lahko odkrijemo naše prednosti in slabosti. Osredotočiti se moramo na smiseln razvoj spretnosti. Šesto področje je sestaviti osebni plan za razvoj lastnih spretnosti. Osredotočiti se moramo na preizkuševalne teoretične podlage na terenu in njen vpliv. Natančne aktivnosti morajo biti podprte s kriteriji uspešne vpeljave. Šesto področje je nov način vodenja. Nova znanja moramo nenehno vaditi in preizkušati. Izbirati moramo tvegane odločitve in jih drzno izpeljati. Počasni in merljivi koraki bodo sčasoma pripeljali do rasti. Vodja mora nadzirati rezultate, podpirati produktivno razmišljanje in postavljati visoke cilje za organizacijo in na osebni ravni medtem graditi na transformacijskih spretnostih. Začrtati mora pot in tvegati s transformacijskimi lastnostmi, preko izkoriščanja visokega nivoja zavedanja, da zaznava učinkovitost (Hacker & Roberts, 2003).

Skozi intervjuje so se za ključne elemente transformacijskega vodenja pokazali tudi: komunikacija, ustrezna pričakovanja, izobraževanje, svoboda dela, povezava med uspehi in delom, poslušanje posameznika, sprejemanje odgovornosti in energija ekipe.

7 OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Kljub temu da je transformacijsko vodenje relativno dobro raziskano področje, magistrsko delo zaradi omejitev kvalitativne raziskave in kompleksnosti transformacijskega vodenja ohranja številne možnosti za nadaljnje raziskovanje in izboljšavo. Pomanjkanje je predvsem mogoče zaznati na študijah implementacije transformacijskega vodenja v organizacijah. Bodočim raziskovalcem priporočam preučitev korakov, ki morajo biti preprosto sestavljeni in mogoči za implementacijo v raznovrstnih organizacijah.

Delovna učinkovitost je potrjeno produkt transformacijskega vodenja, vendar mu pri tem pomagajo številni mediatorji. V dosednji literaturi sem zasledil pomanjkanje vnaprej

pripravljenih postopnih modelov, ki se jih lahko poslužijo vodje organizacij za povečanje učinkovitosti.

Metodološke omejitve, kot je neiskrenost odgovorov, lahko zasledimo ob izvedbi intervjujev kljub anonimizacija imen in ne osredotočanju na poslovne ali osebne skrivnosti. Podatki, pridobljeni preko polstrukturiranih intervjujev so subjektivni, saj vsak vodja drugače razume in doživlja okolje. Menim, da bi z več podvprašanji lahko razkril točnejše podatke in namere vodij. Pri intervjujih sem se soočal tudi s časovnimi omejitvami, saj je bilo petinštiridesetminutni intervju težko umestiti v zasedene urnike vodij. Intervjuje sem opravil v razponu treh mesecev. Pri samem vprašalniku bi dodal, da obstajajo nekatera vprašanja netočno odgovorjena oziroma se je vodja želel izogniti natančnejšemu odgovoru s splošnim ukrepi.

SKLEP

Transformacijsko vodenje je po mnenju raziskovalcev in avtorjev znano kot hibriden stil, ki je visoko učinkovit v večini modernih organizacijskih okvirih. S tem razlogom sem se odločil obravnavati transformacijsko vodenje in njegov vpliv na delovno uspešnost preko teorije in petih intervjujev. Obravnavane transformacijske vodje z rezultati podjetij dokazujejo uspešnost modela v praksi. S samim raziskovanjem sem dokazal povezavo med transformacijskim vodenjem in delovno uspešnostjo, kjer sam koncept vodja-sledilec deluje kot najmočnejši moderator. Odnosi, ki sem jih obravnaval, veljajo za ključen element uspeha implementacije. Obenem sem preučeval tudi, na kakšen način in kako jih lahko same vodje razvijejo.

V prvem poglavju magistrskega dela, poimenovanega transformacijsko vodenje, sem s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučil njegov razvoj, dimenzije in njihovo implementacijo. Pri razvoju sem se ozrl v samo spremembo v razmišljanju in težnjo k moralnosti, sledilcu, odnosom med vodjo in podrejenim ter karizmi posameznika. Nadaljeval sem s transformacijskim vodenjem in njegovimi dimenzijami (karizma, navdihujoča motivacija, individualna obravnava ter intelektualna stimulacija), ki sem jih opisal v skladu s teorijo. Samo analizo dimenzij sem nadgradil s predstavitvijo štiristopenjskega načina vpeljave transformacijskega vodenja v organizaciji. Za zaključek sem primerjal še transakcijsko in transformacijsko vodenje, ki velja za nadgradnjo, saj želi povzdigniti posameznika na višji nivo potreb in morale.

Drugo poglavje vzame pod drobnogled delovno uspešnost zaposlenih. Sprva sem preučil samo teoretično podlago odnosa vodja sledilec. Slednjo sem nadgradil s prepoznavanjem odnosov, ki je bistven element razumevanja identitete sledilcev in deluje kot eden izmed mediatorjev pri delovni učinkovitosti. Naslednje podpoglavje je VOD in teorija socialne izmenjave. VOD prinaša obojestranskost in višjo učinkovitost dela, ki se razvije skozi lojalnost in zaupanje. Teorija socialne izmenjave pojasnjuje izvor vedenja ljudi, ki je

osnovan na procesu izmenjave. Četrto podpoglavje predstavlja samovodenje, ki je tako kot transformacijsko vodenje priučljivo in prinaša višjo delovno uspešnost. Pomemben element delovne uspešnosti so tudi karakteristike dela, ki so opisane v petem podpoglavju. Slednje zaposleni ob vodenju s strani transformacijske vodje vidijo kot pomembnejše in kot večji izziv, obenem pa se z njimi tudi lažje povežejo. Za konec sem delovno uspešnost povezal tudi kot konstrukt, potrjeno odvisen od transformacijskega vodenja, organizacijskega poistovetenja, delovne zavzetosti in organizacijskega državljanstva.

Temelj za tretje poglavje so intervjuji, ki sem jih opravil s petimi uspešnimi transformacijskimi vodjami. V podpoglavju metodologije sem opredelil namen, cilje, raziskovalna vprašanja, metodo intervjuja in opisal same intervjuvance. Sledila so vprašanja, ki so bila vezana na posamezne teoretične sklope.

Četrto in peto poglavje se osredotočata na interpretacijo ugotovitev intervjujev. Razdeljeni sta po tematskih sklopih. Četrto poglavje se še natančneje osredotoča na vsako vodjo posebej. Peto poglavje sem nadgradil s teoretični prispevki in primerjavo z obstoječimi raziskavami, v katerih lahko vidimo dejanska odstopanja od teoretičnih osnov. Šesto poglavje sestavljajo praktična priporočila, kjer preko treh študij osvetlim pomembne tehnike za pravilno vpeljavo transformacijskega vodenja z namenom največje učinkovitosti organizacije.

Ključni cilj magistrskega dela je bil preučiti teoretično podlago transformacijskega vodenja in njegovo implementacijo v podjetjih ali organizacijah. S pomočjo ugotovitev lahko potrdim, da so značilnosti transformacijskih vodij dosegljive vsakomur in so primerne za raznovrstne organizacije. Za vpeljavo je potrebno uporabiti enega izmed načinov, opisanih v magistrskem delu. Same značilnosti transformacijskih vodij glede na teorijo in prakso prinašajo višjo delovno uspešnost v organizaciji in jih je koristno vpeljati. V samem magistrskem delu sem uspešno odgovoril na vsa raziskovalna vprašanja, ki so se nanašala na transformacijsko vodenje in njegov vpliv na delovno uspešnost.

Kljub starosti tovrstne teorije je način vodenja še vedno aktualen in nam ponuja ugoden način izboljšanja uspešnosti podjetja. Magistrsko delo zaključujem z mislijo, da so za uspešno vodenje potrebni predvsem ustrezni cilji, vrednote in komunikacija.

LITERATURA IN VIRI

1. Albert, S., Ashforth, B. E. & J. E. Dutton (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, 25, 13–17.
2. Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R. F. & Abu Al-Rub, N. F. (2010). Co-workers support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing*, 15(5), 391–401.

3. Ansari, M. A., Lee, B. B. & Aafaqi, R. (2007). LMX and work outcomes: The mediating role delegation in Malaysian business context. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6.
4. Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. & Abu-Sama, B. (2008). The relationship between transformational leadership behavior, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140–151.
5. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
7. Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420.
8. Barbutto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40.
9. Barling, J., Weber, T. & Kelloway, T. K. (1996). Effects of transformational leadership training and attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.
10. Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
11. Bass, B. (1981). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
12. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
13. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
14. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231–272.
15. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
16. Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73–87.
17. Bass, D. C. (1989). Book reviews. *Journal of the American Academy of Religion*, 57(2), 429–430.
18. Basu, R. & Green, S. R. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behavior in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477–499.
19. Beauchamp, M. R., Barling, J., Li, Z., Morton, K. L., Keith, S. E. & Zumbo, B. D. (2010). Development and psychometric properties of the transformational teaching questionnaire. *Journal of Health Psychology*, 15(8), 1123–1134.

20. Begley, S. (2007). *Train your mind, change your brain: How a new science reveals our extraordinary potential to transform ourselves*. New York: Ballantine Books.
21. Bertolino, M., Truxillo, D. M & Fraccaroli, F. (2013). Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 867–885.
22. Bhatti, M. A., Battour, M. & Ismail, A. R. (2013). Expatriates adjustment and job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 694–717.
23. Bodla, M. A. & Nawaz, N. M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 370–381.
24. Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational. *Academy of Management Journal*, 46, 554–555.
25. Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910.
26. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325.
27. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
28. Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
29. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.
30. Butler, J., Cantrell, R. & Flick, R. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal*, 17(1), 13–28.
31. Bycio P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.
32. Carter, M. Z., Jones-Farmer, A. J., Armenakis, A. A., Field, H. S. & Svyantek, D. J. (2009). Transformational leadership and follower's performance: Joint mediating effects of leader member exchange and interactional justice. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8, 1–6.
33. Chou, H. W., Lin, Y. H., Chang, H. H. & Chuang, W. W. (2013). *Transformational leadership and team performance the mediating roles of cognitive trust and collective efficacy*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244013497027>
34. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
35. Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of

- controls. V R. Kramer, & T. Tyler (ur.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (str. 16–38). London: SAGE Publications.
36. Daft, L. R. (2005). *The leadership experience*. Mason: Thomson South-Western.
 37. Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615–663.
 38. De Vries, M. K. & Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 30, 295–309.
 39. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9, 315–335.
 40. Dubinsky, A., Yammarino, F., Jolson, M. & Spangler, W. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 17–31.
 41. Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. V B. J. Avolio & F. Yammarino (ur.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (str. 35–66). St. Louis: Elsevier.
 42. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
 43. Eberly, M. B., Johnson, M. D., Hernandez, M. & Avolio, B. J. (2013). An integrative process model of leadership: examining loci, mechanisms, and event cycles. *American Psychologist*, 68(6), 427–443.
 44. Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support from top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leadermember exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321–330.
 45. Fisk, G. M. & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader' emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 23, 1–12.
 46. Follett, M. P. & Graham, P. (1995). *Mary Parker Follet, prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press.
 47. Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25, 17–26.
 48. Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analysis review of leader member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
 49. Geyery, A. L. J. & Steyrer, J. M. (1998). Transformational Leadership and Objective Performance in Banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397–420.
 50. Gillespie, N. & Mann, L. (2000). *The building blocks of trust: The role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders*. Melbourne: Melbourne business school.
 51. Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact of organisational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.

52. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995a). Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
53. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995b). Relationship-Based Approach to Leadership: Development and Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
54. Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1201–1245). Chicago: Rand McNally.
55. Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5, 43–54.
56. Green, C. & Heywood, J. (2008). Does performance pay increase job performance? *Journal of Economics*, 75(3), 710–728.
57. Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
58. Stone, G. A., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
59. Hacker, S. & Roberts, T. (2003). *Transformational leadership: Creating organizations of meaning*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
60. Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
61. Hickman, G. R. (1997). Transforming organizations to transform society. V Kellogg Leadership Studies Project & James MacGregor Burns Academy of Leadership (ur.) *KLSP: Rethinking leadership: Kellogg Leadership Studies Project 1997*. College Park: The James MacGregor Burns Academy of Leadership.
62. House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Toronto: Faculty of Management Studies.
63. House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–353.
64. Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
65. Howell, J. M. & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 43(2), 243–69.
66. Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X. H. F. (2013). Leadership, commitment, and culture: a meta-analysis. *Journal of leadership & organizational studies*. 20, 84–106.
67. Jensen, J. L., Olberding, J. C. & Rodgers, R. (1997). The quality of leader member exchange (LMX) and member performance: A meta-analytic review. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1, 320–324.

68. Felfe, J., Tartler, K. & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 262–288.
69. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
70. Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
71. Jung, D. I. & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.
72. Jyoti, J. & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4).
73. Kark, R. & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. V B. J. Avolio & F. J. Yammarino (ur.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, str. 67–91. Oxford: Elsevier Science.
74. Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson S. & Wahlstorm K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: Wallace fundation.
75. Kessler, T. G. (1993). *The relationship between transformational, transactional and laissez-faire leadership behaviors and job satisfaction in a research environment* (Doktorska disertacija). Fort Lauderdale: Nova University.
76. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S. & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
77. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.
78. Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84, 885–896.
79. Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Development*, 16, 319–333.
80. Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58–72.
81. Kuhnert, K. W. & Lewis, P. L. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.
82. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.

83. Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15(1), 47–119.
84. Loi, R., Chan, K. W. & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42–61.
85. Lowe, K. B., & Kroeck, K. G. (1996). Effective correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
86. Manaf, A. & Latif, L. (2014). Transformational leadership and job performance of SMEs technical personnel: The adaptability cultural approach as mediator. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 648.
87. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
88. Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445–467.
89. Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. & Yim, F. H. K. (2009). Does the job satisfaction—job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761–796.
90. Parry, K. (2000). Does leadership help the bottom line? *New Zealand Management*, 47(3), 38–41.
91. Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
92. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
93. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
94. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
95. Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Van Knippenberg, D. (2008) The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations* 61, 1593.
96. Schriesheim, C. A., Neider, L. L. & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298–318.
97. Shahhosseini, M., Silong, A. D., & Ismail, I. A. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *Researchers World*, 4, 15.

98. Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
99. Shils, E. (1965). Charisma, order and status. *American Sociological Review*, 30, 199–213.
100. Shooshtarian, Z., Ameli, F. & Aminilari, M. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance, and job commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 29–45.
101. Simic, I. (1998). Transformational leadership: The key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*, 1, 49–55.
102. Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9–32.
103. Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19, 807–823.
104. Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257–273.
105. Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143–164.
106. Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(2), 1–29.
107. Takala, T. (1998). Plato on leadership. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 785–798.
108. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
109. Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
110. Tseng S. M. & Huang J. S. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications* 38(5), 6118–6124.
111. Tucker, R. C. (1968). The theory of charismatic leadership. *Daedalus*, 97(3), 731–756.
112. Uddin, M. A., Rahman, M. S. & Howlader, M. H. R. (2014). Exploring the relationships among transformational leadership, deviant workplace behavior, and job performance: An Empirical Study. *ABAC Journal*, 34, 1–12.
113. Vitello-Cicciu, J. (2002). Exploring emotional intelligence: Implications for nursing leaders. *The Journal of Nursing Administration*, 32, 203–210.
114. Waddock, A. S. & Post, J. M. (1991). Social entrepreneurship and analytic change. *Public Administration Review*, 51(5), 393–401.
115. Waldman, D. A., Bass, B. M. & Einstein, W. O. (1987). Leadership and the outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177–186.

116. Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance. A test of the mediating effects of identification and leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103–1126.
117. Wang, H., Law, K. S. & Chen, Z. X. (2008). Leader member exchange, employee performance and work outcomes: An empirical study in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1809–1824.
118. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
119. Wholey, J. S., Hatry, H. P. & Newcomer, E. N. (2012). Book review: Handbook of practical program evaluation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1269–1272.
120. Willink, E. T. (2009). Beyond transactional management: Transformational lessons for Pharmaceutical sales and marketing managers. *Journal of Medical Marketing*, 9(2), 119–125.
121. Wilson, D. E. (2020). Moving toward democratic-transformational leadership in academic libraries. *Library Management*, 41(8–9), 731–744.
122. Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought*. New York: John Wiley.
123. Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216.
124. Yang, C. L. & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies* 8(1), 6–26.
125. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
126. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.

PRILOGE

Priloga 1: Transkript intervjuja z vodjo A

Odgovori intervjujev:

Ste dominantna oseba?

Glede na opravljene analize, da.

Kako v zaposlenih vzbujate zaupanje?

To bi bilo boljše vprašanje za moje zaposlene. Upam, da ja, saj v nasprotnem primeru ne bi želeli delati za nas. Bolj ko ti sledijo, bolj ti zaupajo. V kolikor se ne strinjajo s teboj, kaj kmalu ne bi več delali za nas oz. ne delajo več tako zavzeto.

Ste moralen človek?

Verjamem, da ja.

Čutite v sebi potrebo po vplivanju na ljudi?

Da, seveda.

Kako prepoznate in obravnavate potrebe drugih?

Tukaj sem v dvomih, saj se vedno sprašujem ali preveč ali premalo. Tako, da se vživimo v situacijo drugega.

Po čem sklepate, da ste čustveno inteligentna oseba?

Po testih, pričevanjih drugih ljudi, po sprejemanju njihovih razmišljanj, po vračilu empatije s strani zaposlenih. Po tem, ali ti je zaposleni pripravljen pomagati. Na te načine prepoznaš ali imamo res dovolj posluha za potrebe drugih. Tudi vživljanje v druge bi označil kot čustveno inteligenco.

Kako veste, da ste karizmatična oseba?

Ne vem. Sam sebe ne bi označil za zelo karizmatično osebo, marveč kot srednje karizmatično osebo, ker ocenjujem, da večji delež moje avtoritete izhaja iz strokovnega dela. Avtoriteto pridobivamo ljudje na različne načine, skozi karizmo, strokovnost, iz same pozicije. Iz različnih vzrokov nam ljudje priznavajo avtoriteto.

Katere so bile vaše kritične točke v karieri?

Moje kritične točke so bile odločitev za delo v tujini, odločitev za študij več smeri hkrati, odločitev za sprejemanje novih izzivov, mesto namestnika direktorja, kasneje tudi direktorja

ali prokurista, sprejemanje izzivov, da sem odšel v drugo poslovno okolje, sprejemanje izzivov novih poslov, sodelavcev, še bi lahko našteval. Vsi ti izzivi spremenijo tvoje življenje in življenje tvojih sodelavcev. Večino izzivov sem si postavil sam, v to sem prepričan.

Primer osebe, ki so jo povzdignili na višji nivo morale in delovne storilnosti?

Vodja strateške prodaje. Za kogar se počutim izredno suvereno, ko vodi stranko. Na višji nivo sem ga postavil s postopnim poviševanjem zahtevnosti delovnega mesta, postopnim povečevanjem pričakovanj v zvezi s projekti, z nagrajevanjem, s postopno opredelitvijo delovnega okolja po oblasteh ter dodelitvijo določene avtoritete. S samim priznanjem izbire sodelavca. Tudi v preteklosti sem povzdignil nekaj posameznikov, ki so sedaj direktorji. Te zgodbe posameznih ljudi, ki si jih v preteklosti prepoznal in so sedaj uspešni, me najbolj veselijo.

Kako v zaposlenih vzbujate kritično razmišljanje?

S spremembo zahtev, pričakovanj, povpraševanjem po doseganju določenih rezultatov, z organizacijo izobraževanj, drugih aktivnosti, ki jih zaposleni prepoznajo kot potrebne za izboljšajo. Z ogledi drugih podjetij. Obstaja mnogo načinov, s tem da si določene stvari in cilje postavijo sami. Pri teh izzivih ugotavljajo omejitve doseganja realizacije projektov. Posledično bolj kritično razmišljajo, odkrivajo mogoče spremembe.

Kako ste v podjetju razvili nove načine reševanja problemov?

Predvsem z vpeljevanjem projektnega dela.

Kako ste vzpostavili okolje ustvarjalnosti?

S spremembami, z odprtjem prostorov, z omogočanjem možnosti odločanja in izbire smeri na posameznim področjih dela, ker za kreativnost in ustvarjalnost potrebuješ prostor. Sem pa kritičen na tem področju, ali smo dovolj ustvarjalni ali ne. Naši izdelki zaenkrat kažejo, da ja. Kljub temu sem na tem področju bolj kritičen, saj poznam veliko podjetij, ki so na tem področju bolj ustvarjalna.

Za ustvarjalnost je potrebno vzpostaviti nemehanistično strukturo, ker je mehanistična struktura primerna za rutinske delovne procese, ki so bolj učinkoviti in uspešni. Za ustvarjalnost pa je ravno nasprotno, saj je potrebno pripraviti okolje, kjer je dovoljeno vse, vsako razmišljanje, je dovoljeno iti preko črte oziroma črte sploh ni. V avtomobilski panogi, kakršna smo mi, je to zelo težko. Saj nas stranke z lastnimi načini vodenja v osnovi omejujejo, da smo neustvarjalna, nas usmerjajo, čeprav se tega pogosto ne zavedajo. Na drugi strani je kljub temu potrebno vzpostaviti ustvarjalno okolje in prostor za ustvarjalno okolje, saj potem napredka ni.

Kako stimulirate zaposlene?

S pohvalo, nagrajevanjem, kaznijo in kritiko. Na deset nagrad ena kritika. Z ocenjevanjem, poslušanjem, sprejemanjem njihovih pogledov.

Pomembne so tako materialne kot nematerialne nagrade. V kolikor materialnih ni, na neki točki zgubimo kredibilnost, saj so potem to le besede, ki nimajo neke povezave, iskrenosti in jih lahko zaposleni vidi kot vzvod, da vodja dosega lastne cilje. Mora biti kombinacija obeh, nagrad/vzpodbud.

Zelo pomembno je, da so dodeljene po SMART metodi, da obstaja povezava med dosežki in nagradami ter da so pričakovanja glede dosežkov usklajena. V kolikor nekdo nekega načina ni sprejel, vendar si mu ga pozneje dodelil, potem ni povezave. Če ne obstaja dogovor, konsenz, je lahko nagrada tudi negativno sprejeta, saj se zaposlenemu zdi, da je nesorazmerna, podcenjujoča. Obstaja tako veliko dejavnikov ali bo nagrada dobro sprejeta ali ne.

Kako v zaposlenih predramite nov pogled na probleme in njihovo reševanje?

To je najtežje. Poskušam postaviti problem out of the box. Sodelavec tako dobi drugo perspektivo na problem. Ni nujno, da jaz razložim, kaj je problem.

Včasih z zgledom, s povabilom drugega sodelavca, z vprašanji, na različne načine si pomagam. Včasih uspešno, včasih neuspešno.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate željo po dodatnih naporih?

Predvsem želim doseči vzpostavitev lastne želje zaposlenega. Šele ko poiščem, da si zaposleni nekaj želi, lahko na tem gradim. V kolikor se želje zaposlenih ne skladajo z željami podjetja, potem ne verjamem, da je pametno v to smer potiskati zaposlenega, saj imamo veliko neskladje njegovih in mojih pričakovanj. Zato je bolje, da iščem drugo delovno mesto zanj ali ga poišče sam. Saj nezadovoljstvo tako izvira iz njega oziroma njegove potrebe. Čeprav pri prodaji pogosto pravimo, da gradimo potrebe pri strankah, povečujemo bolečino. Na raznorazne načine povečujemo bolečino, v osnovi pa v samih temeljih niti potreb ljudi niti strank ne spreminjamo. Jih samo prepoznavam, jo osvetlimo, osnovna potreba pa mora že obstajati.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih in na kakšen način ga povečujete?

Ne pričakujem, da bodo popolnoma zadovoljni dosegali najboljše rezultate, saj povzročam tudi nezadovoljstvo zaposlenih, saj tako odkrivam potrebe. Vsakič ko pričakovanja/meje povišaš, povzročaš noncomfort zone. Za tem išče novo ravnotežje, udobnost. Naš plan ni, da so vsi zadovoljni, seveda morajo biti zadovoljni v smislu, da zagotovimo pogoje (delovno okolje, ni prekomernega dela, nagrade, povezava med rezultati dela in nagradami, spoštovanjem, zaupanjem). Te pogoje vedno vzpostavljamo, da vidijo zaposleni prihodnost in se vidijo v našem podjetju.

Sama hoja po robu je odvisna od delovnega okolja, ciljev. Pogosto, ko se odločam o nivoju meje, so bistveni zunanji dejavniki, ker se popolnoma zavedam, da lahko zaposlenega za kratek čas porinem tudi čez mejo. Seveda je pomembno, da za krajši čas, saj pride do prenasičenosti, frustracije, nezadovoljstva, adrenalina, kar ni ustrezno vedenje. Včasih je potrebno prestopiti mejo tudi namerno, saj bom s tem ocenjeval zaposlenega in ga pripravimo, da pove ali so zahteve previsoke. Uravnavati moramo med potrebami podjetja in zmožnostmi zaposlenega. V kolikor ocenjujem, da bom zaposlenega lahko pripeljal na nivo potreb podjetja, za to naredim vse. Včasih tudi poizkušam daljše obdobje v drugih primerih, ko vidimo, da te meje ne bo uspel doseči, je bolje, da se pogovorimo prej in zanj poiščemo drugo delovno mesto.

Kako zaposlenim komunicirate vizijo?

Vizijo jim komuniciramo vsak dan. Sicer bolj organizirano preko objav (na oglasnih deskah, člankih, strateških konferencah), kjer je čas, da jo tudi prilagajamo skupaj. Sama vizija podjetja je rezultat ciljev, ki so si jih postavili zaposleni in ne vodstvo. Sam sem jo samo sprejel in poistovetil. S tem razlogom je tudi veliko bolj uresničljiva, saj velikokrat sami sebi preveč obljubimo in je potrebno stopiti korak nazaj ali pa opredeliti vizijo z drugačno časovno dimenzijo.

Preko kvartalnih srečanj z zaposlenimi. Včasih tudi preko ogledov proizvodnje, kjer individualno komuniciramo. Tudi skozi vrednote. Ko je enkrat vizija tako utemeljena kot v našem podjetju, je lažje usmerjati podjetje. Ko enkrat 250 ljudi razmišlja v eno smer, je težko, da določeni posamezniki razmišljajo drugače.

Kvartalni sestanki so namenjeni usklajevanju doseganja vizije. Zaposleni tako natanko vedo, kam podjetje gre. Uspešno ali neuspešno. Tako imamo tudi pet do deset minut za njihova vprašanja, kjer se komunicira tudi kakšen drug dosežek/temo, ki je lahko tudi izven konteksta.

Na ta način se uskladijo/uredijo tudi določene frustracije, pogovor je tako katalizator tako negativnih kot pozitivnih informacij.

Kako delujete zaposlenim kot vzor?

Ponovno bi opredelil, da je vprašanje bolj na mestu za moje zaposlene. Ali me vidijo kot vzor ali ne. Vsaka oseba ima določene prednosti in slabosti. Upam, da jim s svojim delom kažem, da delo cenim. Naredil bom tudi dodatno uro ali dodaten kilometer, kadar je potrebno. Najbolj, da se bom držal dogovorov in vrednot, ki so zapisane v podjetju, katerim sem se pripravljen podrežati. Ne glede na to, da sem direktor podjetja, veljajo enaka pravila tudi zame. To moram znati tudi povedati, saj je vsak od nas krvav pod kožo, v kolikor sem neskladen, priznam in popravim napako.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate strast?

Verjamem, da pri določenih organizacijskih strateških projektih ravno s tem, da uspem določiti igrišče, na katerem lahko skupina naredi po lastnih vizijah, idejah in prepričanjih. Določim le začetek in cilj, vse ostalo je odvisno od njih. Vseeno namenim projektom veliko pozornosti. Najpomembnejše je, da lahko celotna družba vidi dosežke tovrstnih sodelavcev. Največji napor pri vzpodbujanju zaposlenih je, da to razumejo tudi moji sodelavci, druge vodje, saj so največji sovražniki timskega dela egocentrizmi.

Egocentrizem je težava, saj ga v podjetjih zbijejo še z večjim egocentrizmom. To je žal napačen zgled. Ena izmed možnosti je zamenjava, druga spoznanje napak. Nam je najbolj pomembno, da se iz napak učijo. Najbolj inteligentni se učijo na napakah drugih, inteligentni se učimo na lastnih napakah. Neinteligentni za to so nepopravljivi.

Kako pomembna je za vas motivacija zaposlenih in kako jo krepite?

Motivacija je eden od treh faktorjev uspešnega dela. Pri meni ima eno tretjino teže. Ostali dve sta znanje in sposobnosti. Najbolj pomembno je, kako zmožen se je učiti in absorbirati znanje. Vsi trije faktorji tako prinesejo uspešnost dela. V kolikor je kateri izmed njih ničen ali nizek, je potem zmnožek majhen. Je enako pomembna kot ostali dva dejavnika. Seveda, pa brez motivacije/želje ni nič.

Osebnost nisem nikoli zaposlenih učil samo motivacije. Bolj sem želel prepoznati/spodbuditi želje oziroma motivacijo, ki je že prisotna. Ne verjamem v to, da je mogoče temeljno potrebo ustvariti. Mogoče samo, kar se nam pojavlja pri delu, je, da pri sodelavcu ne prepoznamo, kaj je njegova resnična potreba. Mogoče je to želja po napredovanju a v ozadju je le potrditev sodelavcev ali samemu sebi. Potrebno je prepoznati potrebo. Samo tehniko samomotivacije so po izkušnjah pridobili zaposleni preko različnih coachingov/izobraževanj, znanj, skozi celotno kariero. Več kot je tovrstnih izobraževanj, več je neiskrene komunikacije. Posledično, če se preveč ukvarjaš s samomotivacijo, psihološko obdelavo zaposlenega, hitro zaideš. Jaz osebno, kot vodja, sem psiholog/psihiater le v neki meri, kljub temu pa to ni moja osnovna profesija. Določene stvari lahko prepoznavam preko izkušenj, preveč globoko pa vseeno ne želim zaiti v to področje. Najpomembneje mi je, da odkrijem želje in vzpostavim možnosti za uresničitev teh potreb sodelavcev. Za tem je odvisno od njih ali jih bodo izpolnili ali ne.

Kakšne vrste pomoči nudite zaposlenim?

Vsi zaposleni imajo pri nas letne razgovore, v okviru katerih ugotavljamo, katera izobraževanja želijo oni in katera podjetje. Oziroma tudi druge možnosti kariernega razvoja. To želimo identificirati, za tem uskladimo, katera izobraževanja bodo v tekočem letu izvedli in jim to omogočimo. Določena izobraževanja organiziramo tudi sami. Vsaki vodji tudi na nižjem nivoju managementa, kjer je to bolj pomembno, omogočimo coaching ob nastopu dela.

Tudi množica dogodkov znotraj podjetja. Zaposlenim lahko pomagamo z znanjem ali s posebno pomočjo. V preteklosti smo odobrili kar številne prošnje za solidarnostni dodatek.

Na področjih, kjer je vpeljeno kreativno delo, je to delo najbolj pogosto organizirano projektno. Vsi razvoji so vodeni preko projektnih ekip. S tem načinom dela si zagotavljamo, da si zaposleni že med seboj pomagajo. V kolikor vidimo, da ima ekipa težavo, da ne bo prišlo do uspešne realizacije projekta, v tovrstnem primeru povabimo zunanje strokovnjake, spremenimo strukturo ekipe, odvezamemo naloge ob zasičenosti zaposlenega. Vsekakor, če opaziš vodjo prezasedeno z nalogami, se moraš vrniti v izhodišče, mu odvzeti naloge, saj je pogosto zaradi njih pozneje nezadovoljen na tedenskih sestankih. Slednje naloge si velikokrat sami odpirajo, zato je pomembno v kritičnih primerih posvetovanje in prostovoljno oddajanje nalog. Na tem primeru lahko najboljše spoznamo, da kot vodja moramo to zaznavati ter pomagati, ker je najtežji del kadrovanja, saj včasih vodja ne more opravljati dela, ker teh problemov ne prepozna pri sodelavcih. Sam se bolj usmerim v skupno pomoč kot individualno pomoč. Podjetje ima tristo zaposlenih, moj kontrolni razpon je deset ljudi. Osem do deset so normalni kontrolni razponi razen, če si res dober petnajst, vendar bi bilo to zame osebno preveč.

Kako spodbujate zaposlene?

Na vprašanje sem odgovoril že s prejšnjimi odgovori.

Kako redno komunicirate z zaposlenimi?

Z vsemi devetimi, kmalu desetimi, komuniciram redno, tedensko. Po eno uro na teden. Medtem ko v okviru kolegija dve uri na teden s celotno skupino skupaj. V kolikor je posebna tema, bolj pogosto. Ne želim jih prepogosto pozivati, nadlegovati, včasih pokličem namerno, saj sem pogosto odsoten in je takrat komunikacije pretežno po telefonu. Rajši več komuniciram osebno kot preko e-mailov. Preko e-mailov je komunikacija manj učinkovita, tako zaradi časa kot tudi frekvenco komunikacije. V kolikor lahko celoten pogovor zaključim v dveh do treh e-mailih. V desetih minutah lahko z dvosmerno komunikacijo izmenjamo petdeset kratkih vprašanj in odgovorov, v kolikor pa komuniciramo preko e-maila, lahko med odgovori že pozabimo bistvo.

Nadziram vse tipe komunikacije, ustno, telesno, ton zvoka ... Govorno lahko izmenjamo samo deset odstotkov informacij. Komunikacijo vršimo tako virtualno, osebno kot tudi korespondenčno. Najbolj uspešno vidim medosebno, razen ko ne želimo prenesti občutkov, saj bi negativno vplivali na rezultate.

Na kakšen način odkrivате posameznikove lastnosti in kako jih najboljše uporabite?

Skozi vse mogoče kanale. Osebni razgovor ob zaposlitvi, pogled drugih sodelavcev na posameznika. Ob zaposlitvi imamo z bodočim zaposlenim pogovor vsaj tri osebe. Kadrovník, njegov bodoči vodja, lastnik ali sam.

Tudi iz informacij iz okolja, veliko štejejo dejanja. Uspešnih intervjujev je samo ena tretjina, saj večinoma razlagamo, kako sami sebe vidimo, medtem ko nas drugi lahko vidijo popolnoma drugače.

Dejanja so se zgodila, so dejstva, v kolikor sestavljaš sklepe na podlagi dejstev, je veliko bolje kot na informaciji, ki je trideset odstotkov zanesljiva.

Sam način dela skozi nalogo, samo strokovnost pa tudi skozi globinska vprašanja, kjer ne moramo veliko skrivati. Samo strokovnost lahko preverjamo v kolikor sam izpraševalec pozna stroko. V kolikor sam ne poznam stroke, dejstva težje preverjam in preverjam preko kolegov.

Sposobnosti se tudi kažejo skozi pretekle dosežke. Medtem ko je med osebnostni profil dobro preverljiv s testom. Nekatere stvari se pokažejo skozi čas, najbolj pri introvertiranih ljudeh, saj dokler še niso sprejele vseh delovnih nalog, delujejo dobro. Pozneje ob pojavu stresa in obremenitev delujejo zelo drugače. V šestih mesecih po lastni oceni zaposlenega najbolje prepoznamo. Seveda je pomembno, da sva z osebo komplementarna, saj je mogoče, da oseba dobro opravlja naloge le ne ob delu z mano.

Ali delite zaposlene (po storilnosti)? Kako obravnavate vsako skupino zaposlenih?

Ne delim zaposlenih. Zapisano imam samo, katere lastnosti želim pri posamezniku izboljšati ali ko opažam, da je potrebno na posamezniku narediti spremembo

Kako pogosto pripravite zaposlene, da prostovoljno opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti?

Prepogosto. Nenamerno. Velikokrat vidim, da posamezniki opravljajo delo tudi zunaj delovnega časa.

Poskušam doseči določeno stopnjo delitve dela. Na ta način v določenih področjih poenostavimo delo, smo nekoliko bolj mehanistična organizacija v tem delu, smo posledično bolj učinkoviti. Imam rad jasno razdelitev odgovornosti. Hkrati mi ustreza, da so nadomeščanja jasno dodeljena. V okviru projektov je dovoljeno vse. Kdo je vodja, kako bo izgledalo delo ...

Kako skrbite za delovno uspešnost zaposlenih?

Z uskladitvijo pričakovanj. V kolikor so dobro opredeljena, zaposleni ve, kaj je uspešno delo. Z vzpostavljanjem pogojev, da je zaposleni lahko uspešen. Osebnostno je zame neuspeh, če je zaposleni neuspešen, saj sem posledično tudi jaz. Naredim vse, da jim omogočim najboljše okolje. Izogibam se direktivam. Želim si, da jih ustvari zaposleni sam. Skupaj seveda, da doprinaša k uspešnosti podjetja.

Se vaš tip vodenja odraža v višji storilnosti zaposlenih?

Rezultati podjetja kažejo da. V tem trenutku lahko rečem, da presegamo pričakovanja.

Kakšne vodstvene pristope uporabljate, za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih?

Pomembno se mi zdi, da pri zaposlenem uspeh vzpostaviti področje dela, na katerem je lahko samostojen. Pomembno nam je uspešno nagrajevanja rezultatov dela. Ljudje hitro postanemo kritični. Delo objektiviziramo. V čim večji meri želim omogočiti zaposlenim: znanje, drugačno ureditve procesov, pomoč v izbiri novega sodelavca, informacijska orodja in fizična sredstva. Model vodenja nam je srce, ki ga lahko položimo tudi v teorijo, vendar so našteje stvari za nas najbolj bistvene.

Priloga 2: Transkript intervjuja z vodjo B

Ste dominantna oseba?

Da.

Kako v zaposlenih vzbujate zaupanje?

S pravilnim pristopom. Kar rečem, tudi izpolnim. Tudi ko gre včasih kaj narobe, popravim. Dejansko zaupanje zgradim s pogovorom in upoštevanjem mnenja. Po navadi več mnenj združim in z njihovo pomočjo najdem pravo rešitev. Nikoli sam. Pogosto v kolegiju štirih do petih. Večinoma gre za naše jedro podjetja. Vodje (management).

Ste moralen človek?

Seveda.

Čutite v sebi potrebo po vplivanju na ljudi?

Ne vplivanju, bolj čutim potrebo, da ljudi usmerjam, da pričnejo sami razmišljati v dobrobit sebe. (Razvoj lastne osebnosti) in doprinos k podjetju.

Kako prepoznate in obravnavate potrebe drugih?

Z odkritim pogovorom in poštenostjo. Kar se pogovorimo, vedno ostane med nama. Informacije se ne širijo. S tem razvijemo zaupanje in zavezo. V kolikor nekdo potrebuje pomoč v podjetju, med odnosi ali v družini, mu pomagamo v najboljši moči, a vseeno to ostane med štirimi stenami.

Možnosti vedno ponujamo zaposlenim. V kolikor ima zmožnost razvoja, mu pomagamo razviti potencial.

Po čem sklepate, da ste čustveno inteligentna oseba?

Začutim dogodke vnaprej. Z izkušnjami začutiš osebo, reakcije in razmišljanje. S skupkom teh informacij skušam razumeti, kaj zaposleni pravzaprav potrebuje in mu svetujem.

Tistega, ki težko spremenimo, se z njim veliko ne ukvarjamo in po navadi se sam izloči iz delovne skupine, morda tudi iz podjetja. Vsekakor moram pohvaliti sedanjo ekipo, za katero menim, da je najboljša do sedaj. Kljub temu da nas je štirideset, smo kot družina.

Vedno se z zaposlenimi pogovorimo, nikoli ne obsojamo, nad zaposlenimi ne dvigujemo glasu, ne obtožujemo ali ponižujemo. Niti besedno niti na druge načine. Mobing ne sodi v naše podjetje. V kolikor opazimo tovrstno vedenje, pozovemo zaposlene na razgovor, kjer zadevo razčistimo. Če to ni mogoče, pozovemo zaposlenega k odhodu iz podjetja.

Posamezniki potrebujejo pol leta do enega leta, da se vklopijo v podjetje. Stresne situacije želimo v največji meri odpraviti, obenem pa tudi naučiti zaposlene, kako se z njimi spopadajo. Veliko je dela s strankami, zato je pravilna komunikacija bistvena. Naš cilj je, da zaposleni stresne situacije poskušajo obrniti na smeh, kar drastično zmanjša trenje in izboljša končni rezultat.

Delujemo z 850 podjetji, večina od njih je z nami že več kot 10 let. Pravilen odnos je ključen za uspeh. To razmišljanje želim prenesti tudi na ostale zaposlene.

Kako veste, da ste karizmatična oseba?

To je oseba, ki zna pravilno reševati težave in probleme v težkih situacijah. Zaposleni vedo, da poznam vsako drobtinico dela in vedo, na koga se lahko vedno oprejo ter zanesejo.

Znanje, izkušnje in odnosi gradijo avtoriteto, ki posredno zgradi karizmo. Prava avtoriteta ni ustvarjena skozi silo in moč, marveč skozi znanje, uspešne odločitve in odnose.

Katere so bile vaše kritične točke v karieri?

Primer osebe, ki so jo povzdignili na višji nivo morale in delovne storilnosti?

V našem podjetju ne želimo imeti zaposlenih, katerim smo samo avtobusna postaja. Potrebujemo šest do dvanajst mesecev, da zaposlenega izurimo v osnovah dela. Preko mentorstva začnemo graditi na njegovih vrednotah in delovni uspešnosti. Na samih spretnostih in zanimanju zaposlenega gradimo vse več.

Skozi pogovore z vodjami, zaposlenimi, sestanke in aktivnosti vidim reakcije zaposlenih in vem, kako na njih graditi. Vsak zaposleni, ki je pri nas več kot eno leto, je neprimerljivo bolj moralen in učinkovit kot pred tem.

Kako v zaposlenih vzbujate kritično razmišljanje?

Z izkazanim zanimanjem za delo. Predvsem serviserje usmerjamo v razvoj lastnega razmišljanja in obratnega razmišljanja o problemih, saj so zaposleni v veliko primerih na terenu sami in morajo dolgoročno odpraviti težavo.

Skozi izkušnje. Napak nikoli ne kaznujem, saj želimo zaposlene naučiti vse bolj razumeti izdelke, s katerimi dnevno delajo. Najbolj bistveno je, da najceneje in najhitreje odpravijo napako. Vrednote in poštenu odnos ga vodijo skozi delo.

Zaposlenim želimo dati vpogled v lastno delo skozi oči strank. O odnosu zaposlenih do njih, pravilnem delu in ustreznem vedenju. Povratne informacije strank so nam bistvenega pomena in z njimi gradimo posameznika in njegov pogled na pravilno opravljanje njegovega dela.

Zaposleni skozi čas v podjetju vidijo, da tovrstno delo ni solo igra. Ni dela na slepo in prekrivanja. Redna nadomeščanja in menjava delovnih nalog zagotavljajo, da zaposleni sami vršijo nadzor na drugemu. Posredno zaposleni razvijejo odgovornost do lastnega dela in vedno poskrbijo, da bodo vse brezhibno do prihoda naslednjega.

Zaposleni nimajo strahu vprašati druge, kako rešiti problem, vedo, da bodo samo s skupnimi močmi zagotovili neoporečne naprave.

Kako ste v podjetju razvili nove načine reševanja problemov?

Z rednimi nadzori aparatov s strani serviserjev lahko podrobno vidimo delo oskrbovalcev in njihove napake. Razvili smo nov način komunikacije med njimi, s katero smo odpravili velik delež napak in reklamacij. Obenem razvili znanje zaposlenih na terenu, ki vse bolj razumejo posledice lastnih dejanj in načina dela. Odkrit odnos je ključen za uspeh.

Konstantna komunikacija in samostojno delo jim omogočajo, da lahko prosti čas porabijo za pomoč eden drugemu, kar je skozi leta drastično izboljšalo odnose in vzdušje.

Kako ste vzpostavili okolje ustvarjalnosti?

Čeprav je delo zaposlenih samostojno. Vsakega novega zaposlenega preko vodij ekip in preizkusov preverimo, ali je ustrezen za sedanje okolje. V kolikor ni, ga lahko zaposleni še pred zaposlitvijo negativno izglasujejo. S tem želimo doseči, da novi zaposleni ne rušijo sedanjega okolja pozitivne energije, naravnosti k delu in filozofije podjetja.

Samo delo serviserjev in oskrbovalcev želim vse bolj povezati. Tok informacij jim omogoča, da konstantno odkrivajo in rešujejo probleme, brez potrebe po dodatnih naporih vodij.

Kako stimulirate zaposlene?

S presenečenji. Konec meseca želimo zaposlenim izkazati, da njihov trud ni zaman. Same napredke nagradujemo nadpovprečno, saj tako zaposleni razvijejo željo po izboljšavi.

Samo delo na terenu (prodajna uspešnost) je merljiva. V kolikor vidimo, da prihaja do rasti prodaje na lokacijah, katere pokriva posameznik, ga ustrezno nagradimo za uspešno delo.

Nad zaposlenimi nikoli ne vršimo pritiskov, s tem zagotovimo, da nenehno sprašujejo in se posredno učijo. Na dolgi rok pa razvijejo ljubezen do dela.

Kako v zaposlenih predramite nov pogled na probleme in njihovo reševanje?

Zaposlene, predvsem serviserje, razvijemo preko programa, kjer spoznajo celotno delo podjetja. S tem v njih zgradimo znanje in razumevanje poslovnega procesa. V podjetju imamo več segmentov (elektrika, elektronika, hidravlika, živila, plačilni moduli ...). Letno jih pošiljamo na izobraževanja v proizvodnjo in na sejme. Posameznik lahko samo s poznavanjem celotnega procesa razume, kako najlažje in najceneje odpravi napake.

Vsekakor tudi preko nadomeščanj pridobijo vpogled v delo sodelavcev. Posledično si svetujejo pri izboljšavah in načinu dela.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate željo po dodatnih naporih?

V podjetju smo v zadnjih dveh letih imeli pomanjkanje kadrov. Preko medsebojne podpore, okolja razumevanja, nenehnih izobraževanj in mentorstva smo navdušili zaposlene, da razvijejo dodatna znanja, ki so jim omogočila napredovanje, bolj učinkovito delo in posredno boljše nagajevanje. Zaposleni vedo, da je dvajset odstotkov dela oskrbovalca delo serviserja. Z dodatnim izkazanim zanimanjem se tako lahko razvijejo in rešujejo vse več anomalij.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih in na kakšen način ga povečujete?

Vsa odpuščanja v podjetju so bila vedno produkt petih različnih posameznikov, ki med seboj niso vedeli, da izdelujejo spisek pogrešljivih ljudi. Najpogosteje zapisane smo v kriznih časih odstranili prve. S tem smo dosegli, da ni prišlo do sprememb v delovanju ekipe in njenem duhu. Obenem smo omogočili, da zaposleni sami izrazijo, kdo ni kompatibilen z ekipo in naravnostjo podjetja. Na ta način ohranjamo v podjetju le zaposlene, ki so tu z užitkom, kar se odraža v njihovem zadovoljstvu do dela in pozitivnih medsebojnih odnosih.

V okolici je znana kultura podjetja in njegova atmosfera. Prihaja vse več posameznikov, ki si želijo biti del ekipe in so na to pripravljeni tudi čakati po šest mesecev.

Kako zaposlenim komunicirate vizijo?

Na tedenskih sestankih, preko objav in mesečnih dogodkov v podjetju.

Kako delujete zaposlenim kot vzor?

Z osebnimi vrednotami, vedenjem, načinom reševanja problemov, odnosom do strank in znanjem.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate strast?

Strast je v veliki meri povezana s samostojnim načinom dela v našem podjetju. Razvija se skozi nenehno izboljševanje znanja in integracije v ekipo. Sam duh podjetja vzpodbuja zaposlene, da prestopijo meje starih navad in delo opravljajo nadpovprečno. Obenem z medsebojno pomočjo zaposleni razvijajo čut in poželenje za reševanje problemov.

Kako pomembna je za vas motivacija zaposlenih in kako jo krepite?

Vpeljali smo novo nagrajevalno politiko. Vse inovacije in inovativne ideje analiziramo, v kolikor je v njih neka gospodarnost, zaposlene z veseljem nagradimo. Tako vzpodbudimo zaposlene, da razmišljajo o delu in napravah.

Z vzdušjem in klimo v podjetju. Bistveno nam je lastno razmišljanje zaposlenega.

Kakšne vrste pomoči nudite zaposlenim?

Smo certificirano družini prijazno podjetje. Vedno poskrbimo za zaposlene na materialne in nematerialne načine. Bistvenega pomena nam je zadovoljstvo zaposlenih, ki ga dosegamo z izpolnitvijo želja tudi izven meja podjetja. Imamo tudi fond, iz katerega financiramo posebne potrebe posameznikov.

Kako spodbujate zaposlene?

Za naše zaposlene ni bistvena samo plača, marveč odnos. Slednji je več kot dvajset odstotkov plače. Zaposlene poskušamo stimulirati predvsem glede natančnosti njihovega dela in odnosov.

Vedno poskrbimo, da so zaposleni materialno in nematerialno nagrajeni nad pričakovanji, saj tako razvijejo vse močnejšo željo po izboljšanju.

Kako redno komunicirate z zaposlenimi?

Minimalno enkrat tedensko. V večini primerov enkrat dnevno. Sam odnos in razumevanje zaposlenih nosi pri meni velik pomen. Boljši kot so odnosi, lažje delujemo kot družina.

Odnosov ne zgradimo v pisarni. Zanimajo me tudi druge navade, lastnosti in interesi ljudi. S tem razvijem s posamezniki močnejšo vez in zaupanje.

Na kakšen način odkrivате posameznikove lastnosti in kako jih najbolj uporabite?

V ekipi sem vedno poiskal najbolj glasne ljudi. Slednji v večini primerov želijo zakriti lastno nedelo in neznanje. Tovrstne zaposlene kljub njihovih sposobnostim odstranimo.

Ker veliko dela opravljamo s strankami, katerih imena ali pozicije zaposleni ne poznajo, vedno gradimo na spoštljivosti in pozitivnih odnosih.

Skozi mentorstvo in teste želimo najti zaposlene, ki bodo sovpadali v ekipo. Zaupanje do zaposlenega, kako bo deloval na terenu, je ob izbiri napačnega zaposlenega lahko problematično.

Ali delite zaposlene (po storilnosti)? Kako obravnavate vsako skupino zaposlenih?

Zaposlenih osebno ne delim po storilnosti, vendar so v nivoje razdeljeni preko programa, ki poroča uspešnost poslovanja dodeljenih aparatov. Uspešnost se ustrezno nagraduje s tako finančnimi kot nefinančnimi nagradami.

Kako pogosto pripravite zaposlene, da prostovoljno opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti?

Zelo pogosto. Zaposleni si med seboj zaupajo in so pripravljeni medsebojno pomagati. Občutek za sodelavca razvijejo skozi vizijo in vrednote podjetja. Na delu so zaposleni z užitkom in se prostovoljno javljajo za opravljanje nalog. Velikokrat se to dogovorijo kar med seboj. Energija in sinergija vodita ekipo do vse bolj učinkovitega dela. S tako prilagodljivo ekipo lahko hitro rešujemo zaplete, kar povečuje zadovoljstvo strank in učinkovitost dela.

Kako skrbite za delovno uspešnost zaposlenih?

Naši zaposleni sklepajo in delujejo v dolgoročnih partnerstvih. Zaposlene naučimo pravih pristopov in razmišljanja glede vzajemne prihodnosti s stranko.

Se vaš tip vodenja odraža v višji storilnosti zaposlenih?

Do vseh zaposlenih sem enak. Morda so nekateri posamezniki, kdaj začutili drugače a vendar ločim poslovni in prijateljski del. Vedno vodim z zgledom in dobro voljo. Nikoli se ne izpostavljam in ne želim biti do zaposlenih preveč dominanten. Z njimi želim razviti prijateljski odnos. Napake odpravljamo preko nasvetov in priporočil, redko z ukazi.

Kakšne vodstvene pristope uporabljate, za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih?

Samega načina vodenja ne spreminjam. Za visoko delovno uspešnost poskrbim preko medsebojnega nadzora zaposlenih. Slednji vedo, da zaradi redne menjave delovnih nalog njihovo delovno področje pride pod drobnogled ostalih sodelavcev, ki poskrbijo za povratne informacije iz terena, preko katerih vemo, kako svetovati ali pomagati zaposlenemu, da delo opravi na višjem nivoju.

Priloga 3: Transkript intervjuja z vodjo C

Ste dominantna oseba?

Da.

Kako v zaposlenih vzbujate zaupanje?

Da.

Ste moralen človek?

Da.

Čutite v sebi potrebo po vplivanju na ljudi?

Da.

Kako prepoznate in obravnavate potrebe drugih?

Potrebe odkrivam preko komunikacije, vedenja, reakcije ... Preko ključnih točk, dejanj, projektov, ki jih moramo izpeljati. Opazujem njihov odnos pri delu in reševanju problemov.

Določil sem sodelavca, ki skrbi, da vedno, ko vidimo ali prepoznamo potrebe zaposlenih, jih zapiše, slednje tedensko na sestanku obravnavamo. Promemorija se redno obravnava in nam je ključna za razvoj zaposlenih.

Po čem sklepate, da ste čustveno inteligentna oseba?

Na to vprašanje bi kolegi znali boljše odgovoriti. Verjamem, da sem zmožen videti in pravilno analizirati reakcije zaposlenih ter partnerjev. Pokazatelj mojega razumevanja je samo gibanje podjetja v zadnjih desetih letih. Številke in energija v kolektivu so pokazatelj, da zaposlene pravilno vodim in poslušam.

Kako veste, da ste karizmatična oseba?

Podobno kot prej. Edino zaposleni lahko to pravilno presodijo. Zdi se mi, da lahko karizmatična oseba vodi ekipo na različne načine. Ne samo poslovno, marveč tudi pri čustvenih in privatnih problemih. V kolikor je ekipa složna več kot 5 ali 10 let, verjamem, da je to pokazatelj, da jih vodi pravilna/karizmatična oseba.

Katere so bile vaše kritične točke v karieri?

Najbolj kritičen je bil začetek. Verjamem, da sem bil premlad za pozicijo direktorja. V preteklosti je bil moj pogled, da moram več delati v drugih segmentih in tako bolje spoznam podrobnosti poslovanja. Sčasoma, ko bi bil pripravljen, bi prevzel pozicijo direktorja. Delo sem tako prevzel s premalo znanja in izkušenj.

V poslovanju imamo seveda tudi več drugih kritičnih točk kot sedaj med obdobjem pandemije. Ko nastaja veliko strukturnih problemov na trgu in moraš biti veliko bolj pazljiv, da si stabilen in obenem pravilno vodiš podjetje.

Primer osebe, ki so jo povzdignili na višji nivo morale in delovne storilnosti?

Sodelavka J. prihaja iz Slavonije. Otroštvo je preživela v skromni družini in brez možnosti izobraževanja. Prišla je z nizkim samospoštovanjem. Imela je veliko željo do dela in močna moralna načela. Pomagali smo ji pri izobraževanju, poznavanju podjetja in finančno. Danes velja za eno najpomembnejših zaposlenih v podjetju. Skupaj smo našli način, kako zgraditi iz dobre osnove zaposlenega, ki se vse bolj razvija in postaja vse bolj več del. Posledično prevzema vse več odgovornosti, pri katerih zagotavlja visok nivo izvršitve.

Kako v zaposlenih vzbujate kritično razmišljanje?

To je izredno težko. Zaposleni niso vedno zadovoljni, vedno si želijo več. Poslušamo želje in rešujemo potrebe zaposlenih, preko katerih poskušamo razviti željo po razvoju posameznika.

Več kot ima zaposleni znanja, lažje lahko oceni situacijo ter presodi, kako jo lahko efektivno rešimo. V našem podjetju želimo razviti vse več interne komunikacije. Med proizvodnjo in poslovnim delom.

Kako ste v podjetju razvili nove načine reševanja problemov?

V proizvodnji predvsem z vpeljavo novega managerja kvalitete. Na drugih področjih rešujemo probleme bolj standardno preko sestankov v upravnem odboru, kjer analiziramo različne dejavnike. V našem načinu dela verjamem, da tako najbolj učinkovito rešimo probleme.

Kako ste vzpostavili okolje ustvarjalnosti?

V podjetju nimamo fiksne delovne strukture. Dajemo pomen pravilni izpolnitvi nalog, ne porabljenemu času. Z zaposlenimi komuniciramo na mehak način. Pustimo jim, da se sami določijo, kdaj bodo naloge opravljene. Enako je s kreativnostjo. Imamo mehko družinsko komunikacijo. Vsi smo odprti za nove načine razmišljanja in reševanja težav. Imamo dve vrsti sestankov. Prvi so sestanki uprave, drugi so sestanki z delovnimi skupinami. Na slednjih vsak petek poskušamo najti nove načine, kako biti boljši in bolj efektivni ter obenem, kako zaposlenim omogočiti, da na lasten način izpolnijo naloge.

Kako stimulirate zaposlene?

Ovisno od posameznika. Nekatere zanima samo finančna stimulacija, predvsem v prodajnem oddelku. V proizvodnji, kjer je težje oceniti uspešnost dela posameznika, ne ocenjujemo zaposlenega samo preko kvote, marveč tudi preko ocen managerja kvalitete.

Naša družina je razpršena po različnih nivojih podjetja in predvsem želimo najti posameznike, ki se razvijajo ali se želijo razviti. Zagotovimo jim le najboljše delovno okolje. Pozneje jih poskušamo stimulirati preko znanih potreb.

Kako v zaposlenih predramite nov pogled na probleme in njihovo reševanje?

Zaposlenim omogočimo okolje nenehnega učenja brez obsojanja. Delujemo kot družina. Zaposleni sami vedo, da je odpravljanje napak izredno pomembno, saj prinaša večjo učinkovitost. Sami nenehno posvečajo pozornost delu sodelavcev, ki jih vzpodbujajo in jim dajejo oporo pri reševanju težav.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate željo po dodatnih naporih?

Veliko gradimo na komunikaciji. Predvsem želimo zaposlenemu predstaviti, kako pomemben del projekta je. V težkih situacijah vedno priskočimo na pomoč. Z nasveti ali drugimi vrstami pomoči. V kolikor vidijo, da smo se za rešitev problema dodatno prizadevamo, bodo tudi zaposleni sami opravili delo nadpovprečno.

Tudi s hitro predstavitvijo ciljev, kje smo in kam želimo prispeti.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih in na kakšen način ga povečujete?

Izredno nam je pomembno. Povsem logično je, da zadovoljni in srečni zaposleni bolje opravljajo delo. Predvsem tudi, ker se vede, kot da je to podjetje njegovo. Vedno jim pomagam najti način, da ostanejo srečni. Trudimo se tudi stimulirati preko fleksibilnega delovnika. Zaposleni tudi vidijo, da se nekatere dni dela nadpovprečno in druge dni bolj svobodno. Želimo, da se osredotočijo bolj na izpolnitev naloge kot na dolžino delovnika.

Kako zaposlenim komunicirate vizijo?

Obstajajo različni tipi komunikacije. Skozi sestanke, mednarodne predstavitve, objave ... Vedno so vabljeni na predstavitve kupcem, kjer predstavimo naše cilje in vizijo za naslednjih pet let.

Kako delujete zaposlenim kot vzor?

Do zaposlenih sem vedno odprt. Vedno imam močno voljo do reševanja problemov. Želim jim pokazati, da sem oseba z močnimi vrednotami in moralo. Vsekakor najbolj preko opravljanja nadpovprečne količine dela, ključnega za izpolnitev naših ciljev. Vse je v ponižnosti, da si pripravljen stopiti na njihov nivo, posledično se zaposleni s teboj lažje poistovetijo.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate strast?

Verjamem, da lahko zaposleni razvije strast po doseženem prvem cilju. Dosežki so tisti, ki pripravljajo zaposlene, da se nenehno trudijo. Pozneje ni več vprašanje denar, marveč si le želijo doseči notranje cilje. Strast in želja pripravita posameznika, da se vedno več uči, dela in razmišlja.

Kako pomembna je za vas motivacija zaposlenih in kako jo krepite?

Verjamem, da ne moreš zaposlenega tako malo plačati, kot lahko malo naredi. Ves čas se v podjetju pogovarjamo o motivaciji ekipe. Vedno se trudimo, da jim omogočimo najboljše okolje za razvoj in delo.

Na izobrazbi samomotivacije še nismo gradili, vendar verjamem, da bi bila izredno smiselna, saj bi zaposleni preko majhnih ciljev vedno rasti.

Kakšne vrste pomoči nudite zaposlenim?

Vse vrste pomoči. Privatna, medicinska, denarna, poslovna. Vedno smo pripravljeni poslušati njihove probleme in jim pomagati pri reševanju.

Kako spodbujate zaposlene?

Vedno jim poskušam prenesti sporočilo, da sem tu vedno za njih. Poskušaj, pojdi in naredi. Nikoli ne boš obsojan. Vedno bomo veseli njegovega osebnega vložka. Pri izpolnitvi slednjega bomo vedno pomagali. Naše podjetje ne bo nikoli imelo negativnega pristopa do padcev napak.

Kako redno komunicirate z zaposlenimi?

Dnevno. Poskušamo vse več komunicirati. Nikoli je ni dovolj.

Na kakšen način odkrivате posameznikove lastnosti in kako jih najboljše uporabite?

To odkrivamo z dajanjem nalog in komunikacijo. Vsekakor želim zaposlene spoznati tudi zunaj poslovnega okolja, to mi omogoča, da popolnoma razumem njihove namere, voljo, odnose in vedenje. V kolikor vidimo, da posameznik ni ustrezen za pozicijo, mu ponudimo drugo pozicijo ali dodatno izobraževanje.

Ni lahko, vendar se dogaja v podjetju, da nekoga ki je bil uspešen pred nekaj leti, dosežejo tudi ostali zaposleni. V veliko primerih celo prekosijo. Predvsem mladi zaposleni si želijo biti vse boljši. Starejši pogosto ne želijo prepustiti pozicije ali spremeniti načina dela. Letno smo primorani spremeniti dinamiko ekipe in ponuditi nove pozicije ne dovolj uspešnim posameznikom.

Ali delite zaposlene (po storilnosti)? Kako obravnavate vsako skupino zaposlenih?

Določeni posamezniki so pripravljeni več investirati ali delati. Njihova pričakovanja so višja. Vendar vsem zaposlenim omogočimo enake pogoje dela. Razlika med uspešnimi posamezniki se opazi na plači in možnostih napredovanja. Na koncu dneva smo še vedno ekipa, ki se trudi drug drugemu olajšati delo.

Kako pogosto pripravite zaposlene, da prostovoljno opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti?

Osebnostno ne želim, da prepotost. Okolje se spreminja. Mladi si želijo več prostega časa, medtem ko starejši manj stresno okolje. Po drugi strani si, kot delodajalec, želimo, da v danih delovnih urah opravimo le največ dela možnega. Normalno je, da kdaj delamo nadpovprečno, vendar želim, da so zaposleni za to tudi ustrezno nagrajeni.

Kako skrbite za delovno uspešnost zaposlenih?

V kolikor je podjetju pomembna delovna uspešnost zaposlenih, mora zaposlenim pustiti čas in možnost, da sami premislijo najboljšo rešitev ter jo ustrezno izpeljejo. Želimo, da zaposleni opravijo najmanj napak, saj so v našem poslu izredno stroškovno obremenjujoče. Mirno in stabilno okolje prinaša pozitivne odločitve.

Se vaš tip vodenja odraža v višji storilnosti zaposlenih?

Vsi imamo lastno razmišljanje, želje in osebnostne lastnosti. Moj način vodenja je usmerjen v nepretrgane napredke in rast. Zaposleni, ki imajo podobno razmišljanje, rastejo s teboj. Vedno obstajajo zaposleni, ki si ne želijo sprememb, dodatnega dela ali izzivov. Nenehno moraš opazovati in iskati želje ter potrebe zaposlenih, na katerih gradiš. Vseeno jih ne želim siliti v delo, marveč želim, da sami razumejo in najdejo razloge.

Kakšne vodstvene pristope uporabljate, za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih?

Z ekipo moraš biti vedno v kontaktu, da se razumejo pričakovanja. Preko pogovora in izpolnitve nalog lahko tudi najboljše vidimo, kaj so njihove šibke točke. Pravi vodja mora biti pripravljen tvegati in najti načine, kako drugače razviti posel. Vse skupaj mora graditi na trdnih moralnih temeljih. Za najbolj bistven element bi izbral pozitivno komunikacijo in vodenje s cilji.

Priloga 4: Transkript intervjuja z vodjo D

Ste dominantna oseba?

Težko sam sebe opredelim, vendar bi rekel, da ja.

Kako v zaposlenih vzbujate zaupanje?

Z vzgledom.

Ste moralen človek?

Zelo.

Čutite v sebi potrebo po vplivanju na ljudi?

Da, čutim.

Kako prepoznate in obravnavate potrebe drugih?

Predvsem jih zaznavam. S pogovorom in kontakti, ki so pri nas stalnica. Izogibam se preverjanja, marveč se osredotočim v pogovor. Velika večina informacij pride naravno. Ko zaznamo področja, ki so posamezniku zanimiva ali pomembna, na njih pozneje gradimo.

Po čem sklepate, da ste čustveno inteligentna oseba?

Zelo dobro zaznavam ljudi in jih poskušam razumeti.

Kako veste, da ste karizmatična oseba?

Glede na to, kateri ljudje želijo z mano sodelovati in delati. Ti ljudje pridejo sami. Ta del ni priučen, marveč izhaja že iz mladosti. Verjamem, da obstajajo tudi tehnike za to, vendar se jih ne poslužujem. Priučene lastnosti so ali premočne ali nerealne.

Katere so bile vaše kritične točke v karieri?

Slednjih ima vsak v življenju veliko. Že od rane mladosti si želim stvari čutiti in jih razumeti. Ni mi bila bistvena samo fizična ali teoretična razlaga, marveč začutiti, kako in kaj v prihodnje. Vedno sem sledil lastnim občutkom, tam je največkrat bil tudi odgovor oziroma rešitev. Tovrstnih dogodkov je bilo veliko v mojem življenju. V obdobju zadnjih desetih let, ko sem začutil, da partnerstvo ali podjetje ne more več rasti, sem se odločil za prekinitev. Vsaka kriza v dosednji zgodovini podjetja je bila nek mejnik ali spodbujevalec za spremembo. Osebno finančnih kriz ne bi označil za najpomembnejše mejnike, predvsem so bili le signali za spremembo načina delovanja. Dejstvo pa je bilo, da se je želja po tej spremembi čutila že dalj časa. V kolikor se posameznik skozi čas ne zasiti z materialnimi stvarmi, je prebroditev tovrstnih kriz mogoča.

Primer osebe, ki so jo povzdignili na višji nivo morale in delovne storilnosti?

Veliko je ljudi v našem podjetju, ki so prišli iz drugih okolij, z drugačnimi načeli in prepričanji ter se skozi čas v našem podjetju priučili našega načina življenja in dela ter to poosebili. Verjamem, da so skozi to postali drugačni. Na drugačen način so pričeli razumevati medosebne kontakte in sam posel. Lahko se pohvalimo z velikim delom podjetja, ki je pri nas zaposlen že več kot dvajset let. To so posamezniki, ki so rasli v podjetju in nekateri šele sedaj ob pogledu na celoten razvoj poudarijo podrobnosti in posebnosti, ki jim prej niso bile vidne. Osebno verjamem, da so to sedaj popolnoma drugačni ljudje. Skozi čas so posamezniki pričeli razumeti lastne kvalitete, ki smo jih skupaj poudarili in na njih gradili. Posledično se je povišala storilnost in uspešnost dela. Zaposlene vzpodbujam na različne načine, predvsem jim naložim odgovornosti, ki jih potrebujejo ali čakajo. Ne samo prihodkovne, marveč tudi operativne. Več kot je tovrstnih odgovornosti, več tudi proizvedejo idej in kreativnosti. Ni nujno, da samo bolje ali hitreje opravi delo, marveč se

poraja tudi kreativnost. Za slednjo bi rekel, da predstavlja podjetje. To nas redno privede do pozitivnih sprememb, rezultatov, zaznambe,

Kako v zaposlenih vzbujate kritično razmišljanje?

S tem, da poskušam biti kritičen tudi jaz. Zaposlene pripravim, da tovrstnega razmišljanja ali komentarjev ne vzamejo osebno, marveč kot profesionalno kritiko. Zelo pomembne so na področju reklamacij in prodaje. Pomembne so izkušnje in primeri ter vprašanja. Zakaj, kakšno je njegovo videnje, je veliko drugače kot če mu polagamo pravila. Na določenih področjih potrebujemo ljudi, ki delujejo kot vojaki. Tu je izpolnitev navodila najbolj bistvena. Od večine naših ljudi potrebujejo soudeležbo. Njihovo razmišljanje in rešitve so nam najpomembnejše. Sam si ne želim biti edini, ki razmišlja v podjetju. Čar podjetja je kolektiv in ne direktor.

Kako ste v podjetju razvili nove načine reševanja problemov?

Vsako takšno pomembno obdobje nas pripelje do nuje po napredovanju. Ne smemo zaspati, saj se kriteriji na trgu vse bolj spreminjajo, vendar osnovni ostajajo vedno isti. Delo z ljudmi je živa stvar, predvsem na terenu. Zaposlene na tem področju poskušamo vzpodbuditi k razmišljanju in pogovoru, kjer najdemo rešitve, ki so skoraj vedno nekaj novega.

Kako ste vzpostavili okolje ustvarjalnosti?

Tovrstnih zaposlenih predvsem ne smemo omejevati s časom. Tako gibljiv delovni čas kot potreben čas za izpolnitev naloge. Naslednja pomembna stvar je prostor. Zaenkrat smo še malo omejeni s prostorom, vendar bomo v prihodnjih letih izgradili novo zgradbo, kjer so predvideni posebni prostori za sproščanje in kreativno razmišljanje.

Vsi naši projekti se gradijo v sodelovanju z dobavitelji, pri katerih so zaposleni na izobraževanju nekaj mesecev. V vmesnem času pa gradimo na ustvarjalnosti in razumevanju projektov preko informacijskih letakov. Vse, kar izdelujemo, je kostumirano, zato redno skrbimo, da je ta del podjetja podprt in kreativen.

Kako stimulirate zaposlene?

Na različne načine. Odvisno od nivoja dela. Predvsem se gre za svobodo in stimulacijo glede na opravljanje odgovornosti. Tudi s pogoji dela, načinom vodenja, preko poslušanja in izpolnjevanja njihovih želja ali zahtev. V končni fazi tudi s plačilom.

V vseh nivojih podjetja imamo velik delež variabilnega dela pri plači, saj želimo povezati višino plače z učinkom. Predvsem prodajni del je zelo motiviran, da je ta delež večji. V podjetju nimamo enake lestvice nagrajevanja za vse zaposlene. Kriteriji so različni, bolj se vežejo na projekte.

Kako v zaposlenih predramite nov pogled na probleme in njihovo reševanje?

S kritičnim razmišljanjem. Predvsem v servisu imamo močno povezavo z razvojnim oddelkom v proizvodnjah, preko katerih skrbimo za pravilne tehnične rešitve za prihajajoče projekte. Problem predvsem iščemo pri začetku, šele pozneje se ukvarjamo z njegovo rešitvijo, saj želimo, da se napaka odpravi za vedno. Seveda tudi izobraževanjem, ki pride s posameznim delovnim mestom. Predvsem gradimo na razmišljanju, zakaj se je nekaj zgodilo.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate željo po dodatnih naporih?

Menim, da sem to že ustrezno povzel pri razlagi načina dela v prodaji. Dolgoročno razvijamo različna razmišljanja pri oddelkih. Ključen dejavnik je izbira prave vodje, slednji mora imeti željo in biti dovolj sposoben. Vodji morata biti podani tudi ustrezna odgovornost in avtoriteta, kjer mora ravnati pri delu kot z lastnim podjetjem. Želimo povezati rezultate in zadovoljstvo posameznikov. Posledično želimo v posamezniku vzpodbuditi željo po izboljšavah, novitetah in novih tehnologijah.

Ustanovili smo tudi ločeno podjetje, kamor počasi premikamo vse poslovne procese, ki bodo postali digitalni. Vso poslovanje bo brez papirja. Želimo povečati učinkovitost in ekonomičnost dela. S kreativno mlado ekipo bomo preko kreativnega pogleda na procese in tehnologijo razvili novo podobo podjetja.

Tako v servisu kot v financah želimo, da ljudje poosebijo pomen kvalitete in odnosa. Slednja nam prinašata večje zadovoljstvo v podjetju in s strani strank.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih in na kakšen način ga povečujete?

V našem podjetju je to eden najbolj ključnih elementov. Skozi čas, ko se je podjetje spreminjalo, se je tudi preko načina vodenja različno obravnavalo to temo. Ne glede na vse, je to zame eden najbolj ključnih kriterijev. Kritična masa zadovoljnih ljudi je izjemno pomembna v podjetju.

Na dnevnem nivoju imamo z zaposlenimi sestanke, naj si bodo operativni kot tudi strateški. Vedno nam je pomembno stanje ekipe in podjetja. Vedno se pogovarjamo in razvijamo nove metode zagotavljanja zadovoljstva. Predvsem poskušamo z zaposlenimi vzpostaviti dialog, ki nam prinaša boljši vpogled v potrebe in dejansko stanje posameznika.

Kako zaposlenim komunicirate vizijo?

Preko tedenskih kolegijev. Objav in na organiziranih dogodkih. Sama vizija in njen prenos na zaposlene se redno spreminjata in razvijata. Osebnost najbolj pomemben mi je letni sestanek z zaposlenim, kjer se pogovorimo, kako bo sam posameznik doprinesel k viziji in kje se vidi tudi sam v nekaj letih.

V prihodnje bomo vpeljali notranje informacije, ki jih bodo zaposleni videli na službenih telefonih in računalnikih. Predstavljali bomo najnovejše projekte, potrebe in novosti, ki se

dogajajo v podjetju. Zaposlenim želimo informacije, ki so se preko vertikalne ali horizontalne strukture spreminjali prinesli neokrnjene.

Kako delujete zaposlenim kot vzor?

Predvsem preko odnosov do ljudi, materiala in preko komunikacije. V kolikor vodja raste s podjetjem in se je razvil na vseh delovnih področjih, verjamem, da lažje deluje zaposlenim kot vzor, saj veliko bolje razume delovanje podjetja. Kot sem že poudaril, nam je najbolj bistveno spoštovanje stranke in njeno zadovoljstvo. Gradimo tudi na nekonfliktnosti in razumevanju potreb drugih ljudi.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate strast?

Predvsem želimo v podjetju razviti povezavo med poslovnimi uspehi in prizadevanju posameznikov. Slednja so vedno ustrezno nagrajena, kar v posameznikih vzbuja željo po izboljšavi in predanosti projektom.

Kako pomembna je za vas motivacija zaposlenih in kako jo krepite?

Izredno pomembna. Preko nagrad, delovnih dodatkov in s točno vizijo podjetja v prihodnje.

Kakšne vrste pomoči nudite zaposlenim?

Brezplačno svetovanje, posluh pri dejavnostih, ki so pomembni za osebno rast posameznika ali njegovo privatno življenje. Imamo tudi fond, preko katerega ljudem finančno pomagamo pri nakupu opreme, poplačilu dolgov ipd. Naši zaposleni najbolj cenijo odprta vrata in pogovor.

Kako spodbujate zaposlene?

Predvsem želim vzpostaviti jasno vizijo njegove prihodnosti v podjetju. V kolikor zaposleni razume razlog nalog in njihove posledice, se lažje poveže z nalogo. Seveda tudi z odkrito komunikacijo in osebnimi pričakovanji.

Kako redno komunicirate z zaposlenimi?

Z vodjami enkrat dnevno. Z ostalimi zaposlenimi minimalno enkrat tedensko.

Na kakšen način odkrivате posameznikove lastnosti in kako jih najbolj uporabite?

Odkrivamo jih preko nalog in načina izpolnjevanja odgovornosti. Ko razumemo posameznika in njegov način delovanja, vemo tudi, katero delovno mesto bi najbolje izpolnjeval. Do njega mu načrtamo natančno pot in na njej gradimo.

Ali delite zaposlene (po storilnosti)? Kako obravnavate vsako skupino zaposlenih?

Delimo jih predvsem po izobrazbi. Delovna mesta, kot sta prodaja in servis, imajo lastne kriterije, ki so zaposlenim predstavljeni že ob zaposlitvi. Cilji so tako jasni in zaposleni tudi lažje na njih gradijo. Drugih načinov delitve nimamo.

V podjetju ne želim kršiti hierarhije dela. Odgovornosti in uspehe pripisujem tudi vodjam ne samo posameznikom.

Kako pogosto pripravite zaposlene, da prostovoljno opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti?

Različno. Potreb po dodatnem delu v našem podjetju ni. Skrbimo za ustrezno velikost ekipe, saj tako poskrbimo, da zaposleni niso preobremenjeni. Vedno delamo na petinsedemdesetih do devetdesetih odstotkih. Posredno so zaposleni bolj učinkoviti. Manj je reklamacij. V kolikor se le pojavijo dodatna dela, vodje same sporazumejo z ekipo o razdelitvi dodatnih nalog.

Kako skrbite za delovno uspešnost zaposlenih?

Preko ustreznega nagrajevanja in njihovega nenehnega razvoja.

Se vaš tip vodenja odraža v višji storilnosti zaposlenih?

Predvsem v večji odgovornosti. Verjamem, da moj način vodenja prinaša manj stresa, več kreativnega dela in storilnosti, kratkoročno predvsem način vodenja deluje z represijo, vendar mi gradimo na dolgoročno. Moj način vodenja vzpodbuja lojalnost in pripravljenost. Tudi zaupanje v vodje prinaša stabilnejšo strukturo dela.

Kakšne vodstvene pristope uporabljate, za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih?

Preko komunikacije razumeti potrebe in želje posameznika, na katerih gradim, da dosežem zadovoljstvo in predanost zaposlenega.

Priloga 5: Transkript intervjuja z vodjo E

Ste dominantna oseba?

Da, absolutno.

Kako v zaposlenih vzbujate zaupanje?

Preko odkritosti, preko zaupanja drugim, posledično ti zaupanje vračajo tudi drugi.

Ste moralen človek?

Da.

Čutite v sebi potrebo po vplivanju na ljudi?

Seveda.

Kako prepoznate in obravnavate potrebe drugih?

Vsi ljudje imamo senzorje, preko katerih obravnavamo druge ljudi. Na našem primeru, kjer je pol ekipe v pisarni in pol na terenu. Tam, kjer si to zaznavaš, kjer te ni, natančneje na terenu, je tega žal manj. Vodenje na razdaljo ni zadostno. Potreben je nenehen medosebni stik. Z zaposlenimi na terenu se dnevno pogovorimo o nalogah, vendar se gre za zelo objektivna poročila. Tedensko se z zaposlenimi iz terena tako tudi v živo pogovorimo, kjer izmenjamo podrobnosti dela in občutke.

Najbolj bistvena je komunikacija in zapisovanje potreb. V kolikor so želje le realne, jih poskušamo skupaj izpolniti.

Po čem sklepate, da ste čustveno inteligentna oseba?

Odkvisno iz česa čustva izhajajo. Osebnostno menim, da imam dobro zavedanje sočloveka. Bistveno je, da se hitro odreagira na občutke.

Kako veste, da ste karizmatična oseba?

Sam sebe bi težko ocenil. Menim, da me drugi sodijo za karizmatičnega. Od samega začetka, ko smo bili še majhno podjetje s tremi zaposlenimi, sem se vedno spraševal, od kje prihajajo ljudje in kako nam zaupajo. Verjamem, da je celotna energija podjetja in sinergije med člani privabila več uspešnih zaposlenih. Predvsem menim, da v zaposlenih in partnerjih vzbujam zaupanje, ki je najbolj ključno za uspešno poslovanje. Imam močno vizijo, stojim za lastnimi prepričanji ter dejanji.

Vodje se ljudje ne rodijo, marveč postanejo. Med seboj se popolnoma razlikujemo, zato tudi privabljam drugačno ekipo. Čustva moramo rahlo zapostaviti, predvsem moramo biti prepričani v tisto, kar delamo in to delati s srcem.

Katere so bile vaše kritične točke v karieri?

Predvsem izguba zastopstva, ki sem ga gradil dvajset let. Zato sem prepričan samo še v gradnjo lastne blagovne znamke. Slednja zahteva veliko sredstev in energije, saj se najbolje lahko zanesemo samo na sebe. Tudi izguba dolgoletnega sodelavca. Za obe spremembi bi rekel, da sta dobrodošli. V nas sta vzpodbudili nove ideje in začrtale novo prihodnost. Vsi problemi so rešljivi in tudi ljudje so nadomestljivi, bistveno je le, da vršimo menjave v skladu z vizijo.

Primer osebe, ki so jo povzdignili na višji nivo morale in delovne storilnosti?

Tovrstnih ljudi je bilo veliko. V kolikor se bolj osredotočim v vrhnji management. Menim, da smo z zaposlenimi skupaj rasli. Vsi smo se oprijemali podjetja in njegovih potreb. Prav

začrtanih poti nismo sestavljali za ljudi. Obstajala so pričakovanja in potrebe podjetja, katerim so se zaposleni prilagajali in se razvijali.

Kako v zaposlenih vzbujate kritično razmišljanje?

Predvsem z znanjem in delovnimi izkušnjami. Najbolj bistvene so povratne informacije iz trga. Za razvoj posameznika je potrebnih veliko sestankov, napotkov in priporočil. Želim, da se zaposleni naučijo iz napak in razvijejo odgovornost do dela. Vsekakor je pomembna tudi izbira pravilne osebe za delovno mesto. Na eni strani delamo z velikimi pričakovanji strank, na drugi z velikimi pričakovanji zaposlenih. Zaposlenim želimo podati pričakovanja podjetja in standarde. Vse skupaj jim podajamo preko sestankov in letnih razgovorov. Poskrbeti moramo tudi, da poslušamo zaposlene in njihove želje glede delovnega mesta, saj tako zagotovimo večjo predanost in bolj uspešno upravljanje nalog. Kot vodje moramo tudi razumeti, kaj pri posamezniku lahko spremenimo. Na razgovorih z zaposlenimi komuniciramo o pravih pričakovanjih in njihovih lastnostih.

Kako ste v podjetju razvili nove načine reševanja problemov?

Predvsem z izobraževanjem. Slednje je bilo predvsem usmerjeno v kupce. Vsako stranko pred nakupom izobrazimo o nujnih potrebah njihovega doma, za vpeljavo našega sistema. Odkar smo pričeli stranke aktivno vključevati v nakupni proces, smo zmanjšali število reklamacij za triinšedemdeset odstotkov. Seveda so to tudi prizadevanja prodajalcev in monterjev, ki zagotavljajo, da se ni pozabilo tudi na malenkosti.

Kako ste vzpostavili okolje ustvarjalnosti?

Zaposlenim na kreativnih področjih smo dodelili več svobode. Tako pri načinu odločanja, rešitvah kot pri delovnem času. V našem podjetju je veliko dela s strankami, ki zahteva nenehno improvizacijo in samostojnost posameznika. Sem vizionar, nenehno imam ideje, kako rešiti probleme. Velikokrat idejo izdelam še pred zaposlenimi. V preteklosti sem se moral naučiti predati zaposlenim ravno pravšnjo količino informacij, da niso preveč vsiljive ali jih ne omejujejo preveč.

Kako stimulirate zaposlene?

Stimulacija je izredno zahtevna stvar. Same finančne nagrade so bolj higieniki, drugo predstavljajo ostale motivacije. Omogočamo prilagodljiv delovnik in svobodo znotraj delovnega mesta, da zaposleni predvsem uživa v delu. S komunikacijo želim redno razumeti njihove potrebe in na njih graditi.

Kako v zaposlenih predramite nov pogled na probleme in njihovo reševanje?

Predvsem kot sem že poudaril. Zaposlenim prikažemo smer in jim prepustimo, da rešijo nalogo sami. Za nami je že veliko kilometrov, ki zagotovimo uspešno izpolnitev.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate željo po dodatnih naporih?

Z razvojem ekipnega duha in povezavo med njihovimi napori ter uspehi podjetja. Posebnih sistemov nimamo, razen sistem finančnega nagrajevanja. Vsak zaposleni ima začrtane cilje, ki jih poskuša izpolniti, za kar je ustrezno nagrajen. V ekipi ne želim, da zaposleni delujejo pod previsokim pritiskom, saj to prinaša le več napak in nižje zadovoljstvo. Verjamem, da z energijo, ki jo oddajamo, in karizmo naredimo pri zaposlenih največ.

Pri komercialistih smo z uvedbo fleksibilnega urnika omogočili, da preko podaljšanja delovnega časa pripada zaposlenemu delo od doma in več prostih dni. S tem smo znižali stroške goriva in vozil, saj se je zaposleni posvetil več strankam, ki so bile podobno geografsko locirane. Moram poudariti, da je to žal zaživel le pri delu prodaje ne pri vseh posameznikih, saj delo opravljajo zaposleni nad tridesetim letom starosti, ki imajo ustaljene urnike in obveznosti. Menim, da smo kot družba še rahlo prezreli za pravo fleksibilno delo.

Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih in na kakšen način ga povečujete?

Izjemno pomembno, v našem podjetju je na prvem mestu. Želim, da zaposleni uživajo in so predani delu. Na njem gradimo preko pravilnega vodenja, poslušanja in omogočanja izpolnitve njihovih želja.

Kako zaposlenim komunicirate vizijo?

Postopoma in ob pravem času. Naša narava dela je, da smo spomladi razvojno naravnani, preostanek leta pa gradimo na prodaji. V zaposlenih želim vzpostaviti povezavo med delom in cilji podjetja. Redno jo tudi komuniciramo na sestankih in letno skozi razgovore ter dogodke.

Kako delujete zaposlenim kot vzor?

Nobeden ni popoln. Bistveno je, da se trudimo biti boljši. Do zaposlenih želim biti odkrit in jim prenesti lastne moralne vrednote. Predvsem želim pokazati, da za lastnimi odločitvami stojim in bom zanje vztrajal.

Na kakšen način v zaposlenih vzbujate strast?

Predvsem, kot sem že povedal, ustreznega zaposlenega postavimo na delovno mesto, kjer se razvija in krepi. Ob tem mu skozi pogovor poskušamo najbolje vcepiti vizijo in cilje, ter razumeti njegove želje. Ko zaposleni vidi trud na drugi strani, je tudi sam pripravljen bolj predano ali strastno opravljati delo.

Kako pomembna je za vas motivacija zaposlenih in kako jo krepite?

Postavimo močno povezavo med pričakovanji in cilji. V kolikor si je zaposleni cilje izbral sam ali v skladu z vizijo podjetja, lahko pričakujemo od njega višjo motiviranost k izpolnitvi nalog. Motiviramo jih osebno, s finančnim nagrajevanjem in preko ugodnosti.

Kakšne vrste pomoči nudite zaposlenim?

Fondov in dodatnih finančnih pomoči ne nudi, niti jih zaposleni niso potrebovali. Bolj skrbimo za kolegialnost. Na drugi strani z odprtimi vrati poskušam privabiti zaposlene na pogovor, kjer bom lažje razumel njihova dejanja in motive dela.

Kako spodbujate zaposlene?

Zaposlenim omogočimo prosto delo in jih za napake ne obsojamo.

Kako redno komunicirate z zaposlenimi?

Z zaposlenimi v pisarni večkrat dnevno, z zaposlenimi na terenu enkrat dnevno ali preko poročil vodij. Vsekakor z vsakim zaposlenim minimalno enkrat tedensko.

Na kakšen način odkrivате posameznikove lastnosti in kako jih najbolje uporabite?

Na razgovoru za delo ter skozi naloge. Za zaposlenega poskušamo zagotoviti le najboljše okolje in pravo delovno mesto. Posledično je delo opravljeno na nivoju. Dodatnih testov nimamo. V kolikor zaposleni sam predstavi željo po napredovanju ali razvoju novih znanj, mu to vedno omogočimo in obenem skrbno nadziramo, da bo za naslednje delovno mesto le najboljše usposobljen. Posameznikov, ki bi posegali po poziciji vodje, v zgodovini podjetja ni bilo veliko. Vodje, ki so prispele v podjetje, so tudi ostale kot vodje. Predvsem menim, da veliko ljudi nerado stopi iz cone udobja in varnosti. Prevzemanje odgovornosti ni lahko in zahteva od posameznika velik večjo predanost. Pogrešam rivalstvo posameznikov. Vodenja si želi malo ljudi, saj moraš biti močnejši ego. Veliko lažje je, da nekoga že zaposliš kot vodjo. V kolikor posameznik zraste z ostalimi zaposlenimi, gledajo nanj kot še nekdaj enakega zaposlenega. Osebno mi ni všeč komfort, želim si nenehne dinamike.

Ali delite zaposlene (po storilnosti)? Kako obravnavate vsako skupino zaposlenih?

Zaposlenih ne delimo po dodatnih skupinah. Želimo jih obravnavati kot posameznike in imamo zanje tudi zgrajene načrte za prihodnost.

Kako pogosto pripravite zaposlene, da prostovoljno opravljajo delo zunaj pogodbenih obveznosti?

Redko. Ne želimo, da se opravlja prekomerna količina dela, saj to prinaša le nezadovoljstvo in odklonsko vedenje. V kolikor morajo zaposleni za kratek čas opravljati dodatna dela, so tudi za to nagrajeni. Med zaposlenimi ne vidim teženj k opravljanju dela zunaj pogodbenih obveznosti, saj je delovnik že popolnoma zapolnjen.

Kako skrbite za delovno uspešnost zaposlenih?

Z ustreznim managementom časa, razvojem komunikacije in sodelovanja v ekipi ter proaktivnim pogledom na naloge.

Se vaš tip vodenja odraža v višji storilnosti zaposlenih?

Zdi se mi, da preko ustrezne komunikacije pomagam zaposlenim, da se lažje povežejo s podjetjem in njegovimi cilji. Menim, da ima vsak vodja svoj pristop, do sedaj se je moj, kjer vodim s karizmo in znanjem, pokazal za uspešnega.

Kakšne vodstvene pristope uporabljate, za izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih?

Predvsem želim v zaposlenih razviti nivo morale in etike. Gradim tudi na komunikaciji in povezavi med uspehi ter nagradami.