

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRISTOPOV AVTENTIČNEGA VODENJA IN
OBVLADOVANJA STRESA PRI DELU NA DALJAVO NA PRIMERU
PODJETJA BSH**

Ljubljana, november 2021

NEŽA ROTNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Neža Rotnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza pristopov avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa pri delu na daljavo na primeru podjetja BSH, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 23. 11. 2021

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Koncept avtentičnosti	5
1.2 Elementi avtentičnega vodenja	6
1.2.1 Samozavedanje	6
1.2.2 Samoregulacija	7
1.2.3 Pozitivni psihološki kapital	7
1.2.4 Pozitivno modeliranje.....	9
1.2.5 Lasten pozitiven razvoj	10
1.3 Model avtentičnega vodenja	10
1.4 Rezultati avtentičnega vodenja.....	12
1.5 Avtentično vodenje na daljavo.....	13
2 OBVLADOVANJE STRESA.....	14
2.1 Opredelitev stresa	14
2.2 Vrste stresa	15
2.3 Stres na delovnem mestu	16
2.4 Dejavniki stresa na delovnem mestu.....	17
2.4.1 Organizacijski dejavniki stresa.....	17
2.4.2 Individualni dejavniki stresa.....	19
2.5 Posledice stresa.....	21
2.5.1 Vpliv na organizacijo.....	21
2.5.2 Vpliv na posameznika	21
2.6 Stres pri delu na daljavo	22
2.7 Obvladovanje stresa na delovnem mestu.....	23
2.7.1 Obvladovanje stresa na ravni organizacije	23
2.7.2 Obvladovanje stresa na ravni posameznika.....	25
2.8 Povezava avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa	27
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN OBVLADOVANJU STRESA PRI DELU NA DALJAVO	27
3.1 Predstavitev preučevanega podjetja	27
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.2.1 Raziskovalni cilji	30
3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja.....	31

3.2.3	Oblikovanje anketnega vprašalnika	31
3.2.4	Oblikovanje poglobljenega intervjuja	35
3.2.5	Omejitve raziskave	36
3.3	Analiza primarnih podatkov in interpretacija rezultatov	36
3.3.1	Predstavitev vzorca anketnega vprašalnika.....	37
3.3.2	Rezultati vprašalnika na temo avtentičnega vodenja	37
3.3.3	Rezultati vprašalnika na temo prednosti in izzivov dela na daljavo	42
3.3.4	Rezultati vprašalnika na temo obvladovanja stresa pri delu na daljavo.....	45
3.3.5	Analiza poglobljenih intervjujev	47
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve.....	54
3.4.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja	54
3.4.2	Sklepne ugotovitve	56
3.4.3	Priporočila vodstvu	59
SKLEP		60
LITERATURA IN VIRI		62
PRILOGE		69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati avtentičnega vodenja.....	13
Tabela 2: Glavni povzročitelji stresa na delovnem mestu.....	19
Tabela 3: Vedenjski vzorec in osebnostne lastnosti ljudi tipa A in tipa B.....	20
Tabela 4: Trditve, vezane na zaznavanje lastne avtentičnosti zaposlenih.....	32
Tabela 5: Trditve, vezane na zaznavanje avtentičnosti vodij s strani zaposlenih	33
Tabela 6: Trditve, vezane na prednosti dela na daljavo	33
Tabela 7: Trditve, vezane na izzive dela na daljavo	34
Tabela 8: Trditve, vezane na obvladovanje stresa pri delu na daljavo.....	34
Tabela 9: Deleži strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih	41
Tabela 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o izzivih dela na daljavo.....	43
Tabela 11: Priporočila za krepitev avtentičnosti in učinkovito obvladovanje stresa	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	9
Slika 2: Izvirni model avtentičnega vodenja	11
Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	11
Slika 4: Mi smo BSH.....	29
Slika 5: Načrt raziskave po posameznih korakih.....	30
Slika 6: Število sodelujočih anketirancev po oddelkih delovanja	37
Slika 7: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o zaznavanju lastne avtentičnosti anketirancev.....	38
Slika 8: Deleži strinjanja s trditvami o zaznavanje lastne avtentičnosti anketirancev	38
Slika 9: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih	40
Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o prednostih dela na daljavo	42
Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o obvladovanju stresa pri delu na daljavo	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA.....	6
Priloga 3: Opomnik za poglobljene intervjuje.....	7
Priloga 4: Intervju z vodjo na nivoju top menedžmenta.....	8
Priloga 5: Intervju z vodjo na nivoju top menedžmenta.....	14
Priloga 6: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.	19
Priloga 7: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.	26
Priloga 8: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.	30
Priloga 9: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.	34
Priloga 10: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.	42
Priloga 11: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.	47
Priloga 12: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.	52
Priloga 13: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.	56
Priloga 14: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.	61
Priloga 15: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.	67
Priloga 16: Intervju z vodjo na nivoju nižjega menedžmenta.	73
Priloga 17: Zbirna tabela strinjanja s posameznimi trditvami intervjuvancev.	77

UVOD

Pandemija koronavirusa je skoraj čez noč spremenila naša življenja, vplive sprememb na psihološko dobrobit zaposlenih pa že zaznavajo v organizacijah po vsem svetu (Skender & Pezdir, 2020). V zadnjih dveh letih so se organizacije zaradi pandemije v še večji meri kot v preteklih letih soočale s hitrimi spremembami pogojev dela, na katere so v večini primerov odgovorile s spremenjenim delovnim procesom oziroma vpeljavo koncepta »prihodnosti dela«, in sicer dela na daljavo (angl. remote work; telecommuting) (Sull, Sull & Bersin, 2020). Delo na daljavo je postalo priljubljen in v kriznih časih skoraj neizogiben način izvedbe dela mnogih organizacij, zaradi vpeljave tega koncepta pa so se morali tako zaposleni kot tudi delodajalci soočiti s številnimi izzivi (Larson, Vroman & Makarius, 2020).

Varovanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih, ohranjanje delovnih mest ter upoštevanje vladnih predpisov so bili eni izmed glavnih izzivov, s katerimi so se soočale organizacije v času spopadanja s krizo javnega zdravja in gospodarskega upada (Sull, Sull & Bersin, 2020). S težkim ločevanjem poslovnega in privatnega življenja, občutkom izoliranosti od timske in organizacijske kulture ter osamljenostjo pa se je po navedbah Hickmana in Wigerta (2020) soočalo skoraj 80 % zaposlenih.

Brečko (2020) izpostavlja, da je vodenje v živo zahtevno, vodenje na daljavo pa še zahtevnejše in kompleksnejše. Avolio in Gardner (2005) navajata, da je vodenje v kriznih razmerah težje od vodenja v običajnih, ustaljenih razmerah. V primeru vodenja na daljavo v kriznih razmerah se od vodij pričakuje le najvišja stopnja vodstvenih in medosebnih znanj za uspešno vodenje zaposlenih stran od stresnih situacij (Hickman & Wigert, 2020).

V času nenehnih sprememb delovnega okolja, procesov, tehnologij, zahtev trga in ob neprestanem pojavljanju novih izzivov je pomembno, da se vodje osredotočijo na vračanje zaupanja, upanja in optimizma med zaposlene (Avolio & Gardner, 2005). V takšnih primerih nujno potrebujemo **avtentične vodje**, vodje z veliko začetnico, ki vodijo s srcem in s pozitivnim zgledom vplivajo na uspešnost, zavzetost, pripadnost in mentalno dobrobit zaposlenih (Weiss, Razinkas, Backmann & Hoegl, 2018), ki se v teh težkih časih zaradi številnih sprememb in konstantne negotovosti soočajo s povečano ravno stresa (Skender & Pezdir, 2020).

Avtentični vodja, posameznik, ki se globoko zaveda svojih vrednot in prepričanj in ima dovolj samozavesti, da se izraža in obnaša iskreno ter v soglasju s svojimi mislimi in občutki, pomaga zaposlenim poiskati pomen in povezavo pri njihovem delu (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005), z lastnimi vrednotami, etičnimi načeli in dejanji spodbuja osebno in strokovno rast zaposlenih ter jih navdihuje, da skupaj kot ekipa živijo in delajo za cilje, ki imajo zanje smisel (Dimovski in drugi, 2013). Liu, Fuller, Hester, Bennett in Dickerson (2018) avtentičnega vodjo identificirajo kot osebo z močnim vplivom na izboljšanje samozavesti

zaposlenih, ustvarjanje upanja, dviga optimizma ter izboljšanje odnosa in vedenja zaposlenih. Tudi Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj (2014) izpostavljajo v primeru pozitivnega dojemanja vodje kot avtentične osebe višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Zanimanje za koncept avtentičnega vodenja se je v zadnjih dveh desetletjih dramatično povečalo tako v znanosti (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Dinh in drugi, 2014; Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011) kot tudi v poslovni praksi (George, Sims, McLean & Mayer, 2007; Shamir & Eilam, 2005). Kljub temu da si stroka še vedno ni enotna pri splošni definiciji, pa velja strinjanje o pomenu in vplivu avtentičnosti na opolnomočenje in izboljšanje dobrega mentalnega počutja vseh sledilcev (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Weiss, Razinskas, Backmann in Hoegl (2018) so v raziskavi prikazali pomembne pozitivne učinke avtentičnega vodenja ne samo na dobro počutje zaposlenih, kot je bilo to do sedaj raziskano že večkrat (Liu, Fuller, Hester, Bennett & Dickerson, 2018; Oh, Cho & Lim, 2018; Semedo, Coelho & Ribeiro, 2019), ampak tudi na psihofizično zdravje in dolgoživost avtentičnega vodje z vidika samovodenja in osebnega razvoja. V raziskavi so razširili do sedaj znana teoretična izhodišča koncepta avtentičnega vodenja zaradi boljšega razumevanja posledic avtentičnega vodenja na miselnost in dobro počutje vodij, na stres (angl. job stress) in njihovo zavzetost pri delu (angl. work engagement). Predstavili pa so tudi nov pogled na bogat potencial interakcij s sledilci za avtentičnega vodjo (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018).

Današnje življenje je bolj zapleteno kot kadarkoli prej, zato je zelo pomembno, da poznamo dejavnike, ki vplivajo na zapletenost, ter znamo poiskati rešitve in se naučiti pravih tehnik za čim učinkovitejše **obvladovanje stresa**. Stres vpliva na naše osebno, akademsko, družinsko in poslovno življenje, tega se v zadnjih letih v vse večji meri zavedajo tudi organizacije, ki se trudijo z različnimi prijemi ohranjati mentalno dobrobit vseh deležnikov (Romas & Sharma, 2017).

Harms, Crede, Tynan, Leon in Wonho (2017) so na podlagi predpostavke, da je stres pomemben dejavnik oziroma sestavni del vsake vodstvene funkcije (Lovelace, Manz & Alves, 2007), dokazali, da vodjeva povišana raven stresa vpliva na njegovo vedenje, ki nadalje močno vpliva tudi na stopnjo stresa, ki ga doživljajo njegovi sledilci. Stres na delovnem mestu se v večini primerov odraža s slabšim ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem, kar ima močan negativen vpliv na mentalno dobrobit tako vodij kot tudi njihovih sledilcev (Bell, Rajendran & Theiler, 2012).

Price (2018) opozarja na pomen usposabljanja vodij za odkrivanje različnih znakov stresa, depresije in tesnobe pri sledilcih; namreč ravno vodje predstavljajo prvo obrambno linijo pred duševnimi boleznimi pri delu, najpogosteje razvitimi pri zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na daljavo. Zaradi pomanjkanja fizične interakcije je zaznavanje prvih

opozorilnih znakov stresa še težje, zato je priporočljivo, da vodje kljub drugačni obliki dela ostanejo v redni komunikaciji in s čim več interakcijami z oddaljenimi zaposlenimi. Te iste interakcije pa imajo močan pomen tudi za avtentičnega vodjo, Weiss, Razinskas, Backmann in Hoegl (2018) so namreč z raziskavo dokazali, da se bolj avtentični vodja s povišano stopnjo interakcij s svojimi sledilci izčrpava manj kot manj avtentični vodja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo teoretičnih izhodišč in multimetodološke raziskave na primeru izbranega podjetja BSH prikazati, da avtentično vodenje resnično neposredno in pozitivno vpliva na obvladovanje stresa vseh deležnikov tudi pri delu na daljavo. Pomembno je, da se vodje zavedajo, da je bolj avtentično vodenje pozitivno povezano z obvladovanjem lastnega stresa in izboljšanja delovne zavzetosti, kar nadalje vpliva tudi na vedenje in počutje njihovih sledilcev. Namen magistrskega dela je pozvati oziroma spodbuditi bralca k procesu pozitivne identifikacije in k razvijanju proaktivnega avtentičnega vedenja, kar bo pozitivno in neposredno vplivalo na uspešnost individualnega in skupinskega soočanja s stresom ter nenazadnje prispevalo tudi k večji organizacijski uspešnosti podjetja BSH.

Cilj magistrskega dela je na podlagi natančne analize tuje in domače znanstvene ter strokovne literature predstaviti konstrukta avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa na delovnem mestu, oba tudi z vidika dela na daljavo. S pomočjo multimetodološke raziskave želim pridobiti vpogled v poznavanje in zaznavanje avtentičnosti ter v pristope avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa v izbranem podjetju BSH. Cilj raziskave je vodstvu podjetja BSH pokazati pomen sledenja avtentičnosti za obvladovanje stresa ter pripraviti priporočila za učinkovito soočanje s stresom in krepitev avtentičnosti vseh deležnikov ter na ta način prispevati k nadaljnjemu razvoju podjetja.

Temeljna hipoteza magistrskega dela zagovarja, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH; namreč bolj avtentični vodja ima večjo delovno zavzetost, ki se kaže s povišano ravno interakcij s sledilci, kar ima pozitiven učinek na zmanjševanje lastnega delovnega stresa. Vedenje zelo avtentičnega vodje z visoko delovno zavzetostjo in nizko ravno delovnega stresa pa nadalje pozitivno vpliva na delovanje in dobro mentalno počutje njegovih sledilcev.

V magistrskem delu bom odgovorila tudi na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali je avtentično vodenje poznano in prisotno v podjetju BSH?
2. Kako se v BSH soočajo z obvladovanjem stresa pri vseh deležnikih?
3. Kateri so izzivi vodenja na daljavo in ali vodjem takšna oblika vodenja predstavlja dodaten stres?
4. Kateri so izzivi dela na daljavo in ali zaposlenim takšna oblika dela povzroča dodaten stres?
5. Ali se v podjetju BSH kaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa vodij in zaposlenih?

Metodologija. Pri pisanju magistrskega dela bom uporabila deduktivni raziskovalni pristop, in sicer bom izhajala iz teoretičnega ozadja, na podlagi katerega bom oblikovala hipoteze in raziskovalna vprašanja. V prvem, teoretičnem delu magistrskega dela, bom podrobneje raziskala in z metodo deskripcije opredelila dva teoretična konstrukta, in sicer avtentično vodenje ter obvladovanje stresa, oba tudi v luči dela na daljavo. Za teoretično podkrepitev prvega vsebinskega sklopa magistrskega dela bom uporabila metodi kompilacije in komparacije, saj bom povzemala in primerjala številne sekundarne podatke, pridobljene iz znanstvenih baz, denimo Science Direct, SAGE Journals Online, Annual Reviews in podobnih.

V drugem, raziskovalnem delu, pa bom zgoraj omenjena konstrukta analizirala oziroma implementirala na primeru podjetja BSH ter na koncu odgovorila na prej postavljena raziskovalna vprašanja in se konstruktivno opredelila do temeljne hipoteze. V nadaljevanju bom zbrala sklepne ugotovitve multimetodološke raziskave ter podala priporočila vodstvu podjetja. V raziskovalnem delu bom uporabila tako kvantitativno kot tudi kvalitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. V sodelovanju z zaposlenimi v podjetju BSH bom izvedla kvantitativno raziskavo z anketnim vprašalnikom. Zaposlene bom spraševala o zaznavanju njihove lastne avtentičnosti, zaznavanju avtentičnosti njihovih vodij ter o soočanju in obvladovanju stresa z vidika dela na daljavo. V sodelovanju z vodji pa bom v sklopu poglobljenih intervjujev pridobivala podatke o pristopih avtentičnega vodenja in soočanja ter obvladovanja stresa z vidika dela na daljavo.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Vodenje je poleg načrtovanja, organiziranja in kontroliranja ena izmed štirih temeljnih funkcij managementa, ki se lahko izvaja na različnih ravneh v organizacijski strukturi podjetja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Proces vodenja raziskovalci Graen, Rowold in Heinitz (2010); Hunt in Dodge (2000); Hunter, Bedell-Avers in Mumford (2007) ter Yukl (2008) opredeljujejo kot zahteven proces družbenega vpliva, v katerem vodja stremi k pridobivanju podpore in dvigu delovne vneme sledilcev za doseganje skupnega cilja in napredka (Chemers, 2002). Za predmet magistrskega dela je bistveno razumeti, da predstavlja vodenje v procesu napredka ključno usmerjevalno vlogo s sposobnostjo pozitivnega in neposrednega vplivanja na sledilce, da delajo v smeri skupno zastavljenih ciljev.

Turbulentni časi, polni nenehnih sprememb in korupcijskih škandalov v zadnjih nekaj desetletjih, so spodbudili nastanek novega koncepta vodenja, in sicer avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005), ki je usmerjeno k temeljnemu zaupanju, upanju in optimizmu ter k dobrobiti vseh deležnikov organizacije (Peterson & Luthans, 2003). Zadnje raziskave na področju vodenja izpostavljajo neposreden in pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih zaposlenih in na pozitivne rezultate zaposlenih z vidika zadovoljstva, pripadnosti in zavzetosti pri delu (Dimovski in drugi, 2013). Nedavne raziskave dokazujejo neposreden

in pozitiven vpliv avtentičnosti na zmanjšano stopnjo delovnega stresa ter večjo stopnjo delovne zavzetosti tudi na avtentične vodje (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018).

Koncept avtentičnega vodenja, ki daje naprednim organizacijam moč, da dosežajo uspešnost (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Fischer & Hunt, 2009; Penger, 2006), se je začel intenzivno razvijati z uspešnico Avtentično vodenje (angl. Authentic leadership), ki jo je širši javnosti leta 2003 predstavil Bill George, profesor na Harvardski poslovni šoli. Svetovno priznana znanstvena revija na področju managementa Harvard Business Review je leta 2015 avtentičnost okronala za zlati standard vodenja, leta 2019 pa se je temu mnenju pridružila tudi znanstvena revija Academy of Management Annals. Kljub temu da je bilo največ znanstvenih prispevkov objavljenih že kmalu po razvoju koncepta, preučevanje avtentičnosti še dandanes uživa precejšnje zanimanje v znanosti in poslovni praksi (Miao, Humphrey & Qian, 2018).

1.1 Koncept avtentičnosti

Avtentičnost, sicer zelo priljubljena beseda med managerji, se začne s samozavedanjem. Poznavanje samega sebe in sprejemanje ter ohranjanje lastnega jaza ter hkratno zavedanje, kako tvoj lasten jaz dojemajo in vidijo drugi, predstavlja prvi ključen korak k avtentičnosti, ki velja za dragocen standard vodenja (Rosh & Offermann, 2013).

Razpravo o terminu avtentičnost zasledimo že v starodavni miselni usmeritvi eksistencialističnih filozofov 20. stoletja. Avtentičnost so obravnavali z vidika »zavestnega jaza«, ki se poleg zavedanja sebe zaveda tudi zunanosti, ki je bistveno drugačna od njega samega. Avtentičnost so predstavili kot način soočanja, delovanja in spreminjanja posameznikovega jaza glede na drugačne, zunanje pritiske. Pomembna misel eksistencialistov je, da neavtentično življenje v skladu s samim seboj posameznika pripelje do izgube smisla življenja in slabega mentalnega počutja, ki se kaže v obliki napadov tesnobe, dolgočasja in brezupa (Dimovski in drugi, 2013).

Penger (2020) pojasnjuje, da je za razumevanje avtentičnosti pomembno vedeti, kaj ni avtentičnost. Površinsko igranje (angl. Surface acting) in manipuliranje z občutki (angl. Impression management), ki sicer niso skladni z lastnimi prepričanji in vrednotami, z namenom zavajanja in manipuliranja sledilcev ter v želji hitrega doseganja ciljev, sta šolska primera, kaj ni avtentično ravnanje. Weiss, Razinskas, Backmann in Hoegl (2018) so z raziskavo dokazali, da bolj avtentičen vodja v primerjavi z manj avtentičnim na delovnem mestu manj igra, saj nima potrebe ali želje po upodabljanju jaza, ki ni v skladu z njegovo notranjostjo. Hkrati so pokazali tudi izčrpajoč vpliv neavtentičnega ravnanja in samoregulacije na vodjo. Teorija o izčrpavanju tega namreč navaja, da so duševni viri, ki jih lahko posamezniki vlagajo v samoregulacijo, torej nadzor in upravljanje svojih čustev in vedenj, omejeni (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998; Muraven, Tice & Baumeister, 1998). Bolj kot posameznik izvaja aktiven nadzor nad seboj, bolj se duševni viri izčrpavajo (Muraven & Baumeister, 2000) in lahko je pričakovati, da bo vodja, ki deluje po

principu »fake it till you make it«, prej kot slej čustveno izgorel, kar bo pomenilo katastrofalne posledice ne samo zanj, ampak tudi za njegove sledilce in organizacijo kot celoto (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018).

Kaj je torej avtentičnost? Avtentičnost je nekaj pristnega, iskrenega, poštenega, čistega in plemenitega, nekaj, kar nas prevzame, se nas globoko dotakne, nam vlije optimizem, upanje in zaupanje ter nam da moč, da zasledujemo tisto, kar nas veseli in osrečuje ter na ta način bogati naš notranji jaz.

1.2 Elementi avtentičnega vodenja

1.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje je poleg samoregulacije ena izmed ključnih komponent tako avtentičnega vodenja kot tudi sledenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avolio in Gardner (2005) povezujeta samozavedanje s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Navajata, da avtentični vodje preko introspekcije spoznavajo in sprejemajo štiri komponente samozavedanja, in sicer svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto in motive. Samozavedanje tako predstavlja proces razumevanja samega sebe, svojih preferenc, prepričanj, želja in ključnih veščin. Posameznik se v tem procesu začne zavedati svojega talenta, znanja in zmožnosti, hkrati pa ne pozabi identificirati lastnih pomanjkljivosti in priložnosti za razvoj (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009). Avolio in Gardner (2005) navajata, da samozavedanje predstavlja začetni element za razvijanje avtentičnega vodenja.

Pomembno je, da se posameznik s priklicevanjem pomembnih dogodkov v življenju poglobi v lastno osebnost ter se spominja misli, reakcij in čustev, ki jih je takrat občutil, saj le na takšen način doseže tisti pravi stik s samim seboj (Ladkin & Taylor, 2010). Ključni zgodovinski trenutki, ki zaznamujejo posameznikovo življenje, predstavljajo prvi dejavnik avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005). Avolio, Rotundo in Walumbwa (2009) identificirajo več elementov, ki imajo vpliv na posameznika, in sicer: družino, otroštvo, kulturo, izobrazbo, delo, med najpomembnejše pa uvrstita vzornike in lastne izkušnje z vodenjem. Nekateri avtorji pa veliko pozornosti namenjajo tudi organizacijskemu kontekstu ter pozitivnemu psihološkemu kapitalu, dvema pomembnima dejavnikoma razvoja avtentičnosti (Jensen & Luthans, 2006).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) trdijo, da razmislek o lastnih vrednotah, identiteti, čustvih, ciljih, znanju in sposobnostih pri avtentičnih vodjih izzove višjo stopnjo samozavesti, ki pa vpliva na odločnejše sprejemanje odločitev, uspešnejše grajenje pristnih in trdnih medsebojnih odnosov in na učinkovitejšo komunikacijo.

1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je sestavljena iz procesov obvladovanja lastnega vedenja v skladu z lastno osebnostjo, uravnoteženega, objektivnega procesiranja informacij ter ohranjanja jasnih in odprtih odnosov s sledilci. Avtentični vodja s samoregulacijo odraža poznavanje lastnih notranjih motivov, čustev, vrednot in ciljev. Posamezniki dosegajo samokontrolo s tremi koraki, in sicer: (1) s postavitvijo notranjih vrednot; (2) z ocenjevanjem razlik med postavljenimi vrednotami in dejanskim vedenjem; (3) z določitvijo aktivnosti za odpravo zaznanih neskladnosti. Cilj samoregulacije so torej avtentični nameni in dejanja, ki so usklajeni s posameznikovimi vrednotami (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Številni avtorji izpostavljajo kot ključni del samoregulacije ravnanje v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili. Višja raven samoregulacije pri posameznikih izzove vedenje, ki je skladno z družbenimi moralnimi merili. Avtorji poudarjajo, da je lahko vodenje moralno samo v primeru, ko so moralne tudi posameznikove ponotranjene vrednote ali, če jih kot moralne dojemajo drugi. Na eni strani govorimo o skladnosti ravnanja posameznika z njegovimi vrednotami, na drugi strani pa o skladnosti ravnanja posameznika s splošno sprejetimi etičnimi pravili v družbi. Da vodja pridobi spoštovanje sledilcev in poveča možnost vplivanja na njihova dejanja, mora poleg avtentičnosti odsevati tudi integriteto ter dokazati, da so njegove osebne vrednote resnično skladne z etičnimi pravili družbe. Avtentični vodja tako ne more biti avtentičen v negativnem smislu. Če želi, da ga sledilci dojemajo kot avtentičnega, je pomembno, da se prilagodi vrednotam, ki so skladne z moralnimi vrednotami družbe, v kateri se nahaja in deluje, ter da ves čas odraža integriteto (Dimovski in drugi, 2013; Penger & Černe, 2014).

1.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Luthans in Avolio (2003) poleg samozavedanja in samoregulacije kot element avtentičnega vodenja opredelita tudi pozitivni psihološki kapital, ki ima za prej omenjena elementa pomembno okrepitevno vlogo (Penger, 2006). Pozitivni psihološki kapital igra pomembno vlogo tudi pri pozitivnem modeliranju oziroma ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Avolio & Gardner, 2005). Penger (2006) navaja, da so pozitivna čustva bistven element procesa razvoja avtentičnega vodenja, zato lahko ponovno opozorimo na dejstvo, da avtentični vodje ne morejo biti avtentični v negativnem smislu. Zaradi tega nekateri avtorji izražajo skeptičnost do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnim psihološkim kapitalom oziroma opozarjajo na odmik konstrukta avtentičnega vodenja od strogega sledenja avtentičnosti, pojma, po katerem je konstrukt sicer dobil ime (Dimovski in drugi, 2013).

Luthans in Youssef-Morgan (2017) navajata, da vsebuje pozitivni psihološki kapital elemente pozitivnega organizacijskega vodenja, in sicer samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Odsevanje in spodbujanje elementov pozitivnega psihološkega kapitala tudi pri

sledilcih ima močan vpliv na vodjo in na vsakega izmed zaposlenih ter z vidika pozitivnih medosebnih odnosov in vedenja tudi na organizacijo kot celoto. Pozitivni psihološki kapital pripomore in okrepi pripadnost, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih (Dimovski in drugi, 2013).

Chiesa in drugi (2016) poročajo o **samozavesti** kot o široko raziskani determinanti vedenja, ki posameznika navdihuje z zaupanjem vase. Samozavesten posameznik namreč močno verjame v lastne sposobnosti notranjega motiviranja ter delovanja na način in v smeri učinkovitega doseganja najvišje možne ravni uspešnosti. Avey, Luthans in Jensen (2009) opozarjajo na močno in pozitivno povezavo samozavesti z rezultati in delovno uspešnostjo posameznikov. Navajajo tudi, da so samozavestni posamezniki močno prepričani v svoje veščine in sposobnosti na vplivanje ter kontroliranje rezultatov, kar se posledično odraža pri njihovi zaznavi in razlagi različnih aktivnosti ali dogodkov. Samozavesten posameznik tako v privatnem kot tudi poslovnem okolju stremi k izbiri zahtevnejših nalog, je vztrajnejši in posledično dosega večjo uspešnost pri soočanju s težjimi izzivi (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014), hkrati pa izkazuje iskreno zanimanje za posamezne aktivnosti in je močno zavezan k svojim ciljem (Ahmed, Umrani, Pahi & Shah, 2017).

Za **optimiste** sta značilna upanje in zaupanje v uspeh in pozitivno prihodnost. Kot optimiste označujemo osebe, ki pričakujejo, da se bodo zgodile dobre stvari, nasprotno pa neugodne in neželene rezultate pričakujejo pesimisti. Luthans, Youssef-Morgan in Avolio (2015) opozarjajo na globok pomen optimizma, ki je odvisen od razlogov, s katerimi posameznik pojasnjuje določene dogodke pozitivne ali negativne narave, ki so se zgodili v preteklosti, se dogajajo v sedanosti ali se bodo zgodili v prihodnje.

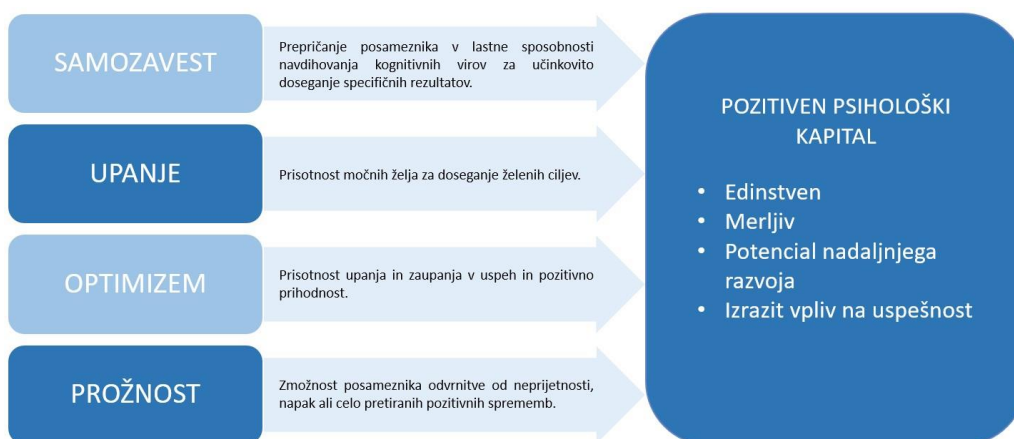
Optimisti pozitivne dogodke pojasnjujejo z osebnimi, trajnimi in gotovimi vzroki, negativne dogodke pa z zunanjimi, minljivimi in situacijsko specifičnimi dejavniki (Avey, Luthans & Jensen, 2009). Pozitivna pričakovanja optimističnega posameznika spodbudijo k zasledovanju ciljev in učinkovitemu soočanju z morebitnimi ovirami na njegovi poti do pozitivnega rezultata, pesimist pa z negativnimi pričakovanji in dvomi o lastnih veščinah le še povečuje verjetnost uresničitve neželenega dogodka (Luthans & Youssef, 2007). Optimistične osebe, ki stremijo k pozitivni interpretaciji tudi manj zelenih, stresnih trenutkov, so pri soočanju z izzivi vztrajnejše, izkazujejo višjo raven delovne vneme, uspešnosti, samospoštovanja in zadovoljstva pri delu (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Avolio in Gardner (2005) navajata, da je **upanje** pozitivno povezano z zaželenim vedenjem sledilcev in ima pomembno vlogo pri razvoju avtentičnega vodenja. Avtorja navajata tudi, da sledilci vodje, ki odsevajo visoko stopnjo upanja, identificirajo kot zanesljivejše in verodostojnejše. Avey, Luthans in Jensen (2009) trdijo, da posamezniki, polni upanja, podjetjem izkazujejo višjo pripadnost in so bolj zavzeti za delo, kar ima pozitiven vpliv na organizacijsko uspešnost.

Dimovski in drugi (2013) so prikazali pozitiven vpliv upanja na obvladovanje stresa. Avtorji navajajo, da so raziskave tega konstrukta pokazale, da so posamezniki, polni upanja, bolj motivirani, lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate ter se učinkoviteje spopadajo s težavami in z obvladovanjem stresa. Skupina raziskovalcev je empirično dokazala tudi močno pozitivno povezavo med upanjem in uspešnostjo ter učinkovitostjo podjetij. Navajajo, da imajo podjetja, polna upanja, tudi jasnejšo in prijaznejšo organizacijsko kulturo. Upanje je pozitivno povezano z zadovoljstvom, pripadnostjo in s številnimi pozitivnimi psihološkimi rezultati.

Miselna prožnost se nanaša na dinamični proces pozitivnega prilagajanja na manj prijetne dogodke (Gardner & Schermerhorn, 2004). Posamezniki ali skupine z razvito miselno prožnostjo so se po neljubih, težkih ali stresnih situacijah zmožni hitro in učinkovito pobrati ter z osredotočenostjo nadaljevati pot do zelenega cilja (Luthans, 2002). Clapp-Smith, Vogelgesang in Avey (2009) miselno prožnost v primerjavi z drugimi dimenzijami pozitivnega psihološkega kapitala, prikazanimi na sliki 1, označujejo za bolj reaktivno in ne toliko proaktivno, saj predstavlja reakcijo oziroma odgovor na neljubi dogodek z negativnim izidom. Ključni pomen pri spopadanju z neprijetnim in stresnim okoljem na delovnem mestu pripisujejo miselni prožnosti tudi Avey, Luthans in Jensen (2009). Prožni posamezniki nenehno razmišljajo o učinkovitih strategijah spopadanja z morebitnimi novimi izzivi, izkazujejo visoko raven čustvene stabilnosti ter so fleksibilnejši in uspešnejši v hitro spreminjajočem se okolju kot manj prožni posamezniki (Avey, Luthans & Jensen, 2009).

Slika 1: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Prerejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 56) in Luthans & Youssef (2004, str. 152).

1.2.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje ali ustvarjanje avtentičnih sledilcev temelji na prej omenjenem pozitivnem psihološkem kapitalu, ki ima ključno vlogo pri razvijanju sledilcev. Pozitivno modeliranje je namreč proces, v katerem se sledilci na osebni ravni poistovetijo z avtentičnim vodjo, kar posredno vpliva tudi na samoregulacijo vodje (Avolio & Gardner,

2005). Med procesom pozitivnega modeliranja širijo avtentični vodje pozitivna čustva, spodbujajo samozavest sledilcev, jih navdihujejo z upanjem, gradijo njihovo zaupanje, razširjajo miselno prožnost in krepijo raven optimizma (Dimovski in drugi, 2013). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) navajajo, da gre pri pozitivnem modeliranju za »odnos na ravni dvojice« med vodjo in sledilcem. Avtentični vodja ne poskuša sledilca aktivno spremeniti v svojega dvojnika z neposrednim vplivanjem preko osebne identifikacije, temveč poskuša nanj vplivati z lastnim zgledom kot vzornik (Penger, 2006). Pozitivno modeliranje torej predstavlja ključno orodje, s katerim avtentični vodje vplivajo na sledilce (Dimovski in drugi, 2013).

1.2.5 Lasten pozitiven razvoj

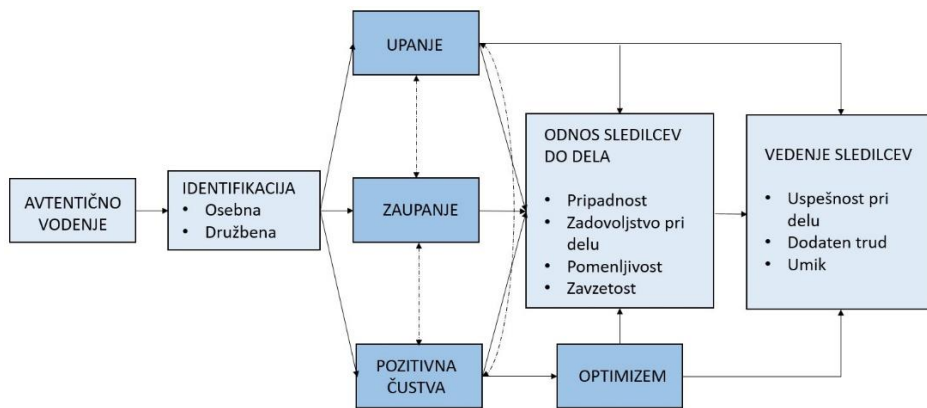
Ko postaja odnos med vodjo in sledilci bolj avtentičen, osebno rastejo tako vodje kot tudi sledilci (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Pričakovati je, da bodo sledilci s ponotranjenjem vrednot in prepričanj, ki jih odseva njihov vodja, sčasoma začeli spreminjati predstavo o svojih dejanskih in potencialnih zmožnostih ter jih bodo začeli čez čas samoiniciativno spreminjati in razvijati (Avolio & Gardner, 2005).

Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) navajajo, da avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo posameznikov, saj spoznajo, da je lasten razvoj nekaj zabavnega, prijetnega in vznemirljivega. Posamezniki se začnejo obnašati proaktivno in se zaradi zgleda vodje osredotočajo na angažirano vlaganje v lasten razvoj. Sledilci postanejo v procesu odkrivanja in razvijanja samih sebe bolj optimistični, samozavestni in polni (za)upanja (George, Sims, McLean & Mayer, 2007). Ko sledilci spoznajo svoj resnični notranji jaz, postane njihov odnos z vodjo bolj transparenten, kar nadalje pozitivno vpliva tudi na razvoj avtentičnega vodje (Penger, 2006).

1.3 Model avtentičnega vodenja

Izvirni model avtentičnega vodenja, ki temelji na vplivu avtentičnosti na odnose in vedenje sledilcev, so leta 2004 predstavili Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May. Avtorji z modelom, ki je prikazan na sliki 2, prikazujejo, kako krepitev ključnih vezi v procesu razvoja avtentičnega vodenja, in sicer upanja, zaupanja, optimizma in pozitivnih čustev, s strani vodje pozitivno in neposredno vplivajo na pripadnost, zavzetost in zadovoljstvo posameznikov v organizaciji. Pozitivni učinki krepitve psihološkega kapitala pa se ne kažejo zgolj pri posameznikih, ampak tudi na ravni celotne organizacije, ki zaradi dodatnega truda, večje delovne vneme in posledične učinkovitosti vseh deležnikov postane uspešnejša in bolj konkurenčna (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004).

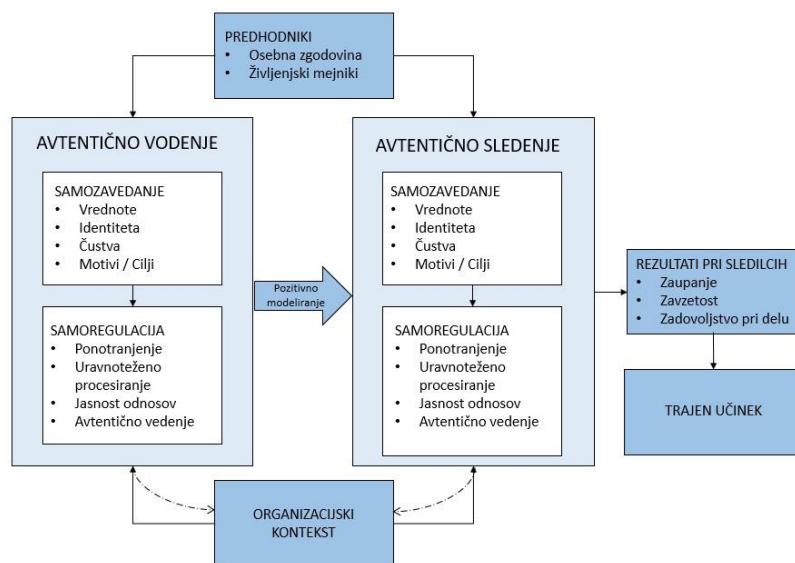
Slika 2: Izvirni model avtentičnega vodenja



Prirjeno po Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004, str. 803).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so s predstavljenim modelom poudarili, da se razvoj avtentičnega posameznika prične s samozavedanjem in samoregulacijo vodje, ki s svojim zgledom pozitivno in neposredno vpliva na izoblikovanje osebnosti sledilcev. Ta proces, ki ima ključno vlogo pri osebni identifikaciji na ravni vodja–sledilec, kot že omenjeno, imenujemo pozitivno modeliranje. Po mnenju avtorjev na razvoj avtentičnega vodenja znatno vplivata tudi organizacijski kontekst in posameznikova zgodovina. Posebni mejniki in življenjske izkušnje posameznika na eni strani ter organizacijska kultura in klima na drugi strani namreč močno vplivajo na stopnjo posameznikovega samozavedanja, ki je pri avtentičnih vodjih na visokem nivoju. Model, prikazan na sliki 3, ne temelji samo na avtentičnosti vodje, temveč ključno pozornost usmerja v avtentične, transparentne, odprte in zaupanja vredne odnose med vodjo in sledilci (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Prirjeno po Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005, str. 346).

Černe in Penger (2010) sta razvila konceptualni model avtentičnega vodenja, ki povezuje razvoj avtentičnega vodenja z razvijanjem in uresničevanjem strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri. Smiselnost povezave avtentičnega vodenja in strateškega ravnanja s človeškimi viri sta utemeljila z dejstvi, da avtentično vodenje s situacijsko odzivnostjo v organizaciji širi skupne vedenjske vzorce, ustvarja pozitivne rezultate človeških virov v skladu s potrebami organizacije, spodbuja jasno komunikacijo postavljenih ciljev ter participacijo zaposlenih pri povratnih informacijah, vse te aktivnosti pa so ključne za okvir ravnanja s človeškimi viri.

1.4 Rezultati avtentičnega vodenja

Številni raziskovalci so v letih raziskovanja dokazali pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na rezultate človeških virov. Kot neposreden rezultat avtentičnega vodenja raziskovalci navajajo višjo stopnjo zaupanja, upanja in optimizma sledilcev, kar pozitivno pripomore tudi k napredku v njihovi miselni prožnosti. Sledilci avtentičnega vodje se v organizaciji počutijo varne, visoka raven psihološke varnosti vseh deležnikov pa se odraža skozi višjo stopnjo pripadnosti, zavzetosti in motiviranosti za uresničevanje tako individualnih ciljev kot tudi za dolgoročno organizacijsko učinkovitost (Dimovski in drugi, 2013).

Marič in Ferjan (2010) kot rezultat avtentičnega vodenja izpostavljata tudi opolnomočenje sledilcev. Avtentični vodja namreč v procesu pozitivnega modeliranja stremi k opolnomočenju sledilcev, da začnejo prevzemati odgovornost za proaktiven in pozitiven razvoj svojih veščin. Želja po osebnem napredku sledilce spodbuja, da s pomočjo vodij poiščejo zanje primerno, smiselno delovno mesto, ki jim bo omogočalo nadaljnje nenehno razvijanje veščin, talentov in osebne rasti (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Zaradi primerne, vzpodbudnega in izzivalnega delovnega okolja so zaposleni na delovnem mestu srečnejši in uspešnejši, kar se odraža v dobrih in transparentnih medsebojnih odnosih, ki predstavljajo zdravo in pozitivno organizacijsko klimo (Dimovski in drugi, 2013).

Številne dosedanje raziskave koncepta avtentičnosti so nam, kot že rečeno, predstavile pomemben vpogled v rezultate in učinke avtentičnega vodenja na posamezne sledilce, ekipe in organizacijo kot celoto. Rezultati avtentičnega vodenja na vodje pa so v letih raziskovanja večinoma ostali spregledani. Raziskovalci Weiss, Razinskas, Backmann in Hoegl (2018) z raziskavo dokazujejo, da se neposreden in pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na rezultate posameznikov kaže tudi pri vodjih. Kot bistvene rezultate lastnega avtentičnega vodenja navajajo boljše mentalno počutje, zmanjšan nivo stresa na delovnem mestu ter okrepljeno delovno zavzetost pri avtentičnih vodjih. Avtorji namenjajo velik poudarek obsegu socialnih interakcij med vodjo in sledilci, saj so na podlagi raziskave dokazali pozitivno povezavo med dobrim mentalnim počutjem oziroma nizko stopnjo mentalne izčrpanosti avtentičnega vodje in večjim obsegom socialnih stikov. Navajajo, da predstavljajo socialni stiki s sledilci za vodjo neprecenljivo vlogo, saj mu pomagajo pri obnavljanju in dopolnjevanju njegovih

osebnih virov, zmanjševanju stresa in krepitvi lastne zavzetosti. Ključen rezultat avtentičnega vodenja je po mnenju avtorjev dobro mentalno počutje avtentičnih vodij. Dobro mentalno počutje pa je nujno za učinkovito pozitivno modeliranje in v končni fazi za skupno dolgoročno uspešnost (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). V tabeli 1 so prikazani rezultati avtentičnega vodenja tako z vidika posameznikov kot tudi z vidika celotne organizacije.

Tabela 1: Rezultati avtentičnega vodenja

Rezultati z vidika posameznikov	Rezultati z vidika organizacije kot celote
višja stopnja zaupanja, upanja in optimizma	napredna, inovativna in učeča se organizacija
višja stopnja miselne prožnosti	učinkovitejše spopadanje z izzivi v hitro se spreminjajočem okolju (agilne strategije)
višja stopnja zavzetosti in motiviranosti za delo	večja organizacijska učinkovitost
nižja stopnja delovnega stresa in boljše mentalno počutje	nižja stopnja izgorelosti zaposlenih vodi v stroškovno učinkovitost dela
višja stopnja uspešnosti pri doseganju osebnih ciljev	dolgoročna uspešnost pri doseganju skupnih ciljev (produktivnost, zadovoljstvo vseh deležnikov, pozitiven finančni rezultat)
več sreče in veselja na delovnem mestu	pozitivna organizacijska klima
višja stopnja zadovoljstva in pripadnosti	zaposleni živijo in širijo vrednote organizacije
proaktivno razvijanje talentov in veščin	človeški kapital kot konkurenčna prednost
psihološka varnost	manjša fluktuacija in visoka stopnja zadržanja zaposlenih
opolnomočenje	oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (integracija ciljev in motivov zaposlenih in organizacije)

Vir: Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey (2009), Dimovski in drugi (2013), Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005), Jensen & Luthans (2006) in Peterson & Luthans (2003).

1.5 Avtentično vodenje na daljavo

Bervar Kotolenko (2020) navaja, da lahko delo na daljavo kljub številnim izzivom za organizacijo predstavlja celo konkurenčno prednost, a le če se te oblike dela lotijo s pravilnim pristopom vodenja. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) izpostavljajo kot najustreznejšo obliko vodenja za uresničevanje vseh pozitivnih oblik managementa avtentično vodenje, ki s krepitvijo pozitivnega psihološkega kapitala ustvarja tesne povezave med vsemi deležniki organizacije, ki temeljijo na zaupanju, ključnem elementu sodelovanja na daljavo.

Kot najprimernejšega vodjo za vodenje na daljavo izpostavljajo številni avtorji avtentičnega vodjo, ki se močno zaveda svojih prednosti in slabosti, je samozavesten, poln (za)upanja, optimizma in miselne prožnosti, kar neposredno vpliva na opolnomočenje sledilcev in učinkovito doseganje tako individualnih kot tudi skupnih ciljev (Corriveau, 2020). Med avtentičnim vodjo in sledilci se namreč izoblikuje kompleksen in pristen odnos, ki temelji na zaupanju in na kompetentnosti vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Vodenje na daljavo zahteva učinkovito angažiranje sledilcev, kar pa je mogoče le v primeru, ko vodja

pozna avtentične potrebe in sposobnosti svojih sledilcev (Chemers, 2002). Tudi Jan (2020) navaja, da je poznavanje sodelavcev poleg digitalne pismenosti, vzdrževanja skupne identitete in človeškega stika ter hitre in konstruktivne povratne informacije ključno za učinkovito vodenje in sodelovanje ekipe na daljavo.

Vodenje posameznikov, ekip ali oddelkov postaja namreč v težkih časih vse kompleksnejše. Izzivi, ki jih prinašajo nove oblike dela, pa od vodij zahtevajo drugačne pristope vodenja. Vodenje na daljavo je potrebno usmeriti predvsem v krepitev pozitivnega psihološkega kapitala vseh deležnikov. Pomembno je, da vodja s svojim zgledom in dejanji pri sledilcih vzpodbudi in okrepi zaupanje, upanje in optimizem ter jim na ta način pomaga osmisliti delo in komunikacijo na daljavo. Pozitiven zgled avtentičnega vodje namreč povzroči pozitivne premike v sledilcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Pomembno je, da se vodje zavedajo, da moč sledi idejam in ne več položaju (Bennis, 2006). Bervar Kotolenko (2020) opozarja na pomen vzpostavitve agilnega vodenja, ki vodi v samoorganiziranost, inovativnost in zavzetost zaposlenih. Tudi opolnomočenje zaposlenih odigra pri delu na daljavo ključno vlogo, saj je povezano s sodelovanjem zaposlenih tako pri postavljanju ciljev kot tudi pri vsakodnevnem odločanju in prevzemanju večje odgovornosti (Dimovski in drugi, 2013).

Vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo je izredno pomembna. Avtorji Sull, Sull in Bersin (2020) za učinkovito vodenje na daljavo izpostavljajo pomen: (1) redne, odkrite in dosledne komunikacije, ki je temelj prehoda na delo na daljavo; (2) podpore fizičnemu in mentalnemu zdravju zaposlenih za preprečevanje socialne izolacije in ohranjanje dobrobiti zaposlenih; (3) spodbujanja produktivnosti in zavzetosti za delo zlasti pri zaposlenih, ki morajo na daljavo sodelovati z drugimi skupinami; (4) spodbujanja in opozarjanja na pomen ravnovesja med poslovnim in zasebnim življenjem in (5) usmerjenosti na strateške prednostne naloge in iskanje konkurenčnih prednosti, ki bodo po končanem kriznem obdobju organizacijo ohranile pri življenju (Sull, Sull & Bersin, 2020).

2 OBVLADOVANJE STRESA

2.1 Opredelitev stresa

Od prve opredelitve stresa kot »nespecifičnega odziva telesa na vsako zahtevo po spremembah«, ki jo je predstavil Hans Selye, do današnje opredelitve stresa kot »največje zdravstvene epidemije 21. stoletja« so številni raziskovalci v letih raziskovanja predstavili tudi bolj specifične definicije (Fink, 2016). Looker in Gregson (1993) navajata, da je stres posledica neravnovesja med zahtevami oziroma grožnjami iz okolja na eni strani in med posameznikovimi viri oziroma zmožnostmi spopadanja s temi zahtevami na drugi strani. Selič Zupančič (1999) stres enači z dogajanjem, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti posameznikovo notranje ravnotežje in aktivira njegove prilagoditvene potenciale. Dernovšek, Gorenc in Jeriček Klanšček (2012) so stres opredelili kot fiziološki, psihološki

in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi notranjim in zunanjim dražljajem. Starc (2008) stres opredeljuje kot zapleteno psihonevroendokriloško in imunološko reakcijo osebe (stresna reakcija) na izziv (stresogeni dejavnik), v kateri se reakcija odvija po osebnem borbenem načrtu, če posameznik oceni dejavnik kot izziv, vreden odziva. Manjunatha in Renukamurthy (2017) pa stres opredeljujeta kot naraven telesni odziv na dojetanje dražljajev, ki ima evolucijske namene in posameznike varuje ter sili v boj za preživetje.

Pojem stres uporabljamo skoraj na vsakodnevni ravni. Kljub temu da je prav stres pomagal preživeti ljudem skozi tisočletja, pa ima danes predvsem negativno konotacijo. Stres večina ljudi dojema kot nekaj neprijetnega, nekaj, kar nas bremeni od zunaj in na kar nimamo vpliva (Šarotar-Žižek in drugi, 2013). Stres ima za različne ljudi različen pomen v različnih pogojih (Fink, 2017), nihče pa ni povsem odporen proti stresu. Stres predstavlja bistven del našega življenja in lahko prizadene vsakogar (Looker & Gregson, 1993). Ljudje se razlikujemo v načinu razmišljanja o stresnih situacijah in o načinih, kako se nanje odzivamo. Različni posamezniki lahko enake stresorje razumejo povsem drugače, kar lahko pripišemo tudi različnim kulturnim ozadjem in različnim veččinam spopadanja s stresom (Ahmed & Prashantha, 2018).

2.2 Vrste stresa

Starc (2008) navaja, da delimo stres glede na učinke na organizem, vzroke, način nastanka in trajanje. Glede na trajanje razlikujemo **akutni stres**, ki nastane zaradi nenadne hipne nevarnosti in pri posamezniku sproži reakcijo »boj ali beg«, in ponavljajoči se **kronični stres**, ki nastane zaradi nenehne trajne izpostavljenosti okoliščinam, ki jim posameznik ni kos (Huselja, 2017; Megla, 2019). Posledice dolgoročnega, neprekinjenega ali ponavljajočega se stresa, ki niso predvidljive, so slabo nadzorovane, neobvladljive in imajo negotov izid, so za posameznikovo zdravje najbolj škodljive (Šarotar-Žižek in drugi, 2013). Tako akutni kot tudi kronični stres preko mnogih mehanizmov povzročata spremembe na umu in telesu ter poškodbe mnogih celic in organov, ki so povezani s številnimi srčno-žilnimi boleznimi (Starc, 2008).

Najpomembnejša je razdelitev po učinkih na telo, in sicer delimo stres na **pozitivni stres**, ki ima za posameznika spodbuden in koristen učinek, ter **negativni stres**, ki ima za zdravje posameznika škodljive učinke (Starc, 2008). Stres sam po sebi ni vedno negativen, Stranks (2005) namreč izpostavlja, da veliko posameznikov celo potrebuje določeno mero pozitivnega stresa, da se pri svojem delu bolje izkažejo. Pozitivni stres omogoča vsem živim organizmom prilagajanje na nove situacije, pozitivna stresna reakcija lahko celo rešuje življenja (Starc, 2008). Megla (2019) pozitivni stres z drugo besedo imenuje kar stres preživetja, Starc (2008) pozitivni stres enači z zdravim stresom, Huselja (2017) pa ga imenuje tudi ustvarjalni stres, saj posameznike motivira za soočanje z vsakdanjimi izzivi, ki nam jih prinaša življenje. Stres postane za posameznika vzpodbuden, ko situacije, ki so

povzročile stres, razume in zaznava kot pozitivne. Posamezniki so pod vplivom pozitivnega stresa visoko motivirani, pozitivno vznemirjeni, družabni, odločni, umirjeni in samozavestni, obdaja pa jih občutek zadovoljstva in sreče (Šarotar-Žižek in drugi, 2013). Stres s škodljivimi učinki za zdravje pa imenujemo negativni stres. Negativni ali z drugim izrazom škodljivi stres nastopi zaradi dolgotrajnih, ponavljajočih se intenzivnih stresnih reakcij posameznika brez ustreznega počitka in regeneracije (Starc, 2008). Negativni stres pri posameznikih izzove utrujenost, izčrpanost, številne bolezni in v končni fazi tudi zlom (Huselja, 2017).

2.3 Stres na delovnem mestu

Stres nas spremlja na vsakem koraku, tudi na delovnem mestu, kjer preživimo vsaj od ene do dveh tretjin svojega življenja. Bilban (2009) stres na delovnem mestu opredeli kot vidno porušeno ravnovesje med zahtevami delovnega mesta ter posameznikovimi zmožnostmi, da jih izvede, ko so pomembne tudi posledice neuspeha. Quick in Henderson (2016) navajata, da je stres na delovnem mestu neizogiben in včasih celo nujno potreben element delovnega okolja, a hkrati opozarjata, da ni zaželeno, da se izkazuje v organizacijskih disfunkcijah ali v zdravstvenih stiskah. Stranks (2005) delovni stres kot neravnovesje med zahtevami dela in sposobnostmi obvladovanja okrevi za nefunkcionalno obnašanje posameznikov na delovnih mestih.

Številne raziskave so pokazale povezavo med stresom na delovnem mestu in številnimi organizacijskimi posledicami, vključno s padcem produktivnosti, slabšo delovno uspešnostjo, višjo stopnjo bolniških odsotnosti in fluktuacijo zaposlenih, povečanim številom delovnih nesreč in neposrednimi stroški stresa (Reb & Atkins, 2015). Avtorja tudi navajata, da stres na delovnem mestu, poleg že omenjenih težav, zmanjšuje pozornost in koncentracijo, slabi sprejemanje odločitev in komunikacijske sposobnosti, zmanjša raven empatije in zaupanja ter prizadene sposobnost zaposlenih, da se vključijo v smiselne odnose z ostalimi (Reb & Atkins, 2015).

Zgoraj navedene ugotovitve kažejo globok kumulativni vpliv delovnega stresa na delovno učinkovitost in kolektivno zdravje delovnega okolja. Stres na delovnem mestu pa predstavlja velike stiske tudi posameznikom, saj je takoj za finančnimi težavami drugi najpogostejši vir osebnega stresa, ki vodi v poslabšanje mentalnega zdravja. Raziskave kažejo tudi na močno povezanost med stresom na delovnem mestu in fizičnim zdravjem zaposlenih, natančneje z utrujenostjo, nespečnostjo, srčnimi boleznimi, debelostjo, rakotvornostjo, sladkorno boleznijo in prezgodnjim staranjem (Reb & Atkins, 2015).

Stres, ki izvira iz delovnega okolja, pa ne ostaja le v delovnem okolju, Calderwood in Ackerman (2016) namreč navajata, da veliko zaposlenih na vsakodnevne stresorje pri delu reagira tudi izven delovnega časa, kar jim preprečuje, da bi si odpočili od dela, in negativno vpliva na njihovo zdravje, dobro počutje, privatne odnose in uspešnost.

Vzpostavljanje dobrega počutja zaposlenih na delovnih mestih v organizacijah pridobiva čedalje pomembnejšo vlogo, saj ima dokazan vpliv na obvladovanje stresa in uspešnost organizacije. Nujno je, da se zaposleni in organizacije naučijo obvladovati stres, ki ga povzroča sodobno delovno okolje, saj drugače tvegajo svoje zdravje in ogrožajo delovno organizacijsko učinkovitost (Reb & Atkins, 2015). Prvi korak pri obvladovanju stresa predstavlja (pre)poznavanje dejavnikov stresa, opisanih v naslednjem poglavju.

2.4 Dejavniki stresa na delovnem mestu

Dejavniki stresa (stresorji) so dogodki, doživetja, stvari ali osebe, ki posameznikom predstavljajo duševno ali telesno obremenitev. Stresogeni dejavniki so lahko prijetni ali neprijetni in lahko izvirajo iz zunanjega ali notranjega okolja (Starc, 2008). Huselja (2017) loči med psihološkimi (hiter življenjski ritem), biološkimi (bolezni), kemijskimi (kemijska onesnaženost) in fizikalnimi (svetloba, hrup, vibracije) stresogenimi dejavniki. Stranks (2005) pa stresorje deli na okoljske, poklicne in socialne. V nadaljevanju so opisani organizacijski in individualni dejavniki stresa.

2.4.1 Organizacijski dejavniki stresa

Pantar in Gorenc (2020) kot najpogostejša dejavnika za nastanek stresa na delovnem mestu izpostavljata prekomerno delovno obremenjenost in slabe medsebojne odnose v organizaciji, kar v večini primerov vodi do upadanja produktivnosti zaposlenih, povečanja bolniških odsotnosti, delovnih nesreč, zatekanja k prepovedanim substancam in v končni fazi do izgorelosti zaposlenih. Litchifield, Cooper, Hancock in Watt (2016) navajajo, da stres na delovnem mestu izvira iz: zahtev, nadzora, podpore, odnosov, vloge in sprememb. Prav tako je lahko dejavnik stresa tudi pomanjkanje oziroma odsotnost dela.

Sutherland in Cooper (2000) razdelita vire stresa v delovnem okolju na šest kategorij:

- stres, ki izhaja iz dela (delovne obremenitve, dolgotrajen delavnik, izmensko delo, fizično delovno okolje),
- stres, ki izhaja iz vloge odgovornosti (dvoumnost vloge, stopnja odgovornosti za druge, konfliktnost vlog),
- stres, ki izhaja iz odnosov na delovnem mestu,
- stres, ki izhaja iz kariernega odnosa,
- stres, ki izhaja iz organizacijske strukture, klime, kulture,
- delo in družina kot stresor.

Kožuh in Arzenšek (2011) navajata, da v povprečju najbolj stresno delujejo stresorji, ki izhajajo iz odnosov na delovnem mestu (pomanjkanje sodelovanja, prijateljskega vzdušja in podpore sodelavcev), takoj na drugem mestu pa so stresorji, ki izhajajo iz dela (organizacija

dela, vsiljen ritem dela, obremenjenost). Na tretjem mestu pa se pojavljajo organizacijske spremembe (reorganizacija, prestrukturiranje) (Eurofound, 2010).

Delovne zahteve, povezane s časovnim pritiskom, količino ali intenzivnostjo dela ter delavnikom, predstavljajo zaposlenim velik obremenitveni stresogeni dejavnik. Delovna obremenitev kot posledica (pre)dolgega delovnega časa in visoke intenzivnosti dela je lahko nenehen problem, največji dejavnik delovnega stresa in takšen, ki ga je zaradi proračunskih omejitev težko rešiti (Eurofound, 2010). Litchfield, Cooper, Hancock in Watt (2016) navajajo, da ima oblikovanje dela velik vpliv na psihološke reakcije ljudi na to, kar počnejo, in s tem tudi na njihovo zadovoljstvo, motivacijo in uspešnost.

Odgovornost, ki jo čutijo zaposleni do sebe in svoje vloge v organizaciji, je lahko pomemben dejavnik stresa. Nejasna, dvoumna vloga, ali če zaposleni čutijo, da njihove vrednote ne sovpadajo z vrednotami organizacije, pri posameznikih izzove visoko raven stresa. Po podatkih Eurofounda (2010) pride do nejasnosti vlog zaposlenih velikokrat v času organizacijskih sprememb. Kot stresogeni dejavnik lahko zaposleni zaznavajo tudi nejasno ali nepravično politiko nagrajevanja glede na njihovo vlogo in položaj (Eurofound, 2010).

Odnosi na delovnem mestu in v organizaciji imajo poglobljen vpliv na raven stresa na delovnem mestu. Dobri odnosi, zdrava organizacijska klima, sodelovanje in socialna podpora med vsemi deležniki močno prispevajo k dobrobiti vseh zaposlenih. Na drugi strani pa vse oblike ustrahovanja, nadlegovanja in nasilja na delovnem mestu močno in negativno vplivajo na psihofizično zdravje zaposlenih (Eurofound, 2010). Kožuh in Arzenšek (2011) navajata, da so organizacije enako odgovorne za ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov med zaposlenimi kot za vsebino delovnih nalog. Dobro počutje organizacije in dobro počutje zaposlenih sta namreč neločljivo povezana (Litchfield, Cooper, Hancock & Watt, 2016). Vodja mora skrbeti za dobre odnose med sodelavci, razreševati konflikte in spodbujati timsko delo (Dernovšček Hafner, 2012), prav tako mora zaposlenim dopustiti tudi več avtonomije pri odločanju o njihovem delu (Kožuh & Arzenšek, 2011).

Stopnja avtonomije in nadzora nad svojim delom sta zelo pogosta stresogena dejavnika, ki se nanašata na svobodo odločanja ter nadzor nad vsebino in organizacijo lastnega dela (Eurofound, 2010). Zaposleni z visokimi delovnimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja so namreč podvrženi intenzivnemu doživljanju napetosti ter izpostavljeni boleznim, povezanim s stresom, kot so utrujenost, anksioznost in depresija (Mikša, 2015). Z dopuščeno visoko avtonomijo oziroma možnostjo odločanja lahko vodje ob visokih psihičnih zahtevah na delovnem mestu zmanjšajo stiske in preprečijo stresne situacije pri zaposlenih (Dernovšček Hafner, 2012). Stopnja avtonomije in možnost odločanja se z razvojem kompetenc večinoma povečujeta, pojavlja pa se vprašanje, ali imajo zaposleni možnost razvijati svoje veščine (Eurofound, 2010).

Organizacijske spremembe so prepoznane kot pomemben dejavnik stresa za zaposlene posebno v organizacijah, kjer postajajo del vsakdana in ne enkratnega dogodka.

Vključevanje zaposlenih v organizacijske spremembe je zelo pomembno, saj visoka raven vključenosti in obveščenosti zmanjšuje njihovo raven stresa na delovnem mestu. Zelo velik vpliv na raven stresa pri soočanju z organizacijskimi spremembami imata tudi vodenje in komuniciranje z zaposlenimi. Nižja raven stresa pri zaposlenih je prisotna, če zaupajo svojemu vodji in čutijo, da ta z njimi o spremembah komunicira odkrito in odprto. Slaba obveščenost ali neobveščenost zaposlenih o prihajajočih morebitnih dogodkih pa vodi pri zaposlenih v negotovost in tesnobo, kar poveča njihovo raven stresa (Eurofound, 2010).

Negotovost pri delu. Zaposleni so v negotovih in priložnostnih oblikah zaposlitve bolj podvrženi stresu pri delu. Negotovost negativno vpliva na mentalno zdravje zaposlenih, priložnostne oblike dela pa jim največkrat omogočajo nizko stopnjo avtonomije in nadzora nad lastnim delom (Eurofound, 2010).

Tabela 2: Glavni povzročitelji stresa na delovnem mestu

Delovne zahteve	<ul style="list-style-type: none"> – zahtevnost in pomembnost dela – trajanje in hitrost dela – spremenljivost dela
Posameznikova vloga	<ul style="list-style-type: none"> – stopnja odgovornosti (za druge) – nejasnost, dvoumnost vloge (glede odgovornosti in pričakovanj) – konfliktnost vloge (interesi različnih deležnikov)
Odnosi na delovnem mestu	<ul style="list-style-type: none"> – spoštovanje in zaupanje – socialna podpora – vključenost
Narava dela	<ul style="list-style-type: none"> – stopnja avtonomije in možnost odločanja – nadzor nad lastnim delom – negotovost pri delu
Organizacijska struktura, klima, kultura	<ul style="list-style-type: none"> – sodelovanje pri odločitvah – stil vodenja – način komuniciranja – stopnja obveščenosti

Vir: Pantar & Gorenc (2020).

2.4.2 Individualni dejavniki stresa

Individualni dejavniki stresa izhajajo iz zasebnega življenja in odnosov posameznikov in so v večini primerov povezani s finančnimi, stanovanjskimi, partnerskimi, družinskimi ter zdravstvenimi stiskami. Osebe z navedenimi individualnimi stiskami v večini primerov iščejo sočuten odziv tudi pri delodajalcu in sodelavcih (Stranks, 2005).

Posamezniki občutijo stres pogosteje v primerih, ko jim primanjkuje materialnih (finančna varnost) in psiholoških virov (samospoštovanje in zaupanje v lastne veščine), ter kadar so pod pritiskom konkurenčnih in delovnih zahtev, ki vse bolj posegajo tudi v njihovo družinsko in prostočasno življenje (Michie, 2002). Kakovost privatnega življenja

pomembno vpliva na raven regeneracije in spočitosti zaposlenih, ki sta ključna dejavnika za spopadanje s stresom na delovnem mestu. Na posameznike vplivajo tudi domači pritiski, kot sta odgovornost za varstvo otrok in skrb za gospodinjstvo. Individualne stiske skupaj z delovnimi pritiski ustvarjajo začaran krog, v katerem se posameznik sooča s stresom na vsakem koraku (Černigoj Sadar, 2002).

Pomemben stresogeni dejavnik predstavlja tudi posameznikova osebnost. Treven (2005) predstavlja osebnostni tip A, za katerega so značilni ekstremno dojetje in zaznavanje stvari, ambicioznost, perfekcionizem, dosledno spoštovanje norm in pravil, točnost, odprtost, velik občutek za odgovornost in neučakanost. Looker in Gregson (1993) navajata, da so osebe tipa A pretirano tekmovalne, kar jih žene k brezobzirnemu doseganju zastavljenih ciljev. Treven (2005) predstavlja osebe z osebnostnim tipom A kot zanesljive, ambiciozne in delavne, ki se praviloma vedno izkažejo pri časovno omejenem delu, hkrati pa so pogosto nepotrpežljive s tistimi osebami, ki jih po njihovem mnenju ovirajo ali rušijo njihovo delovno energijo.

Osebe z vedenjskim tipom A se na stresne dejavnike odzivajo (pre)hitro in burno, so sužnje lastnih navad, iz ravnovesja jih spravijo že najmanjše vsakodneвне malenkosti, težko se sprostijo in izklopijo misli na delo. S svojim vedenjem celo izzovejo stresne dogodke in si tako nenehno same ustvarjajo stres, ki jih spravlja iz ravnovesja in povzroča negativne posledice za njihovo psihofizično zdravje (Looker & Gregson, 1993).

Poleg osebnostnega tipa A Treven (2005) loči tudi osebnostni tip B, ki je njegovo pravo nasprotje. Osebe tipa A živijo za delo, medtem ko osebe tipa B delajo, da lahko živijo, so umirjene, netekmovalne, potrpežljive, prijetne. Pri delu se jim ne mudi, nalog se lotijo počasi in učinkovito. Osebe tipa B so uspešnejše pri nalogah, ki zahtevajo več razmišljanja, in pogosto zasedajo visoke položaje (Treven, 2005). Osebe tipa B so manj dovzetne za negativne učinke stresa, saj bolj nadzorujejo stvari in dogodke ter so tudi bistveno zadovoljnejše z družinskim in družbenim življenjem (Looker & Gregson, 1993).

Tabela 3: Vedenjski vzorec in osebnostne lastnosti ljudi tipa A in tipa B

Tip A	Tip B
visoka raven tekmovalnosti	nizka raven tekmovalnosti
burno zaznavanje in reagiranje na stvari	umirjeno zaznavanje in reagiranje na stvari
neučakanost	sproščenost
časovna učinkovitost, zanesljivost in velik občutek odgovornosti	počasnost in neobremenjenost
ambicioznost, želja po napredovanju	zadovoljstvo s trenutnim položajem
perfekcionizem, točnost, spoštovanje norm in pravil	neobremenjenost, pogosto zamujanje in nespoštovanje rokov

Vir: Looker & Gregson (1993) in Treven (2005).

2.5 Posledice stresa

2.5.1 Vpliv na organizacijo

Posledice stresa na delovnem mestu se ne kažejo zgolj na individualni ravni, temveč tudi na ravni celotne organizacije. Glavna posledica stresa v organizacijah je absentizem, ki predstavlja delodajalcem (z vidika financiranja bolniških nadomestil in pokritja dela odsotnega zaposlenega) visok finančni zalogaj. Odsotnost od dela organizacijam ne predstavlja samo finančnih težav, ampak tudi velike izgube delovnih dni, kar močno vpliva na organizacijsko uspešnost (Huselja, 2017). Avtor navaja, da je v Sloveniji vsakodnevno zaradi bolniške odsotnosti odsotnih skoraj 40 tisoč zaposlenih, desetletno povprečje izgubljenih dni znaša okoli 10 milijonov delovnih dni, na plečih organizacij pa se pojavljajo tudi visoki stroški bolniških nadomestil, in sicer se znesek v Sloveniji giblje okoli 350 milijonov evrov na leto (Huselja, 2017).

Med druge posledice stresa sodijo tudi slabša produktivnost zaposlenih, zmanjšana delovna zavzetost, pomanjkanje motivacije, povečano število delovnih nesreč in s tem povezanih poškodb na delovnem mestu (Eurofound, 2010). Stres lahko vodi do organizacijskih konfliktov, slabih medsebojnih odnosov, neučinkovitega sodelovanja in komuniciranja ter s tem povezanih napak in izgubljenih priložnosti. Pogosta posledica delovnega stresa je tudi povečana fluktuacija zaposlenih, ki v očeh morebitnih novih zaposlenih predstavlja znak nezaželenih in neurejenih razmer v podjetju (Schabracq, Winnubst & Cooper, 2003). Negativne posledice stresa na ravni organizacije lahko ogrozijo položaj ali celo preživetje organizacije, zato so vsi naporji ter vlaganje resursov v obvladovanje in preprečevanje stresa z vidika ekonomskega interesa podjetja dolgoročno nujno potrebni (Michie, 2002).

2.5.2 Vpliv na posameznika

Negativne posledice stresa, ki naj bi jih doživljala večina odraslih oseb, so vzrok za 70–90 % vseh sodobnih bolezni, predvsem srčno-žilnih, presnovnih in duševnih. Najnevarnejši znaki stresa se kažejo na srcu in ožilju, prebavnem sistemu, možganih, ledvicah, krvi ter rakavih obolenjih (Starc, 2008). Megla (2019) opozarja, da stres oslabi imunski sistem posameznikov in s tem ustvari prostor za nastanek različnih avtoimunskih bolezni, kot so bolezni ščitnice, sistemske lopusne bolezni, multipla skleroza, avtoimunski diabetes, bolezni ledvic in še mnogih drugih.

Stres pogosto vpliva tudi na nespečnost, zaradi pomanjkanja spanja pa posamezniki čutijo nenehno utrujenost, glavobole, trpijo zaradi pomanjkanja koncentracije in energije ter se počutijo popolnoma izčrpane (Eurofound, 2010). Posledice stresa se kažejo v povečani stopnji fizioloških, čustvenih, kognitivnih in vedenjskih težav, ki posameznike pripeljejo do nezmožnosti ali nepripravljenosti za opravljanje dela (Pantar & Gorenc, 2020).

Neravnovesje med postavljenimi delovnimi zahtevami in posameznikovimi zmožnostmi za njihovo obvladovanje lahko poleg že omenjenih bolezni in težav pri zaposlenih povzroči tudi:

- fiziološke posledice, kot so povišan srčni utrip, krvni pritisk in hiperventilacija,
- duševne posledice, kot so tesnoba, občutek nivoze ali razdraženosti,
- kognitivne posledice, kot so zmanjšana pozornost in zaznavanje ter pozabljenost in
- vedenjske posledice, na primer zlorabo prepovedanih substanc, ki nadalje vodi v nastanek agresije, impulzivnega vedenja in delanje napak (Pantar & Gorenc, 2020).

2.6 Stres pri delu na daljavo

Upravljanje psihofizičnega zdravja in dobrobiti zaposlenih je ne glede na obliko dela pomemben izziv za delodajalce (Price, 2018). Še pred trenutnimi kriznimi časi so obstajale številne pomembne ovire, ki so zaposlenim preprečevale, da bi govorili o svojem mentalnem zdravju pri delu. V teh negotovih časih pa je bolj kot kadarkoli prej pomembno razumeti obremenitve, s katerimi se soočajo zaposleni pri delu na daljavo (McQuaid, 2020).

Vprašanja mentalnega zdravja zaposlenih se pogosteje pojavijo pri osebah, ki svoje delo opravljajo na daljavo, saj se takšni zaposleni pogosto soočajo z občutkom izoliranosti od komunikacijskih kanalov in podpornih mehanizmov, ki so na voljo zaposlenim na lokaciji podjetja (Price, 2018). Občutek izoliranosti, osamljenosti, nezmožnosti »odklopa« od dela, vse večja zabrisanost ločnice med poslovnim in zasebnim življenjem ter pomanjkanje socialne podpore so negativne posledice dela na daljavo, ki pri zaposlenih ustvarjajo ali še dodatno otežujejo že nastale stiske (Russell, 2019). Zabrisanost med poslovnim in privatnim življenjem je lahko za posameznike zelo obremenjujoča, zato je nujno potrebno, da se naučijo postaviti jasne meje med delom in domom in si prizadevajo za uravnotežen delovni čas (McQuaid, 2020).

Zaradi pomanjkanja osebne, fizične interakcije je prepoznavanje prvih opozorilnih znakov stresa (zamujanje rokov, zmanjšana odzivnost) pri zaposlenih, ki delajo na daljavo, težje. Zato je še toliko pomembnejša redna, odprta in odkrita komunikacija, ki vodjem pomaga oceniti, ali se zaposleni soočajo s kakšnimi težavami, ki bi lahko ogrozile njihovo mentalno zdravje. Ključna je vzpostavitev občutka domačnosti in pristnega odnosa, zaradi česar se bodo zaposleni na daljavo vodjem lažje odprli in jim zaupali težave, s katerimi se soočajo. Gojenje pozitivne organizacijske kulture namreč dokazano zmanjšuje nastanek mentalnih stisk pri delu (Price, 2018).

Zaradi oblike dela na daljavo se zaposleni pogosto počutijo izolirane od preostalega dela podjetja, zato je nujno skupno prizadevanje za vključitev zaposlenih na daljavo ne samo v delovne dejavnosti, temveč tudi v skupinske družabne dogodke in praznovanja, ki pomagajo okrepiti moralo in spodbuditi občutek kolegalnosti med sodelavci. Ključno je, da delodajalci pri upravljanju mentalnega zdravja zaposlenih, ki delajo na daljavo, ne uporabijo

pristopa »daleč od oči, daleč od srca«, saj je lahko delo na daljavo, ločeno od preostalega dela organizacije, za marsikoga močno obremenjujoče. Zaposlenim, ki svoje delo opravljajo na daljavo, je zato nujno potrebno zagotoviti ustrezno podporo pri preprečevanju in obvladovanju stresa (Price, 2018).

2.7 Obvladovanje stresa na delovnem mestu

Kot že omenjeno, nas stres spremlja na vsakem koraku, zato je zmotno pričakovati, da se mu je mogoče popolnoma izogniti. Pomembno je, da se posamezniki in organizacije naučijo učinkovitih pristopov obvladovanja stresa, saj lahko nepravilno ali prepozno postopanje stiske še poglobi. Ukrepi za obvladovanje stresa težijo k nenehnemu izboljševanju in so pogosto usmerjeni k izboljšanju osebnih in delovnih virov za zaposlene in obnavljanju dobrin, ki jih je delovno okolje izčrpalo. Organizacijski ukrepi so lahko zlasti v kombinaciji z ukrepi na individualni ravni zelo učinkoviti pri soočanju z delovnim stresom in vzpostavljanju pozitivnega in zdravega organizacijskega okolja (Tetrick & Winslow, 2015).

Na delovnem mestu je potrebno stres reševati dvoslojno, in sicer na ravni celotne organizacije in na ravni vsakega posameznika (Kožuh & Arzenšek, 2011), ter na vseh treh stopnjah: primarni, sekundarni in terciarni (Quick & Henderson, 2016). V nadaljevanju so predstavljeni ukrepi za premagovanje stresa na organizacijski in individualni ravni.

2.7.1 Obvladovanje stresa na ravni organizacije

Obramba pred škodljivimi posledicami stresa na delovnem mestu se začne na organizacijski ravni. Nenehni organizacijski napor za varovanje dobrobiti zaposlenih in preprečevanje stresa na delovnem mestu so ključnega pomena za dolgoročno zdravje zaposlenih in organizacijsko uspešnost (Quick & Henderson, 2016). Treven (2005) navaja, da lahko organizacije zaposlenim pri obvladovanju stresa pomagajo z uvedbo strategij za nadzor stresogenih dejavnikov ter z različnimi preventivnimi programi, ki so usmerjeni k dobremu počutju zaposlenih. Tudi Kožuh in Arzenšek (2011) vidita vlogo organizacije pri upravljanju stresa v prepoznavanju simptomov stresa pri zaposlenih in načrtnem preprečevanju nastanka stresogenih dejavnikov.

Za zmanjševanje stresa na ravni organizacije obstaja veliko različnih strategij. **Preoblikovanje dela** je ena izmed strategij, pri kateri delodajalci ne smejo pozabiti na element obogatitve dela, ki igra ključno vlogo pri preprečevanju ali zmanjševanju ravni stresa. Organizacije se morajo pri preoblikovanju dela osredotočiti na vsebinske dejavnike, ki zaposlenim omogočajo sprejemanje odgovornosti, samostojnosti, možnosti za napredovanje in uspeh ter osebnostno rast. Zaželeno je, da temeljne značilnosti dela od zaposlenih zahtevajo različne veščine, vsebujejo različno pomembne zadolžitve, vzpodbujajo doživljanje pomembnosti nalog, odgovornost, samoupravo in povratno zvezo. Tako oblikovano delo namreč zaposlenim omogoča učinkovito spoprijemanje z delovnimi

zahtevami, opravljanje zahtevnejših nalog in manjšo dovzetnosti za delovne obremenitve (Treven, 2005).

Med strategije za zmanjševanje stresa na delovnem mestu spada tudi **jasna in natančna opredelitev vlog**. Jasno opredeljene delovne naloge in odgovornosti zaposlenih zmanjšujejo verjetnost konflikta in negotovosti vlog (Treven, 2005). Tudi Černigoj Sadar (2002) navaja, da jasno opredeljene in dobro razumljene vloge zaposlenih bistveno pripomorejo k preprečevanju ali zmanjševanju stresa na delovnem mestu. Učinkovita opredelitev vlog temelji na analizi pričakovanj nadrejenih z upoštevanjem informacij in mnenj podrejenih, ki opravljajo delo in najbolj poznajo naravo posameznega dela (Treven, 2005).

Strategije za obvladovanje stresa morajo temeljiti tudi na **nenehnem razvijanju komunikacijskih veščin** vseh deležnikov, saj se potrebe in kanali komuniciranja z razvojem tehnologij in spremembami oblik dela ves čas spreminjajo. Učinkovita in odkrita komunikacija med vodjo in zaposlenim ter medsebojna komunikacija sodelavcev ima namreč velik vpliv na raven stresa pri vseh deležnikih. Pozitiven vpliv odprte in učinkovite komunikacije se kaže tudi v organizacijskih delovnih odnosih ter nadalje pri ustvarjanju **sodelovalne organizacijske klime** (Treven, 2005).

Pomembni strategiji za obvladovanje stresa sta tudi **načrtovanje in razvijanje kariere**, ki vključujeta elemente napredovanja, samouresničevanja in osebne rasti. Strategija razvoja karier zaposlenih vpliva na njihovo motiviranost, učinkovitost, pripravljenost za sodelovanje in stopnjo fluktuacije (Treven, 2005). Posamezniki namreč delovna mesta sprejemajo z določenimi pričakovanji glede plačila, pogojev napredovanja ter varnosti zaposlitve. Nejasne možnosti za razvoj ali napredovanje pa pri zaposlenih vzpodbujajo negotovost in stres (Černigoj Sadar, 2002). Pozitiven vpliv na raven stresa ima tudi strategija **izobraževanje zaposlenih**, saj se zaposleni z novimi znanji in veščinami učinkoviteje soočajo z delovnimi izzivi ter prevzemajo nove odgovornosti in zadolžitve, kar jim omogoča lažje napredovanje in osebni razvoj (Treven, 2005).

Šprah in Dolenc (2014) izpostavljata, da se je potrebno obvladovanja stresa na organizacijski ravni lotiti v treh korakih, in sicer z: (1) analizo bolniških odsotnosti in psihosocialnih tveganj, (2) oblikovanjem strategije ter (3) izvajanjem ukrepov na vseh treh ravneh. Avtorici navajata, da sta pri obvladovanju tveganj ključni kontinuiteta izvajanja ukrepov ter pravilo »enkrat ni nobenkrat.«

Ukrepi za preprečevanje neželenih škodljivih učinkov stresa v delovnem okolju se delijo na primarne, sekundarne in terciarne (Tetrick & Winslow, 2015):

- **primarni ukrepi** so večinoma uporabljeni v sistemskih pristopih organizacije in so proaktivno ter preventivno usmerjeni k preprečevanju neželenih pojavov, njihov cilj je ozaveščanje zaposlenih o stresu;

- **sekundarni ukrepi** so usmerjeni k odstranitvi ali zmanjševanju dejavnikov tveganja za nastanek stresa ter vključujejo selektivne in usmerjene aktivnosti za ranljive posameznike ali skupine za krepitev posameznikovih veščin in sposobnosti varovalnega vedenja;
- **terciarni ukrepi** so usmerjeni k posameznikom, ki so v stiski oziroma kažejo posledice dolgotrajnih psihosocialnih obremenitev in potrebujejo pomoč pri okrevanju. Po svoji naravi so terciarni ukrepi rehabilitacijski in individualno usmerjeni.

Organizacije z različnimi programi, ki vzpodbujajo redno telesno aktivnost in zdrav življenjski slog, ki omogočajo visoko avtonomijo pri delu ter z raznimi izobraževalnimi in wellness programi, socialno podporo in vzpodbujanjem zdravih odnosov med zaposlenimi, v organizaciji korenito prispevajo k obvladovanju in preprečevanju stresa na delovnem mestu (Pantar & Gorenc, 2020). Ne glede na raven truda, ki ga vloži organizacija, bo delovni stres še vedno močno vplival na posamezne zaposlene, zato obstaja neizogibna potreba po individualnem obvladovanju stresa, predstavljenem v nadaljevanju (Quick & Henderson, 2016).

2.7.2 Obvladovanje stresa na ravni posameznika

Posamezniki se odzivajo na stresne situacije zelo različno. Nekateri so pri obvladovanju zunanjih in/ali notranjih zahtev ter ponovnem vzpostavljanju notranjega ravnovesja uspešnejši, drugi pa se nanje odzivajo z večjo stopnjo stresa. Sposobnosti in veščine posameznikov za učinkovito obvladovanje stresa se razlikujejo glede na: individualno samopercepcijo in moč, mesto nadzora, vedenjski tip, negativno naravnost in sposobnosti (Treven, 2005).

Zelo pomembno vlogo pri soočanju s stresom ima pozitivna ali negativna **individualna samopercepcija**. Posamezniki s pozitivno zaznavo samega sebe in visoko ravno samospoštovanja so pri obvladovanju stresa uspešnejši. Prav tako se s stresom učinkoviteje soočajo t. i. **močne osebe**, ki poznajo in živijo svoje vrednote in prepričanja, zaupajo v svoje sposobnosti in se ponašajo z nadzorom nad svojim življenjem. Velik vpliv na odločitev »boj ali beg« ima posameznikovo **mesto nadzora**. Osebe, ki so prepričane, da o svoji usodi odločajo same (notranje mesto nadzora), se v večini primerov odločijo za boj in so pri obvladovanju stresa uspešnejše kot osebe, ki so prepričane, da je njihova usoda odvisna od sreče in naključij (zunanje mesto nadzora) in se v večini primerov le prepustijo stresnim situacijam. Posamezniki se razlikujejo tudi v ravni **fleksibilnosti oziroma togosti**. Fleksibilni posamezniki se lažje prilagajajo spremembam, so bolj miselno prožni in dovzetnejši za občutke drugih ljudi, zato jih v stresne situacije največkrat pahne preobremenjenost ali konfliktnost vloge. Togi posamezniki so za razliko od fleksibilnih bistveno manj dovzetni za želje, potrebe in občutke drugih ljudi ter imajo bolj dogmatičen pristop k življenju, zato se bistveno težje soočajo z vsakršnimi spremembami (Treven, 2005).

Številne raziskave so dokazale tudi neposreden in pozitiven vpliv **zavzetosti** posameznikov na dobro počutje in uspešno soočanje s stresom (Pantar & Gorenc, 2020).

Za učinkovito soočanje s stresom je ključno (pre)poznavanje stresogenih dejavnikov in lastnih stresnih reakcij. Priporočljivo je, da posamezniki tako v zasebnem kot tudi poslovnem svetu stremijo k čim večji organiziranosti, postavljanju prioritet, ciljev, pozitivnemu razmišljanju, ter da se naučijo zavračati nerealne in njim neljube zahteve in pričakovanja ostalih ljudi. Poglavitno vlogo pri obvladovanju stresa ima pozitivno razmišljanje in zavedanje, da na nekatere dogodke kljub veliki želji in naporom nimamo vpliva (Pantar & Gorenc, 2020).

Podjed (2014) predstavlja zlati trojček upravljanja s stresom, in sicer posameznikov um, telo in dih, s katerim lahko posamezniki dosežejo trenutno sprostitvev in dolgoročno notranjo umirjenost. Kot najboljše individualne tehnike upravljanja s stresom navaja dihalne tehnike (dihanje s trebušno prepono), meditacijo, pristope umirjanja s pomočjo uma (pozitivne samopotrditve), tehnike za pozitivno razmišljanje (pretvarjanje negativov v pozitivne) ter športne aktivnosti. Tudi Mikša (2015) kot najučinkovitejšo individualno tehniko preprečevanja stresa in vzdrževanja oziroma izboljšanja mentalnega zdravja ter kakovosti življenja navaja telesno aktivnost.

Individualne strategije spoprijemanja s stresom se delijo glede na raven delovanja, in sicer raziskovalci predstavljajo: (1) obvladovanje stresa na telesni ravni, (2) obvladovanje stresa na miselni ravni ter (3) obvladovanje stresa na ravni čustev in vedenja (Pantar & Gorenc, 2020).

Treven (2005) kot najboljši način za spopadanje s stresom in obrambo pred negativnimi posledicami stresa navaja **telesno aktivnost**. Tudi Pantar in Gorenc (2020) izpostavljata, da redna športna dejavnost in hobiji, ki nas sproščajo, bistveno prispevajo k ohranjanju, krepitvi in varovanju zdravja. Ključno je, da se posamezniki odločijo za telesno aktivnost, ki jih veseli in zanima, pa naj bodo to hoja, tek, ples, plezanje, joga, vrtnarjenje ali pa čiščenje stanovanja.

Obvladovanje stresa na **miselni ravni** temelji na spremembi negativnega v pozitivno. Treven (2005) navaja, da bodo posamezniki, če jim uspe negativni vzorec mišljenja spremeniti v pozitivnega, uspešno premagovali stres. Pomembno je, da dan ali jutro začnemo s pozitivnim razmišljanjem, ter da se zaradi stvari ali dogodkov, na katere nimamo vpliva ali so nepomembni, ne obremenjujemo po nepotrebnem. Pantar in Gorenc (2020) med najbolj znane pristope umirjanja s pomočjo uma uvrščata pozitivne samopotrditve oziroma tehnike za pozitivno razmišljanje, kot so: kognitivno prestrukturiranje, vizualizacija, meditacija, zmanjševanje ciljev oziroma pričakovanj, AAABC-tehnika, metoda praznjenja glave in še mnoge druge. Temeljno načelo vseh kognitivnih metod pa se glasi »Ne moremo vedno spremeniti sveta okoli nas, toda lahko spremenimo naš odziv nanj« (Treven, 2005).

Nekatere strategije obvladovanja stresa pa so usmerjene v posameznikova **čustva in vedenja**. Čustveno stisko lahko posamezniki preprečijo ali zmanjšajo s samokontrolo vedenja, asertivnostjo, treningom socialnih veščin ter zavestnim izgrajevanjem mreže prijateljev. Posamezniki lahko namreč z vljudnim, a odločnim izražanjem čustev in svojih interesov, učinkovitimi tehnikami sporazumevanja v različnih okoljih in dobro socialno oporo uspešno nadzorujejo potencialne stresne situacije, ki bi jim lahko povzročile stiske (Pantar & Gorenc, 2020). Kot predpogoj za vse zgoraj omenjene tehnike in strategije spopadanja s stresom pa avtorice Dernovšek, Sedlar Kobe in Tančič Grum (2017) izpostavljajo zdrav življenjski slog z **uravnoteženo prehrano in ustrezno higieno spanca**.

Za učinkovito obvladovanje stresa na individualni ravni je ključno, da se posamezniki naučijo, kako okrepiti lastne telesne in duševne sposobnosti, ki jim bodo v stresnih situacijah pomagale k ponovni vzpostavitvi notranjega ravnovesja.

2.8 Povezava avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa

Weiss, Razinkas, Backmann in Hoegl (2018) navajajo, da ima avtentično vodenje velik vpliv na zmanjšano stopnjo stresa na delovnem mestu. Vodje namreč s svojimi besedami, občutki in dejanji vplivajo na psihofizično počutje zaposlenih in s tem povezano raven stresa in tesnobe (Chamorro Premuzic, 2020). Način vodenja je pogosto osrednji dejavnik stresa, ki pa močno vpliva tudi na ostale organizacijske stresogene dejavnike (Chamorro Premuzic, 2020). Dernovšek Hafner (2012) navaja, da bi morale biti prioritete vodij vzpodbujanje potenciala podpornega sistema med sodelavci, reševanje konfliktov, skrb za pozitivno okolje ter opolnomočenje zaposlenih, kar bi jih navdihnilo s samozavestjo, optimizmom, upanjem in zaupanjem.

Veliko vodij se ne zaveda pomembnosti svoje vloge pri stresu na delovnem mestu zaposlenih. V nekaterih primerih lahko tudi dobronamerni vodje nehote prispevajo k delovnemu stresu svojih podrejenih, zato morajo veliko pozornosti namenjati predvsem načinu vodenja in komuniciranja z zaposlenimi, ki sta v primeru kriznih razmer še toliko pomembnejša; vodja namreč z informiranjem zaposlenim nudi občutek varnosti, obveščenosti in jim daje razloge, da ostanejo motivirani in optimistični (Chamorro-Premuzic, 2020).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN OBVLADOVANJU STRESA PRI DELU NA DALJAVO

3.1 Predstavitev preučevanega podjetja

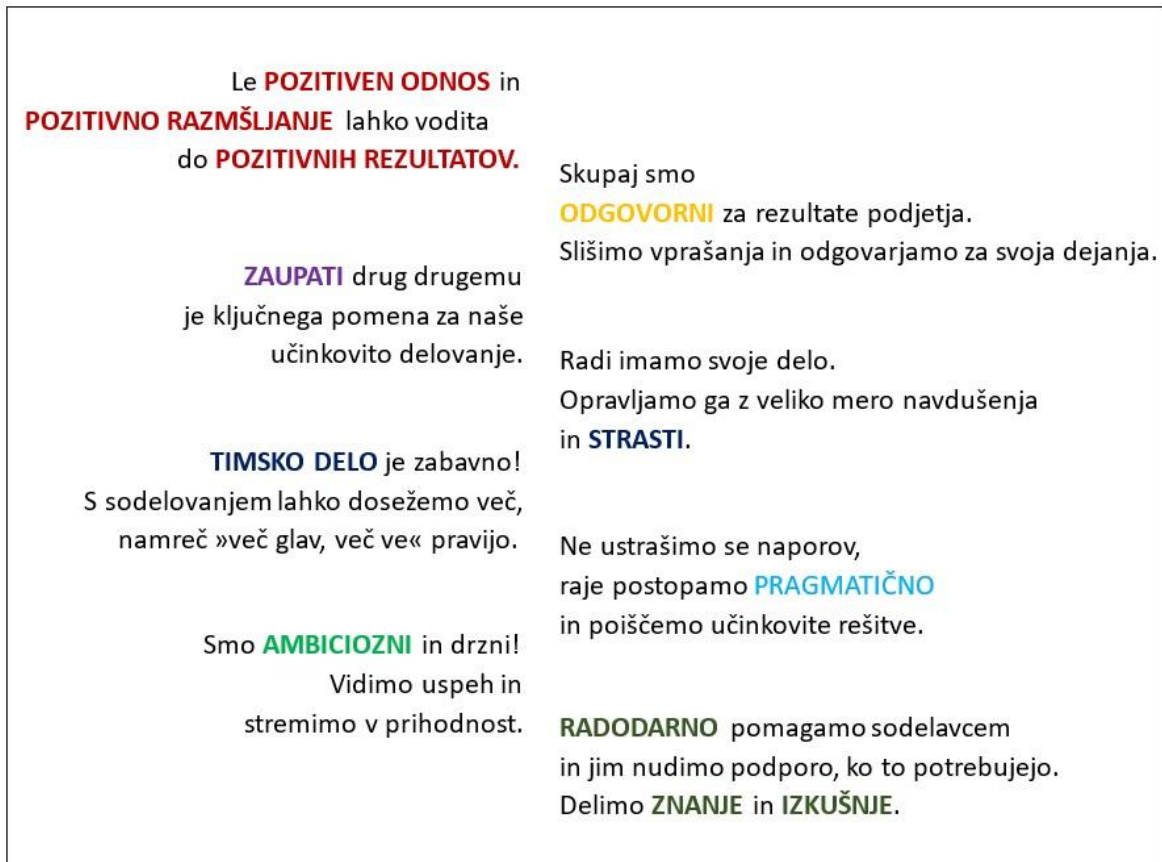
Podjetje BSH Hišni aparati d.o.o. Nazarje, ki je lansko leto praznovalo petdesetletnico obratovanja, je specializirano za razvoj in proizvodnjo malih gospodinjskih aparatov za

pripravo hrane in napitkov. Kot del mednarodnega koncerna BSH Home appliances Group je odgovorno tudi za prodajo bele tehnike v JV Evropi. Koncern BSH je največji proizvajalec malih gospodinskih aparatov v Evropi, BSH Nazarje pa je eno največjih podjetij v Sloveniji in eno najpomembnejših podjetji v koncernu BSH, ki sicer zaposluje okoli 60.000 ljudi na 38 lokacijah po svetu in je v letu 2020 zabeležilo rekordno prodajo v višini 13,9 milijarde evrov (BSH, 2021).

Podjetje je v letu 2020 z več kot 1.600 zaposlenimi proizvedlo 7,5 milijona malih gospodinskih aparatov vrhunskih blagovnih znamk, ki z izjemno kakovostjo, zanesljivostjo, energijsko učinkovitostjo in inovativnimi praktičnimi rešitvami nenehno izboljšujejo kakovost življenja uporabnikov. V BSH se ne osredotočajo zgolj na zadovoljevanje potreb in izboljšanje kakovosti življenja uporabnikov, temveč veliko pozornosti namenjajo tudi dobrobiti zaposlenih, za katere trdijo, da so njihova največja prednost. »Posamezne prednosti zaposlenih, njihova strast do ambicij BSH, tehnično znanje ter močne skupne vrednote so ključni dejavniki za uspeh BSH.« V podjetju spodbujajo zaposlene k razvoju lastnega potenciala, jim nudijo odzivno in odprto delovno okolje ter jim z različnimi izobraževanji in ukrepi pomagajo, da svoje veščine učinkovito izkoristijo na zanje najprimernejših delovnih mestih (BSH, 2021).

Cilj podjetja je postati prva izbira pri potrošnikih po vsem svetu, po poti do tega cilja pa podjetje koraka z miselnostjo, usmerjeno k nenehnemu izboljševanju in z globoko zasidranimi korporacijskimi vrednotami, kot so: odgovornost in trajnostna naravnost, odprtost in zaupanje, osredotočenost na rezultate in prihodnost, zanesljivost, verodostojnost, pravičnost in sprejemanje raznolikosti. V podjetju se zavedajo, da lahko presežejo vsa pričakovanja in postanejo najboljši med najboljšimi le skupaj, zato veliko pozornosti namenjajo dobrobiti zaposlenih, dobri organizacijski kulturi in pristnim odnosom med vsemi deležniki. Motivacijo za uspeh v podjetju združujejo s kulturo pristnega sodelovanja in kulturo enega tima, ki zaposlene usmerja s pristno željo po ekipnem uspehu. V podjetju delujejo po načelih medsebojnega sodelovanja in zaupanja ter so usposobljeni za hitro prilagajanje spremembam. Poudarek na inovativnosti se ne nanaša zgolj na njihove proizvode in storitve, pač pa je to gonilo načina, kako sodelujejo in si izmenjujejo ideje. Pri vsakdanjem delu jih usmerjajo temeljna korporativna načela, ki so jih zasnovali pod sloganom »Mi smo BSH«, v podjetju pa imajo tudi lokalne vrednote, predstavljene na sliki 4, ki so del kulture enega tima. Organizacijska kultura podjetja temelji na sloganu »One team« in vse deležnike spodbuja k pristnemu sodelovanju, zaupanju, spoštovanju, pozitivni naravnosti, medsebojni pomoči in deljenju znanja (BSH, 2021).

Slika 4: Mi smo BSH



Vir: BSH (2021).

V podjetju vključujejo vse zaposlene v različne oblike in programe mentorstev, internih in zunanjih izobraževanj ter v sodelovanju s korporativno Akademijo BSH načrtno skrbijo za razvoj vodstvenih kompetenc na vseh nivojih vodenja. Podjetje veliko pozornosti namenja tudi aktivni promociji zdravja svojih zaposlenih ter jih ozavešča o ohranjanju osebnega zdravja, nujni vzpostavitvi ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, preventivi ter preprečevanju dejavnikov tveganja pri delu (BSH, 2021).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

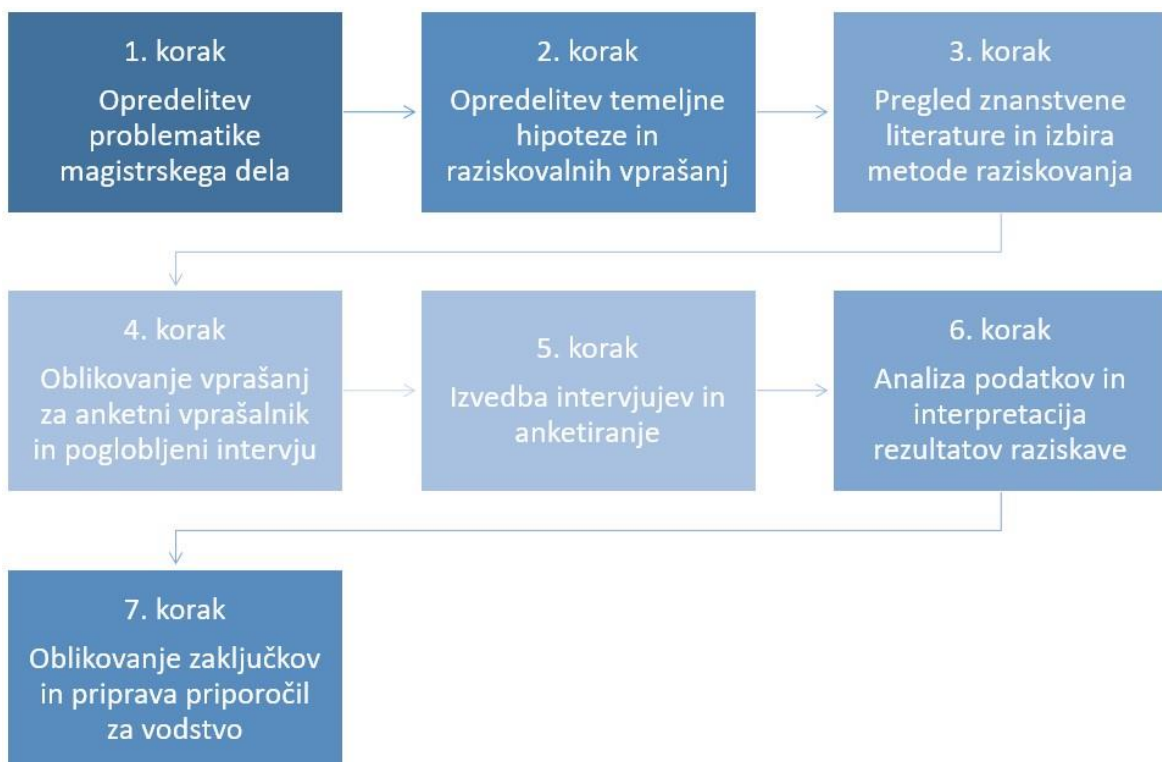
Raziskovalni del strukturno predstavlja drugi del magistrskega dela in je zasnovan na podlagi multimetodološke raziskave dveh konstruktov – avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa, ki sta podrobneje predstavljena v teoretičnem delu magistrskega dela.

V raziskovalnem delu bom uporabila tako kvantitativno kot tudi kvalitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. V sodelovanju z zaposlenimi v podjetju BSH bom izvedla kvantitativno raziskavo z anketnim vprašalnikom, ki sem ga oblikovala na podlagi pregleda znanstvene literature. Zaposlene bom spraševala o zaznavanju njihove lastne avtentičnosti, zaznavanju avtentičnosti njihovih vodij ter o soočanju in obvladovanju stresa z vidika dela

na daljavo. V sodelovanju z vodji pa bom v sklopu delno strukturiranih poglobljenih intervjujev pridobivala podatke o pristopih avtentičnega vodenja in soočanju ter obvladovanju stresa z vidika dela na daljavo. S pomočjo predstavljenih raziskovalnih pristopov želim ugotoviti, ali je v podjetju BSH prisotno avtentično vodenje, kako se soočajo z obvladovanjem stresa in ali obstaja povezanost med avtentičnim vodenjem in obvladovanjem stresa pri delu na daljavo. Menim namreč, da ima bolj avtentični vodja večjo delovno zavzetost, ki se kaže s povišano ravno interakcij s sledilci, kar ima pozitiven učinek na zmanjševanje lastnega delovnega stresa. Vedenje zelo avtentičnega vodje z visoko delovno zavzetostjo in nizko ravno delovnega stresa pa nadalje pozitivno vpliva na delovanje in dobro mentalno počutje njegovih sledilcev.

Podatke, ki jih bom zbrala s pomočjo raziskave, bom podrobno analizirala in interpretirala v skladu z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji. Z metodo sinteze bom povezovala raziskovalne ugotovitve s teoretičnimi izhodišči iz prvega dela magistrskega dela. Na koncu raziskovalnega dela pa bom predstavila ugotovitve raziskave in oblikovala priporočila za vodstvo podjetja BSH. Slika 5 prikazuje načrt moje raziskave po posameznih korakih.

Slika 5: Načrt raziskave po posameznih korakih



Vir: lastno delo.

3.2.1 Raziskovalni cilji

Raziskovalne cilje sem oblikovala na podlagi preučene domače in tuje znanstvene literature o avtentičnem vodenju in obvladovanju stresa. Ključni cilj raziskovalnega dela je preučiti

pomen avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa pri delu na daljavo in ugotoviti povezanost med raziskovanima konstruktoma na primeru podjetja BSH. Prav tako želim z raziskavo predstaviti izzive vodenja in dela na daljavo ter ugotoviti, ali takšna oblika dela vodjem in zaposlenim predstavlja dodaten stres. Na osnovi odgovorov vprašalnika, intervjujev in pridobljenega teoretičnega znanja želim oblikovati sklepne ugotovitve in priporočila vodstvu izbranega podjetja ter na ta način prispevati k razvoju BSH.

3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja

Temeljna hipoteza magistrskega dela – avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH – je bila oblikovana na podlagi analize znanstvene literature, predstavljene v teoretičnem delu magistrskega dela. Na podlagi podrobne analize konstruktov avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa pa sem za pomoč pri raziskovanju oblikovala tudi naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali je avtentično vodenje poznano in prisotno v podjetju BSH?
2. Kako se v BSH soočajo z obvladovanjem stresa pri vseh deležnikih?
3. Kateri so izzivi vodenja na daljavo in ali vodjem takšna oblika vodenja predstavlja dodaten stres?
4. Kateri so izzivi dela na daljavo in ali zaposlenim takšna oblika dela povzroča dodaten stres?
5. Ali se v podjetju BSH kaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa vodij in zaposlenih?

3.2.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Zaposlene iz podjetja BSH, ki delajo ali so v preteklosti že delali na daljavo, sem povabila k reševanju anonimnega anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik zaprtega tipa je bil razdeljen na tri sklope, in sicer so bila v prvem sklopu vprašanja, vezana na zaznavanje lastne avtentičnosti zaposlenih ter zaznavanje avtentičnosti njihovih vodij. Drugi sklop vprašalnika se je nanašal na izzive in prednosti dela na daljavo, ki jih zaposleni zaznavajo pri opravljanju svojega dela. Tretji vsebinski sklop pa je pokrival obvladovanje stresa pri delu na daljavo. Vprašalnik se je zaključil z demografskimi vprašanji.

Anketni vprašalnik sem zaradi zagotovitve nepristranskosti, kredibilnosti in uporabnosti sestavila po zgledu drugih preverjenih, vsebinsko sorodnih ter z raziskavami podprtih vprašalnikov. Na začetku vprašalnika sem v uvodnem govoru anketirance lepo povabila k reševanju anketnega vprašalnika, jim predstavila temo in namen magistrskega dela, navedla predvideno trajanje reševanja vprašalnika ter jim predstavila sklope vprašanj, s katerimi se bodo srečali pri reševanju. Prav tako sem jih seznanila z anonimnostjo reševanja ter jih prosila, da na vprašanja odgovarjajo iskreno. Za boljše razumevanje področja raziskovanja

in reševanja vprašalnika sem anketirancem na kratko predstavila tudi konstrukt avtentičnosti.

Začetna trditev »Svoje delo opravljam ali sem v preteklosti že opravljal/a na daljavo« je bila selektivne narave, saj sem se zaposlenim, ki na to trditev niso odgovorili pritrdilno, v tej točki zahvalila za sodelovanje ter jim razložila, da potrebujem zaradi raziskave medsebojne povezave avtentičnosti in obvladovanja stresa pri delu na daljavo le sodelovanje zaposlenih, ki trenutno delajo na daljavo oziroma so se s to obliko dela srečali že v preteklosti. Zaposleni, ki so na to trditev odgovorili pritrdilno, pa so nadaljevali z reševanjem preostalih 86 vprašanj oziroma trditev.

Zaposleni so stopnjo strinjanja s trditvami skozi celoten vprašalnik izražali preko Likertove petstopenjske lestvice z ocenami od 1 do 5, kjer je vrednost 1 pomenila »popolno nestrinjanje s trditvijo« in 5 »popolno strinjanje s trditvijo«. Za uporabo sumarne petstopenjske Likertove lestvice sem se odločila zaradi njene dobre prepoznavnosti in pogoste uporabe. Ta lestvica namreč anketirancem omogoča jasno izražanje njihovih stališč oziroma (ne)strinjanj s posameznimi trditvami. Reševanje anketnega vprašalnika sem umestila v spletno orodje 1KA, saj je bilo spletno anketiranje preko tega orodja zaposlenim prijazno ter poznano že od prej.

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je nanašal na zaznavanje lastne avtentičnosti zaposlenih in zaznavanje avtentičnosti njihovih vodij. Anketiranci so izrazili stopnjo (ne)strinjanja z 8 trditvami, vezanimi na zaznavanje lastne avtentičnosti, ter 16 trditvami, vezanimi na zaznavanje avtentičnosti njihovih vodij. Spodaj prikazane trditve iz vprašalnika izražajo značilnosti avtentičnosti, in sicer samozavedanje, transparentne odnose, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje informacij. V spodnji tabeli 4 je prikazanih prvih 8 trditev, vezanih na zaznavanje lastne avtentičnosti.

Tabela 4: Trditve, vezane na zaznavanje lastne avtentičnosti zaposlenih

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Zaradi izboljšanja odnosov z drugimi jih, prosim za povratne informacije.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako mene in moje sposobnosti dojemajo drugi.	
3.	Povem natančno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov
4.	Pripravljen/a sem priznati storjene napake.	
5.	Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odločitve sprejemam na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	
7.	Prosim tudi za mnenje, ki je sicer drugačno od mojega.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Pred sklepanjem želim slišati različna stališča in mnenja.	

Prirjeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 121).

Po samooceni lastne avtentičnosti so zaposleni izrazili stopnjo strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti njihovih vodij. Trditve so prikazane v spodnji tabeli 5.

Tabela 5: Trditve, vezane na zaznavanje avtentičnosti vodij s strani zaposlenih

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Vodja prosi za povratne informacije, da bi izboljšal/a odnose z drugimi.	Samozavedanje
2.	Vodja se zaveda, kako nanj/njo in na njegove/njene sposobnosti gledamo drugi.	
3.	Vodja pokaže, da se zaveda svojih prednosti in slabosti.	
4.	Vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	
5.	Vodja jasno pove, kar misli.	Transparentnost odnosov
6.	Vodja prizna napake, ko se pojavijo.	
7.	Vodja odkrito deli informacije z drugimi.	
8.	Vodja jasno deli svoje ideje in misli z drugimi.	Ponotranjena moralna perspektiva
9.	Vodja izkazuje skladnost med svojimi prepričanji in dejanji.	
10.	Vodja uporablja pri odločanju svoja temeljna prepričanja.	
11.	Vodja se upira pritiskom za dejanja, ki niso skladna z njegovim/njenim prepričanjem.	
12.	Vodjo pri njegovih/njenih dejanjih vodijo njegova/njena notranja moralna načela.	Uravnoteženo procesiranje informacij
13.	Vodja prosi za mnenje in ideje, ki izpodbijajo njegova/njena prepričanja.	
14.	Vodja pred sprejetjem odločitve pozorno posluša mnenja o drugih možnostih.	
15.	Vodja pred sprejetjem odločitve objektivno analizira ustrezne podatke.	
16.	Vodja spodbuja druge, da izrazijo nasprotna stališča.	

Prirejeno po Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

Drugi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na izzive in prednosti dela na daljavo. V prvem delu drugega sklopa so zaposleni izražali stopnjo (ne)strinjanja s trditvami, vezanimi na prednosti dela na daljavo, prikazanimi v tabeli 6.

Tabela 6: Trditve, vezane na prednosti dela na daljavo

	Trditev
1.	Delo na daljavo mi omogoča boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.
2.	Delo na daljavo mi omogoča prilagodljivost delovnega časa.
3.	Delo na daljavo mi omogoča boljše upravljanje s časom.
4.	Delo na daljavo mi omogoča boljšo organizacijo dela.
5.	Pri delu na daljavo imam več nadzora nad delom.
6.	Pri delu na daljavo občutim manj motenj oziroma prekinitev s strani sodelavcev.
7.	Pri delu na daljavo občutim manj duševnih pritiskov s strani sodelavcev.
8.	Delo na daljavo mi predstavlja manj stresa na delovnem mestu.
9.	Pri delu na daljavo imam več delovne motivacije in energije za delo.
10.	Pri delu na daljavo sem samozavestnejši/a.
11.	Pri delu na daljavo sem učinkovitejši/a.
12.	Pri delu na daljavo čutim večjo odgovornost do dela.
13.	Komunikacijo vodstva pri delu na daljavo ocenjujem kot učinkovito.

Prirejeno po Tahavori (2015, str. 353–354).

Drugi del sklopa pa je bil sestavljen iz trditvev, prikazanih v tabeli 7, ki se nanašajo na izzive dela na daljavo.

Tabela 7: Trditve, vezane na izzive dela na daljavo

	Trditvev
1.	Pri delu na daljavo pogrešam pristen stik s sodelavci.
2.	Pri delu na daljavo se počutim socialno izoliranega/izolirano.
3.	Delo na daljavo mi predstavlja dodatne delovne obremenitve.
4.	Pri delu na daljavo čutim pomanjkanje vodstvene podpore.
5.	Delovni nadzor dela na daljavo je prevelik.
6.	Zahteve in pritiski s strani vodstva pri delu na daljavo so previsoki.
7.	Dodeljena mi je prevelika odgovornost.
8.	Za opravljanje posameznih nalog na daljavo potrebujem več časa kot v službi.
9.	Moj delovni čas pri delu na daljavo je prekomeren.
10.	Zaradi preobremenjenosti sem utrujen/a.
11.	Zaradi dela na daljavo težje usklajujem službeno in zasebno življenje.
12.	Delo na daljavo mi predstavlja dodaten stres na delovnem mestu.
13.	Zaradi dela na daljavo čutim skrb za napredovanje v karieri.
14.	Prisotna je skrb zaradi izgube delovnega mesta.
15.	Delo na daljavo mi daje občutek negotovosti.
16.	Zaradi dela na daljavo imam manj časa za fizične aktivnosti, kar slabo vpliva na moje zdravje.
17.	Pri delu na daljavo mi primanjkuje pravočasnih informacij o stanju podjetja.
18.	Pri delu na daljavo od mojih bližnjih ne čutim dovolj podpore.
19.	Pri opravljanju dela na daljavo občutim več motenj oziroma prekinitev s strani družine.
20.	Za delo na daljavo nimam ustreznega prostora in opreme.
21.	Za delo na daljavo nimam ustrezne strokovne tehnološke podpore.
22.	Za delo na daljavo nisem bil/a ustrezno usposobljen/a.

Prيرهjeno po Tahavori (2015, str. 355).

Tretji vsebinski sklop vprašanj (prikazan v tabeli 8) pa se je nanašal na obvladovanje stresa pri delu na daljavo.

Tabela 8: Trditve, vezane na obvladovanje stresa pri delu na daljavo

	Trditvev
1.	Za dokončanje delovnih nalog imam na voljo dovolj časa.
2.	Imam možnost vplivati na odločitve pri delu na daljavo.
3.	Vodja pri delu na daljavo upošteva moje mnenje in stališča.
4.	Tempo dela na daljavo si lahko določim sam/a.
5.	Pri opravljanju dela na daljavo sem z delom preobremenjen/a.
6.	Cilji za moje delovno mesto pri delu na daljavo so jasni.
7.	Poznam svoje delovne naloge pri delu na daljavo.

se nadaljuje

Tabela 8: Trditve, vezane na obvladovanje stresa pri delu na daljavo (nad.)

	Trditev
8.	Vem, kdo sprejema odločitve, vezane na moje delovno mesto pri opravljanju dela na daljavo.
9.	Med sodelavci so pri delu na daljavo prisotni konflikti.
10.	Pri opravljanju dela na daljavo sem tudi sam/a vpleten/a v konflikt na delovnem mestu.
11.	Pri delu na daljavo vodja pravočasno rešuje nastale konflikte.
12.	Pri opravljanju dela na daljavo sam/a sebi postavljam visoke delovne zahteve.
13.	Moje delo pri delu na daljavo me pogosto prevzame in navduši.
14.	Pri delu na daljavo razmišljam o delu tudi izven delovnega časa.
15.	Čeprav imam pri opravljanju dela na daljavo veliko dela, težko določim mejo za dokončanje specifične delovne naloge.
16.	Pri delu na daljavo prevzemam več odgovornosti, kot bi moral/a.
17.	Da dokončam delovno nalogo, z delom na daljavo nadaljujem tudi po koncu predvidenega delovnega časa.
18.	Zaradi pritiska, ki ga povzroča delo na daljavo, težko spim.
19.	Zaradi veliko dela težko najdem čas za svoje najbližje.
20.	Zaradi veliko dela težko najdem čas za druženje s prijatelji.
21.	Zaradi veliko dela mi primanjkuje časa za rekreacijo.
22.	Pri opravljanju dela na daljavo občutim stres.
23.	Stres name in na mojo učinkovitost vpliva negativno.
24.	Prisotnost stresa pri delu na daljavo je s strani vodstva večkrat pravočasno zaznana in ustrezno odpravljena.
25.	V podjetju nas spodbujajo k zdravemu prehranjevanju in zadostnemu gibanju.
26.	V podjetju nas opozarjajo o pomenu zadostnega spanca in počitka.
27.	Vodstvo poskuša s pomočjo ustrezne komunikacije in dobrih odnosov izboljšati delovne pogoje dela na daljavo in zmanjšati količino prisotnega stresa.

Prirejeno po Holmgren (2008).

Vprašalnik se je zaključil s štirimi demografskimi vprašanji. Anketiranci so označili svoj spol, starostno skupino, najvišjo doseženo formalno izobrazbo ter oddelek v podjetju, znotraj katerega se nahaja njihovo delovno mesto. Anketni vprašalnik se nahaja v prilogi 1.

3.2.4 Oblikovanje poglobljenega intervjuja

Kot že omenjeno sem poleg kvantitativnega zbiranja podatkov s pomočjo zaposlenih izvedla tudi kvalitativno raziskavo s pomočjo vodij v podjetju BSH. V terminskem obdobju od 26. 5. do 4. 6. 2021 sem opravila 14 poglobljenih intervjujev z vodji z različnih področji in ravni odločanja. Vnaprej sem pripravila delno strukturiran intervju z 19 vprašanji, ki so služila kot opomnik, saj sem jih med intervjuji prilagajala posameznikom, poteku pogovora in okoliščinam. Vprašanja sem pripravila na podlagi preučene tuje in domače znanstvene literature o konstruktih avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa. Vsak intervju je v povprečju trajal 47 minut, čeprav je bil sprva zasnovan kot polurni pogovor. Intervjuja s top managerjema sem opravila v živo na lokaciji podjetja BSH. Z ostalimi vodji pa sem opravila pogovore na daljavo preko Skypa. Poleg dveh intervjujev s top managerjema sem opravila tudi pet intervjujev z vodji višjega managementa, pet intervjujev z vodji srednjega

managementa in dva intervjuja z vodjema nižjega managementa. Namen poglobljenih intervjujev je bil od intervjuvancev pridobiti kvalitativne podatke o njihovih pristopih avtentičnega vodenja in soočanja ter obvladovanja stresa z vidika dela na daljavo. Vsi sogovorniki so samostojno, samozavestno in iskreno odgovarjali na zastavljena vprašanja, zato so potekali intervjuji v sproščenem vzdušju. Vprašanja za delno strukturirani intervju se nahajajo v prilogi 3, v prilogah 4–16 pa se nahajajo transkripti 13 intervjujev, eden izmed intervjuvancev je namreč soglašal le z uporabo intervjuja za namene priprave analize in ključnih ugotovitev in ne z objavo celotnega transkripta.

3.2.5 Omejitve raziskave

Kot omejitev raziskave izpostavljam dolg in zelo specifičen anketni vprašalnik s kar 86 trditvami oziroma vprašanji, na katera so respondenti v povprečju odgovarjali 9,48 minute. Anketni vprašalnik je bil v spletnem orodju 1KA aktiven od 19. 5. do 2. 6., po dogovoru z BSH ponovnega zajema nismo potrebovali. Anketni vprašalnik je popolnoma rešilo 117 od 153 (76,47 %) primernih respondentov za raziskavo, kar pomeni, da je 23,53 % respondentov z reševanjem anketnega vprašalnika zaključilo predčasno. Menim, da so k takšnemu osipu respondentov poleg velikega števila vprašanj prispevala tudi obvezna vprašanja, ki so respondentom onemogočila nadaljevanje, dokler niso odgovorili na vsa prejšnja vprašanja.

Kot omejitev raziskave izpostavljam tudi izvedbo večine poglobljenih intervjujev na daljavo preko Skypa v časovnem obdobju od 26. 5. do 4. 6. Intervjuji, ki so v povprečju trajali 47 minut, so kljub online izvedbi potekali v sproščenem vzdušju, vendar menim, da bi pri pogovorih v živo lažje začutila sogovornike, jim posledično bolje prilagajala posamezna vprašanja ter jih lažje spodbujala k še bolj poglobljenim odgovorom. Menim, da so kljub online izvedbi vsi sogovorniki odgovarjali samostojno, samozavestno, iskreno in kar se da izčrpno. K omejitvam raziskave prištevam tudi subjektivno razumevanje konstrukta avtentičnosti posameznih respondentov.

3.3 Analiza primarnih podatkov in interpretacija rezultatov

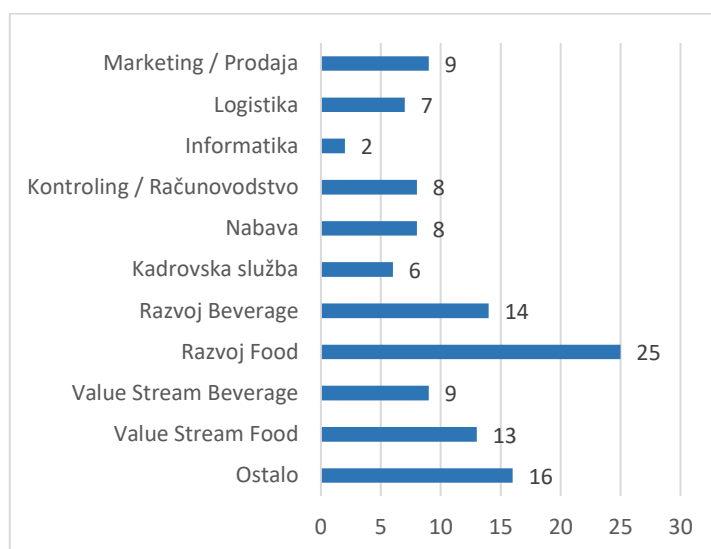
Poglavje v nadaljevanju se nanaša na analizo primarnih podatkov in interpretacijo rezultatov. Primarni podatki so bili, kot že večkrat omenjeno, pridobljeni z anonimnim anketnim vprašalnikom in anonimnimi delno strukturiranimi intervjuji. Začetek poglavja predstavlja analiza in interpretacija rezultatov anketnega vprašalnika, ki so ga zaposleni reševali v mesecu maju 2021. V nadaljevanju pa sledi analiza podatkov, pridobljenih s poglobljenimi intervjuji. Rezultati so predstavljeni opisno, kjer je smiselno pa tudi grafično oziroma tabelarično.

3.3.1 Predstavitev vzorca anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je začelo reševati 176 posameznikov, od tega je 23 zaposlenih pri prvem, selektivnem vprašanju odgovorilo, da se z obliko dela na daljavo še ni srečalo ter zato zaključilo z reševanjem vprašalnika. Ostalih 153 zaposlenih, ki svoje delo trenutno opravljajo na daljavo ali so se s takšno obliko dela srečali že v preteklosti, pa je nadaljevalo z reševanjem vprašalnika.

Od 153 kandidatov, primernih za raziskavo, je vprašalnik v popolnosti rešilo 117 anketirancev, od tega 83 (71 %) moških in 34 (29 %) žensk. 9 (8 %) anketirancev spada v starostno skupino do 25 let, 34 (29 %) zaposlenih v starostno skupino 26–35 let, 34 (29 %) zaposlenih v skupino 36–45 let, 30 (26 %) v skupino 46–55 let, 10 (9 %) anketirancev pa je starih 55 let ali več. 66 (56 %) anketirancev ima doseženo dodiplomsko izobrazbo, 23 (20 %) podiplomsko, 16 (14 %) višjo in 12 (10 %) srednjo formalno izobrazbo. Na sliki 6 je prikazano število sodelujočih anketirancev po oddelkih delovanja v podjetju BSH.

Slika 6: Število sodelujočih anketirancev po oddelkih delovanja



Vir: lastno delo.

3.3.2 Rezultati vprašalnika na temo avtentičnega vodenja

3.3.2.1 Avtentično vodenje: Samoocena avtentičnosti zaposlenih

Prvi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na preučevani konstrukt avtentičnega vodenja. V prvem delu so zaposleni izražali stopnjo strinjanja s trditvami, vezanimi na zaznavanje lastne avtentičnosti. Na sliki 7 so prikazane povprečne ocene strinjanja s trditvami o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih.

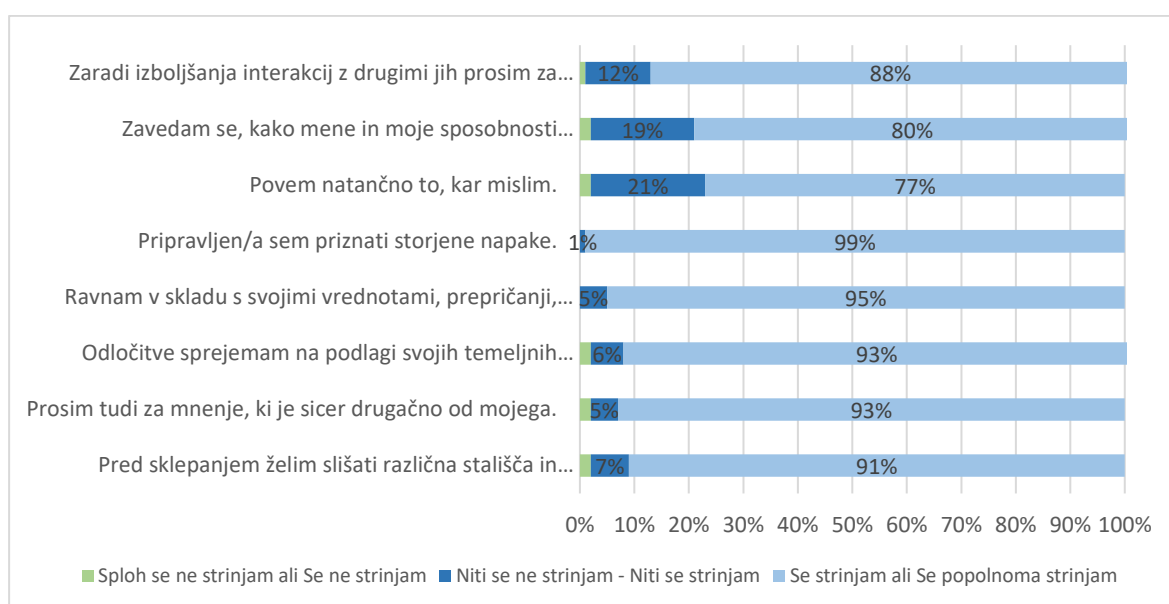
Slika 7: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o zaznavanju lastne avtentičnosti anketirancev



Vir: lastno delo.

Oceno strinjanja s trditvami o zaznavanju lastne avtentičnosti je podalo 133 zaposlenih. S slike 7 je razvidno, da so se zaposleni s trditvami o lastni avtentičnosti v visoki meri strinjali, saj so bile vse trditve, razen ene, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 3,9, ocenjene s povprečnimi ocenami, višjimi od 4. Povprečna ocena celotnega sklopa trditev znaša 4,25, kar pomeni, da se je večina zaposlenih z vsako trditvijo strinjala ali popolnoma strinjala. Na spodnji sliki 8 prikazujem tudi deleže strinjanja zaposlenih s trditvami o lastni avtentičnosti.

Slika 8: Deleži strinjanja s trditvami o zaznavanju lastne avtentičnosti anketirancev



Vir: lastno delo.

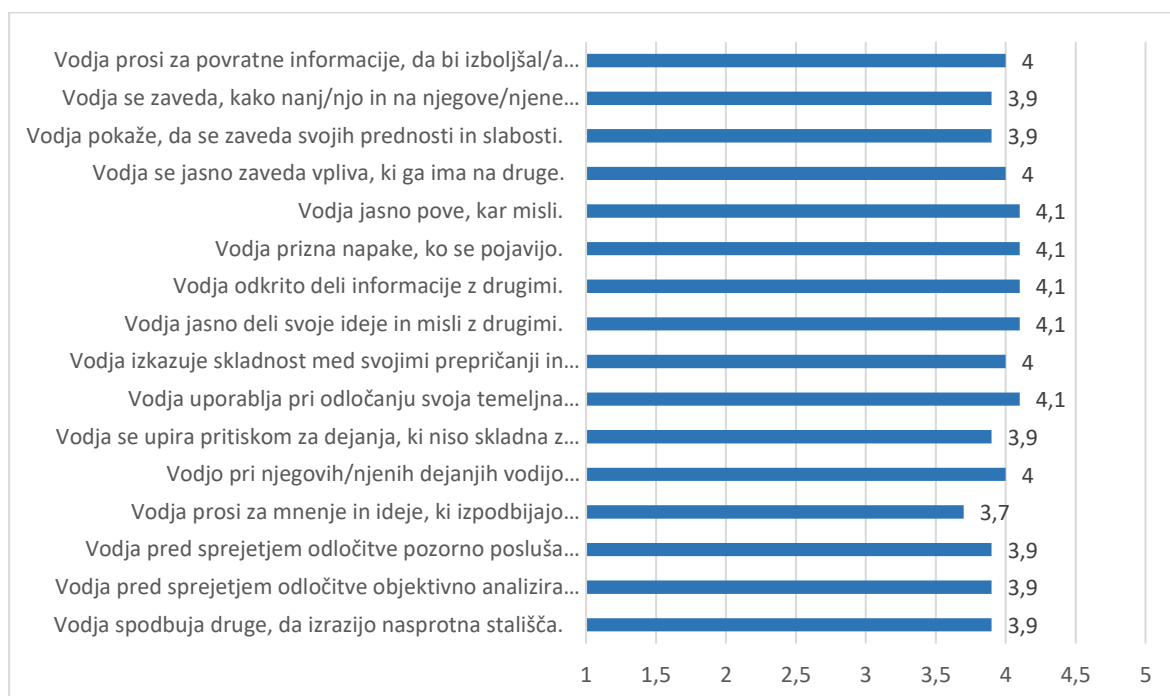
S slike 8 je razvidno, da so anketiranci svoje strinjanje s trditvami glede lastne avtentičnosti najpogosteje ocenili s (4) se strinjam in (5) popolnoma se strinjam. Delež ocen (1) sploh se ne strinjam in (2) se ne strinjam je zanemarljiv, saj sta trditve s takšnimi ocenami ocenila le 2 od 133 zaposlenih. Oceno (3) niti se ne strinjam – niti se strinjam je največ, to je 28 (21 %) anketirancev, podelilo tretji trditvi »Povem natančno to, kar mislim«, 25 (19 %) anketirancev pa je z oceno 3 ocenilo tudi drugo trditvev »Zavedam se, kako mene in moje sposobnosti dojemajo drugi«. Kot že omenjeno, se je večina anketirancev z vsemi trditvami o lastni avtentičnosti (popolnoma) strinjala. Največ, to je 132 (99 %), zaposlenih se je (popolnoma) strinjalo s trditvijo »Pripravljen/a sem priznati storjene napake«. Anketiranci so bili zelo enotni tudi pri strinjanju s trditvijo, da delujejo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči. Omenjeni trditvi je oceno 4 ali 5 podelilo 127 (95 %) zaposlenih. S trditvama »Odločitve sprejemam na podlagi svojih temeljnih prepričanj« in »Prosim tudi za mnenje, ki je sicer drugačno od mojega« se je (popolnoma) strinjalo 124 (93 %) zaposlenih. 121 (91 %) anketirancev se (popolnoma) strinja s trditvijo, da želi pred končnim sklepanjem slišati različna stališča in mnenja, 116 (88 %) zaposlenih pa zaradi izboljšanja interakcij z drugimi prosi tudi za povratne informacije. S trditvijo »Povem natančno to, kar mislim« se je strinjalo 64 (48 %) in popolnoma strinjalo 38 (29 %) zaposlenih, 106 (80 %) zaposlenih pa se (popolnoma) zaveda, kako nanje in njihove sposobnosti gledajo drugi.

Skozi vseh 8 trditev se izražajo značilnosti konstrukta avtentičnosti. Visoka stopnja strinjanja s trditvami prvega dela vprašalnika odraža visoko stopnjo samozavedanja anketirancev, njihov transparenten pristop do odnosov, ponotranjeno moralno perspektivo in sposobnost uravnoveženega procesiranja informacij. Takšni rezultati pa odražajo avtentičnost zaposlenih v podjetju BSH.

3.3.2.2 Avtentično vodenje: Ocena avtentičnosti vodij s strani zaposlenih

V prvem sklopu vprašalnika so anketiranci poleg izražanja stališč do trditev, vezanih na zaznavanje lastne avtentičnosti, izražali stališča preko petstopenjske Likertove lestvice tudi do 16 trditev, vezanih na zaznavanje avtentičnosti njihovih vodij. Trditve v drugem delu prvega sklopa so bile vsebinsko zelo podobne trditvam iz prvega dela in so prav tako izražale dimenzije večdimenzionalnega modela konstrukta avtentičnega vodenja, le da so bile trditve v tem delu postavljene v tretjo osebo in so se nanašale na avtentičnost vodij. Prve štiri trditve izražajo stopnjo samozavedanja vodje, druge štiri trditve se nanašajo na transparentnost odnosov, sledijo štiri trditve, ki izražajo ponotranjeno moralno perspektivo vodje ter zadnje štiri trditve, ki izražajo zmožnost uravnoveženega procesiranja informacij. Slika 9 prikazuje rezultate drugega dela vprašanj sklopa o avtentičnem vodenju. Strinjanje zaposlenih s posameznimi trditvami je prikazano v obliki povprečnih ocen.

Slika 9: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Povprečna ocena strinjanja s trditvami drugega dela o avtentičnosti vodij znaša 3,98, kar pomeni, da je večina anketirancev trditve ocenila z oceno (4) se strinjam. Oceno strinjanja s trditvami, prikazanimi na zgornji sliki 9, je podalo 128 zaposlenih.

Anketiranci se v povprečju strinjajo (4) s trditvijo, da njihov vodja prosi za povratne informacije, da bi izboljšal odnose z drugimi, in da se zaveda, kako nanj in na njegove sposobnosti gledajo drugi (3,9). Zaposleni se strinjajo (3,9), da vodja s svojimi dejanji in besedami pokaže, da se zaveda lastnih prednosti in slabosti, ter da se jasno zaveda tudi vpliva, ki ga ima na druge (4). Predstavljeni rezultati kažejo visoko stopnjo samozavedanja vodij. Anketiranci se prav tako strinjajo (4,1), da njihov vodja jasno pove, kar misli, in da tudi odkrito prizna napake, ko se pojavijo (4,1). Po mnenju intervjuvancev (4,1) vodja z ostalimi odkrito deli tudi vse informacije, svoje misli in ideje, kar kaže na transparentne odnose vodij. Zaposleni se strinjajo (4), da njihov vodja izkazuje skladnost med svojimi prepričanji in dejanji, ter da pri sprejemanju odločitev upošteva lastna temeljna prepričanja (4,1). Anketiranci tudi menijo (3,9), da se njihov vodja upira pritiskom za dejanja, ki niso skladna z njegovimi prepričanji. Strinjanje z navedenimi trditvami izraža ponotranjeno moralno perspektivo vodij. Zaposleni menijo (3,9), da njihov vodja pred sprejetjem odločitev pozorno posluša mnenja o drugih možnostih in objektivno analizira ustrezne podatke (3,9). Anketiranci se strinjajo tudi (3,9), da vodja spodbuja druge, da izrazijo nasprotna stališča in prosijo za ideje, ki izpodbijajo njegova temeljna prepričanja (3,7). Navedeni rezultati kažejo, da imajo vodje v podjetju BSH dobro razvite veščine

uravnoveženega procesiranja informacij. V spodnji tabeli 9 prikazujem delež zaposlenih, ki so se z navedenimi trditvami strinjali (4) ali popolnoma strinjali (5).

Tabela 9: Deleži strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih

Trditev	(Popolno) strinjanje s trditvijo
Vodja prosi za povratne informacije, da bi izboljšal/a odnose z drugimi.	76 %
Vodja se zaveda, kako nanj/nanjo in na njegove/njene sposobnosti gledamo drugi.	74 %
Vodja pokaže, da se zaveda svojih prednosti in slabosti.	70 %
Vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	80 %
Vodja jasno pove, kar misli.	79 %
Vodja prizna napake, ko se pojavijo.	80 %
Vodja odkrito deli informacije z drugimi.	78 %
Vodja jasno deli svoje ideje in misli z drugimi.	84 %
Vodja izkazuje skladnost med svojimi prepričanji in dejanji.	84 %
Vodja uporablja pri odločanju svoja temeljna prepričanja.	86 %
Vodja se upira pritiskom za dejanja, ki niso skladna z njegovim/njenim prepričanjem.	71 %
Vodjo pri njegovih/njenih dejanjih vodijo njegova/njena notranja moralna načela.	80 %
Vodja prosi za mnenje in ideje, ki izpodbijajo njegova/njena prepričanja.	64 %
Vodja pred sprejetjem odločitve pozorno posluša mnenja o drugih možnostih.	75 %
Vodja pred sprejetjem odločitve objektivno analizira ustrezne podatke.	77 %
Vodja spodbuja druge, da izrazijo nasprotna stališča.	71 %

Vir: lastno delo.

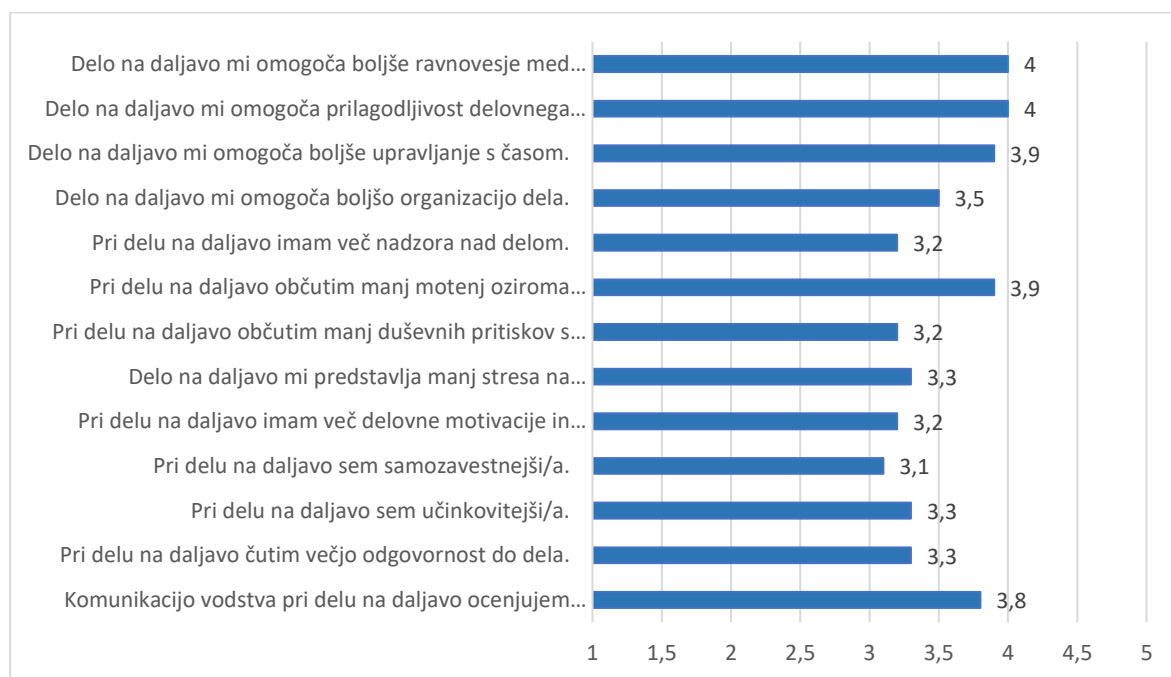
V tabeli so prikazane trditve, ki se nanašajo na zaznavanje avtentičnosti vodij in delež zaposlenih, ki so se s posameznimi trditvami (popolnoma) strinjali. S trditvami se je v povprečju strinjalo ali popolnoma strinjalo 97 od 128 anketirancev. Od 128 anketirancev se je s trditvijo, da vodja pri odločanju upošteva svoja temeljna prepričanja (popolnoma) strinjalo 110 (86 %) zaposlenih. Visok delež strinjanja (84 %) sta prejeli tudi trditvi, ki trdita, da vodja izkazuje skladnost med svojimi dejanji in prepričanji, ter da vodja jasno deli svoje ideje in misli z drugimi. 103 anketiranci (80 %) se (popolnoma) strinjajo tudi s trditvami, da se vodja jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale, da je pripravljen priznati napake, ko se pojavijo, in da vodjo pri njegovih dejanjih vodijo njegova notranja moralna prepričanja. Najnižjo stopnjo strinjanja pa je prejela trditev, ki trdi, da vodja prosi za mnenje in ideje, ki izpodbijajo njegova prepričanja, saj se je z njo (popolnoma) strinjalo 64 % zaposlenih. Rezultati prikazujejo visoko stopnjo strinjanja s trditvami, ki podpirajo večdimenzionalni model konstrukta avtentičnega vodenja, kar nakazuje na avtentičnost vodij v podjetju BSH.

3.3.3 Rezultati vprašalnika na temo prednosti in izzivov dela na daljavo

3.3.3.1 Prednosti dela na daljavo

Drugi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na prednosti in izzive dela na daljavo, ki jih pri opravljanju svojega dela zaznavajo zaposleni. V prvem delu drugega sklopa je 120 anketirancev izražalo stopnjo strinjanja s trditvami, ki so se nanašale na prednosti dela na daljavo. Povprečne ocene strinjanja s trditvami prikazuje slika 10.

Slika 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o prednostih dela na daljavo



Vir: lastno delo.

Povprečna ocena celotnega sklopa trditev o prednostih dela na daljavo znaša 3,5. 84 (70 %) zaposlenih se (popolnoma) strinja, da jim delo na daljavo omogoča boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, v povprečju pa so zaposleni to trditev ocenili z oceno 4. Z enako povprečno oceno so anketiranci ocenili tudi trditev, da jim delo na daljavo omogoča prilagodljivost delovnega časa, s čimer se je (popolnoma) strinjalo kar 93 (77 %) anketirancev. 79 (66 %) zaposlenih se strinja, da jim delo na daljavo omogoča boljše upravljanje s časom, v povprečju pa so anketiranci to trditev ocenili z oceno 3,9. Visoko povprečno oceno (3,9) so zaposleni namenili tudi trditvi, da občutijo pri delu na daljavo manj motenj oziroma prekinitev s strani sodelavcev, s čimer se je strinjalo ali popolnoma strinjalo 82 (68 %) zaposlenih, in trditvi, da jim delo na daljavo omogoča boljšo organizacijo dela (3,5). 83 (70 %) zaposlenih ocenjuje komunikacijo vodstva pri delu na daljavo kot učinkovito, tej trditvi so v povprečju namenili oceno 3,8. Povprečno oceno 3,3 so zaposleni namenili trem trditvam, in sicer trditvam »Delo na daljavo mi predstavlja manj stresa na delovnem mestu«, »Pri delu na daljavo sem učinkovitejši/a« in »Pri delu na daljavo čutim

večjo odgovornost do dela«. S temi tremi trditvami se je v povprečju (popolnoma) strinjalo 46 % zaposlenih, 32 % zaposlenih pa se z omenjenimi trditvami v povprečju niti ni strinjalo – niti strinjalo. Anketiranci se s trditvijo, da so pri delu na daljavo samozavestnejši, strinjajo z najnižjo stopnjo, povprečna ocena te trditve znaša 3,1. Skupno trditvam z najnižjimi povprečnimi ocenami (3,1–3,3) je razmeroma visok delež izbire ocene (3) niti se ne strinjam – niti se strinjam, za takšno oceno se je pri omenjenih trditvah v povprečju odločilo 35 % anketirancev.

Največ anketirancev se strinja, da med prednosti dela na daljavo sodijo boljše prilagodljivost in upravljanje z delovnim časom, kar vpliva tudi na boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter manjše število motenj oziroma prekinitev pri delu s strani sodelavcev. Glede na dobljene rezultate lahko sklepamo, da oblika dela na daljavo zaposlenim predstavlja kar nekaj prednosti predvsem z vidika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

3.3.3.2 Izzivi dela na daljavo

Anketni vprašalnik je v drugem sklopu vseboval tudi sklop trditev, vezanih na izzive dela na daljavo. Oceno strinjanja z 22 trditvami je podalo 119 anketirancev. V spodnji tabeli 10 so prikazane posamezne trditve po padajoči stopnji povprečnih ocen.

Tabela 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o izzivih dela na daljavo

Trditev	Povprečna ocena
Pri delu na daljavo pogrešam pristen stik s sodelavci.	4,1
Pri delu na daljavo se počutim socialno izoliranega/izolirano.	3,2
Moj delovni čas pri delu na daljavo je prekomeren.	2,9
Delo na daljavo mi predstavlja dodatne delovne obremenitve.	2,7
Zaradi preobremenjenosti sem utrujen/a.	2,6
Za opravljanje posameznih nalog na daljavo potrebujem več časa kot v službi.	2,6
Pri opravljanju dela na daljavo občutim več motenj oziroma prekinitev s strani družine.	2,5
Pri delu na daljavo mi primanjkuje pravočasnih informacij o stanju podjetja.	2,5
Pri delu na daljavo čutim pomanjkanje vodstvene podpore.	2,5
Za delo na daljavo nimam ustreznega prostora in opreme.	2,2
Zaradi dela na daljavo čutim skrb za napredovanje v karieri.	2,2
Delovni nadzor dela na daljavo je prevelik.	2,2
Delo na daljavo mi predstavlja dodaten stres na delovnem mestu.	2,1
Zaradi dela na daljavo težje usklajujem službeno in zasebno življenje.	2,1
Dodeljena mi je prevelika odgovornost.	2,1
Zahteve in pritiski s strani vodstva pri delu na daljavo so previsoki.	2,1
Za delo na daljavo nimam ustrezne strokovne tehnološke podpore.	2,0
Zaradi dela na daljavo imam manj časa za fizične aktivnosti, kar slabo vpliva na moje zdravje.	2,0
Pri delu na daljavo od svojih bližnjih ne čutim dovolj podpore.	1,9

se nadaljuje

Tabela 10: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o izzivih dela na daljavo (nad.)

Trditev	Povprečna ocena
Delo na daljavo mi daje občutek negotovosti.	1,9
Za delo na daljavo nisem bil/a ustrezno usposobljen/a.	1,8
Prisotna je skrb zaradi izgube delovnega mesta.	1,7

Vir: lastno delo.

Povprečna ocena celotnega sklopa trditev o izzivih dela na daljavo znaša 2,4, kar pomeni, da se večina anketirancev s trditvami, ki predpostavljajo izzive dela na daljavo, ni strinjala. Izstopata le prvi dve trditvi s povprečno oceno nad 3, vse ostale trditve pa so ocenjene s povprečnimi ocenami, nižjimi od 3. Rezultati kažejo, da kar 100 (84 %) zaposlenih pri opravljanju dela na daljavo pogreša pristen stik s sodelavci, to trditev so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,1. Približno polovica (48 %) zaposlenih pa se pri delu na daljavo počuti tudi socialno izolirane (3,2). Trditev »Moj delovni čas pri delu na daljavo je prekomeren« so zaposleni ocenili s povprečno oceno 2,9. S to trditvijo se strinja ali popolnoma strinja 33 % zaposlenih, sploh ne strinja ali ne strinja pa se 43 % zaposlenih. Zelo podobno porazdelitev deležev ocen ima tudi trditev »Delo na daljavo mi predstavlja dodatne delovne obremenitve« s povprečno oceno 2,7. Utrujenost zaradi preobremenjenosti čuti 22 (18 %) zaposlenih, povprečna ocena strinjanja s to trditvijo je 2,6. S trditvijo, da za opravljanje posameznih nalog na daljavo potrebujejo več časa kot v službi (2,6), se ne strinja 47 % zaposlenih, 30 % zaposlenih pa se s to trditvijo niti ne strinja – niti strinja. Povprečno oceno 2,5 imajo tri trditve: »Pri opravljanju dela na daljavo občutim več motenj oziroma prekinitev s strani družine«, »Pri delu na daljavo mi primanjkuje pravočasnih informacij o stanju podjetja« in »Pri delu na daljavo čutim pomanjkanje vodstvene podpore«. Z navedenimi trditvami se v povprečju strinja 24 % zaposlenih, 51 % zaposlenih se s temi trditvami v povprečju ne strinja, 25 % zaposlenih pa je odgovorilo nevtralnno.

S trditvami s povprečnimi ocenami 2,2 in 2,1 se v povprečju strinja le 8 % zaposlenih, nevtralnih je 22 % zaposlenih, s temi trditvami pa se ne strinja kar 70 % zaposlenih. Anketiranci se torej strinjajo, da zaradi dela na daljavo lažje usklajujejo službeno in zasebno življenje, da jim pri delu na daljavo ni dodeljena prevelika odgovornost in da jim delo na daljavo ne predstavlja dodatnega stresa na delovnem mestu. Zaposleni se strinjajo tudi, da delovni nadzor na daljavo ni prevelik, enakega mnenja so glede zahtev in pritiskov pri delu na daljavo s strani vodstva. Zaposleni ne čutijo strahu oziroma jih zaradi dela na daljavo ne skrbi za napredovanje v karieri, prav tako se strinjajo, da imajo za delo na daljavo ustrezen prostor in opremo. Anketiranci (84 %) tudi menijo, da so bili za delo na daljavo ustrezno usposobljeni, 77 % zaposlenih se strinja, da imajo za takšno obliko dela ustrezno strokovno tehnološko podporo. Anketiranci so skoraj enotni (89 %), da ne občutijo skrbi za izgubo delovnega mesta, ter da jim delo na daljavo ne daje občutka negotovosti (83 %). Prav tako se ne strinjajo s trditvijo, da imajo zaradi dela na daljavo manj časa za fizične aktivnosti, kar bi lahko slabo vplivalo na njihovo zdravje, zato so tej trditvi namenili povprečno oceno 2.

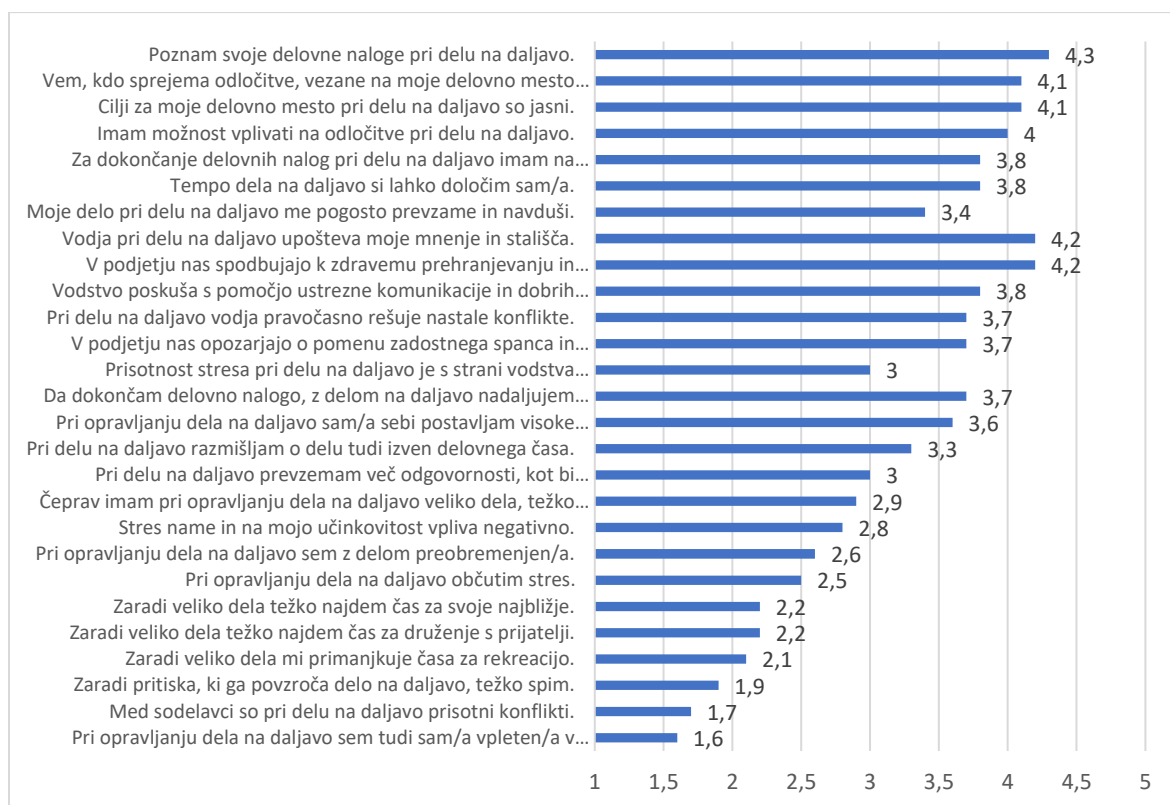
Povprečno oceno 1,9 pa so namenili trditvi »Pri delu na daljavo od svojih bližnjih ne čutim dovolj podpore«, s to trditvijo pa se sicer strinjajo 3 % zaposlenih.

Največ anketirancev se strinja, da jim izziv pri delu na daljavo predstavlja pomanjkanje pristnega stika s sodelavci, zaradi česar se polovica anketirancev počuti tudi socialno izolirane. Glede na rezultate lahko sklepamo, da anketirancem delo na daljavo ne predstavlja velikih izzivov.

3.3.4 Rezultati vprašalnika na temo obvladovanja stresa pri delu na daljavo

Tretji sklop vprašalnika se je nanašal na temo obvladovanja stresa pri delu na daljavo. Stališča do 27 trditvev je podalo 118 zaposlenih. Na spodnji sliki 11 so prikazane povprečne ocene strinjanja s posameznimi trditvami.

Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o obvladovanju stresa pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno (4,0) je prejel sklop trditvev, vezanih na pozitivne stvari in občutke pri delu na daljavo. S temi trditvami se je v povprečju strinjalo ali popolnoma strinjalo 82 % zaposlenih. Največ anketirancev, to je 108 (92 %), se je strinjalo s trditvijo, da pri delu na daljavo poznajo svoje delovne naloge (4,3). Visoko povprečno oceno (4,1) je prejela tudi trditev, da pri opravljanju dela na daljavo anketiranci poznajo cilje svojega delovnega mesta. 101 (85 %) zaposleni ve, kdo sprejema odločitve, povezane z njihovim delovnim mestom

(4,1), enak delež zaposlenih ima tudi možnost vplivati na odločitve pri delu na daljavo (4). S povprečno oceno 3,8 se zaposleni strinjajo, da lahko tempo dela na daljavo določijo sami, in da imajo za dokončanje delovnih nalog pri delu na daljavo dovolj časa.

Visoko povprečno oceno (3,8) je prejel tudi sklop trditev, ki predstavlja podporo vodstva zaposlenim, ki svoje delo opravljajo na daljavo. 108 (92 %) zaposlenih se strinja, da njihov/a vodja pri delu na daljavo upošteva mnenja in stališča zaposlenih (4,2). 103 (88 %) zaposleni se strinjajo, da jih v podjetju spodbujajo k zdravemu prehranjevanju in zadostnemu gibanju (4,2). 78 (67 %) zaposlenih se strinja, da jih v podjetju opozarjajo tudi o pomenu zadostnega spanca in počitka (3,7). S trditvijo »Prisotnost stresa pri delu na daljavo je s strani vodstva večkrat pravočasno zaznana in odpravljena« se strinja le 30 % zaposlenih, 40 % zaposlenih se s to trditvijo niti ne strinja – niti strinja, 30 % zaposlenih pa se s to trditvijo ne strinja. S trditvijo, da poskuša vodstvo s pomočjo ustrezne komunikacije in dobrih odnosov izboljšati delovne pogoje dela na daljavo in zmanjšati količino prisotnega stresa, se strinja 79 (68 %) zaposlenih.

Sklop trditev, ki je izražal potencialne vzroke za stres, je prejel povprečno oceno 3,3. Trditev, ki nakazuje na prekomeren delovni čas »Da dokončam delovno nalogo, z delom na daljavo nadaljujem tudi po koncu predvidenega delovnega časa« je bila s strani anketirancev ocenjena s povprečno oceno 3,7. S to trditvijo se je (popolnoma) strinjalo 65 % zaposlenih. Trditev »Pri delu na daljavo razmišljam o delu tudi izven delovnega časa« je prejela povprečno oceno 3,3. Trditvi »Pri delu na daljavo prevzemam več odgovornosti, kot bi moral/a« s povprečno oceno 3 in »Pri opravljanju dela na daljavo sam/a sebi postavljam visoke delovne zahteve«, s katero se je strinjalo 60 % zaposlenih in je prejela povprečno oceno 3,6, pa nakazujeta na lastna visoka pričakovanja in delovne zahteve zaposlenih.

Zadnji sklop trditev, ki je prejel najnižjo povprečno oceno strinjanja 2,2, pa se je nanašal na negativne stvari in občutke zaposlenih. Nestrinjanje s trditvama »Med sodelavci so pri delu na daljavo prisotni konflikti« in »Pri opravljanju dela na daljavo sem tudi sam/a vpleten/a v konflikt na delovnem mestu« je izrazilo 107 (91 %) zaposlenih. Trditve »Zaradi veliko dela težko najdem čas za svoje najbližje«, »Zaradi veliko dela težko najdem čas za druženje s prijatelji«, »Zaradi veliko dela mi primanjkuje časa za rekreacijo«, »Zaradi pritiska, ki ga povzroča delo na daljavo, težko spim« so prejele povprečne ocene 2,2–1,9, z njimi se v povprečju ni strinjalo 70 % zaposlenih, 20 % zaposlenih je omenjene trditve ocenilo z nevtralno povprečno oceno, 10 % zaposlenih pa se je v povprečju s temi trditvami strinjalo. S trditvijo »Pri opravljanju dela na daljavo sem preobremenjen/a« se je strinjalo 18 (15 %) zaposlenih, isti anketiranci pri opravljanju dela na daljavo občutijo stres. 53 % zaposlenih pri opravljanju dela na daljavo ne občuti stresa, 32 % zaposlenih se s to trditvijo niti ne strinja – niti strinja. Trditev »Stres name in na mojo učinkovitost vpliva negativno« pa je prejela povprečno oceno 2,2. Z omenjeno trditvijo se strinja 33 % zaposlenih, ta trditev ne velja za 43 % zaposlenih, 24 % zaposlenih pa se s to trditvijo niti ne strinja – niti strinja.

3.3.5 Analiza poglobljenih intervjujev

V nadaljevanju je predstavljena analiza 14 poglobljenih intervjujev, ki sem jih opravila z vodji iz različnih področji in ravni odločanja v podjetju BSH. V prilogah 4–16 se nahajajo transkripti posameznih intervjujev, v prilogi 17 pa je prikazana zbirna tabela vseh odgovorov intervjuvancev.

Kar 12 od 14 sogovornikov spremlja vloga vodje na različnih področjih v življenju že od otroških let. Sebe in svoje veščine vodenja so kalili predvsem s prevzemanjem odgovornosti in pobude v razrednih skupnostih ter na področju prostočasnih aktivnosti, velika večina pa je svoje veščine vodenja, motiviranja in timskega duha izpopolnjevala tudi v ekipnih športih, kjer so prevzemali različne funkcije. Njihove vodstvene in organizacijske sposobnosti so bile velikokrat prepoznane tudi s strani vrstnikov, učiteljev, trenerjev, ki so jim vlogo vodje, če želje po vodenju niso izpostavili sami, kar nekako dodelili. Dva intervjuvanca pa sta vodstvene ambicije in veščine razvila malo kasneje: *»/.../ želja po vodenju se je pojavila z delom in z zagonom, ki sem ga dobil na delovnem mestu, ko sem začutil tudi podporo okolja, podjetja, ki nas spodbuja in pomaga, da sami iz sebe naredimo dobre vodje.«* Še danes pa večine sogovornikov vloga vodje ne spremlja samo v poslovnem svetu, ampak tudi v privatnem življenju.

Z odgovorom na vprašanje, katere so tiste lastnosti in veščine, ki odlikujejo dobrega vodjo, so vsi intervjuvanci z lastnimi besedami izpostavili avtentičnost. *»Poznavanje svojih ljudi in poznavanje samega sebe je ključno.«* *»V prvi vrsti mora biti vodja glede svojih vrednot zelo jasen.«* *»Dober vodja pozna lastne prednosti in pomanjkljivosti ter se zaveda, kako lahko prednosti še ojača in odpravi pomanjkljivosti.«* *»Dober vodja je iskren, stoji za tem, kar je, in kar trdi, da je.«* *»Dober vodja je srčen in iskren.«* Po mnenju intervjuvancev dober vodja vzpostavi okolje, polno upanja, zaupanja, sodelovanja ter odkrite, pristne pomoči. Dober vodja pri podrejenih vzpodbudi občutek varnosti in je odprt tudi za drugačne pristope in poglede. 12 od 14 intervjuvancev je izpostavilo tudi velik pomen empatije: *»Empatija je tista, ki loči morskega psa od pravega vodje in ki na dolgi rok vodjo naredi samo še boljšega.«* Dober vodja je po mnenju intervjuvancev dober poslušalec, ki pokaže pristno zanimanje za ljudi, kaj jih motivira osebno, zasebno in karierno. Dobrega vodjo odlikujejo tudi ambicioznost, vztrajnost, notranja motiviranost in poštenost.

Intervjuvanci se poslužujejo različnih slogov vodenja. 12 od 14 vodij je svoj slog opredelilo kot svetovalni, mentorski. Svojo vlogo vidijo predvsem v povezovalnem, usklajevalnem in podpornem smislu. Večina vodij si prizadeva, da skupaj z zaposlenimi tvorijo ekipo in okolje, ki je odprto za deljenje mnenj, pogledov, konstruktivnih kritik in nenehnih povratnih informacij. Mentorski slog vodenja temelji na nenehnem spodbujanju zaposlenih, kako lahko kakšno stvar naredijo še bolje, drugače. *»Moj način dela je takšen, da zaposlene s coaching vprašanji tako dolgo provociram, da sami pridejo do rešitve.«* Kot ključen predpogoj za vodenje pa intervjuvanci izpostavljajo medsebojno zaupanje, spoštovanje in sodelovanje.

Slog vodenja vodij se razlikuje tudi od situacij in od stopnje zrelosti, razvoja in pripravljenosti zaposlenih, ki jih vodijo. *»Je pa seveda odvisno od potencialov posameznika, nekoga boš moral ves čas voditi za roko, ker enostavno ne upa stopit ven in narediti nekaj po svoje, nekomu boš pa ravno s tem pristrigel peruti. Ljudje so različni in zato je treba prilagajati tudi stile vodenja.«* Pri vodenju zrelih zaposlenih z veliko veččinami ni prisotnega tolikšnega direktnega nadzora dnevnih nalog kot pri zaposlenih z manj veččinami ali z manjšo mero pripravljenosti, motiviranosti. Pri vodenju zrelejših ekip vodje prevzamejo podporno, povezovalno, mentorsko vlogo ter so odprti za vprašanja, nasvete in usmeritve zaposlenih. *»Konec koncev vsak zaposleni najbolje pozna svoje področje in bolj kot se vmešavaš v tisto področje, bolj vzgajaš nekega odvisnika namesto samostojnega človeka, zaposlenega.«*

9 od 14 vodij svojega vodstvenega sloga ne spreminja bistveno zaradi spremembe oblike dela. *»Imam en način vodenja ne glede na obliko dela. To je ta moja avtentičnost.«* Intervjuvanci navajajo, da imajo s sodelavci odnos, ki že dolgo temelji na zaupanju in zaradi tega je vodenje na daljavo nekoliko lažje, kot bi bilo sicer, če se med seboj ne bi tako dobro poznali. *»Če imaš zaupanje do kolega, sodelavca v živo, ga imaš tudi na daljavo.«* Intervjuvanci pa opozarjajo, da so bile sicer spremembe pri vodenju nujno potrebne, vendar ne toliko zaradi spremembe oblike dela kot pa zaradi kriznih, turbulentnih časov. *»Tem časom smo prilagodili tudi svoja pričakovanja glede ciljev in izpolnjevanja nalog, vsekakor vodja sedaj v teh turbulentnih časih ne pričakuje enako izpolnitve vseh ciljev, kot pa če smo skupaj, če nimamo problemov z dobavami ali pa lockdowni.«* Pri vodenju na daljavo so prisotne spremembe predvsem v načinu medsebojnega komuniciranja. Prisotnih je več načrtovanih, namernih interakcij, ki služijo ohranjanju strukture dela in vzpodbujajo tudi neformalno komuniciranje ter zavestno ohranjanje osebnega stika s sodelavci, ki ga je pri delu na daljavo manj. Komunikacija na daljavo je bolj strukturirana, časovno opredeljena in jedrnata, za kar je potrebno tudi več predhodne priprave. 5 od 14 vodij pa zaradi spremembe oblike dela spremeni oziroma prilagodi tudi način vodenja. Vodenje zaradi dela na daljavo postane nekoliko bolj operativno kljub drugače bolj taktični strateški orientiranosti.

Osebne vrednote in prepričanja po mnenju vseh vodij nedvomno vplivajo na njihove pristope vodenja ne glede na obliko dela. Pomembno je, da vsak poišče in oblikuje svoj lasten način vodenja, skladen z lastnimi prepričanji in vrednotami. Vrednote in prepričanja so globoko zasidrana v podzavesti vsakega posameznika in močno vplivajo na posameznikovo celotno percepcijo vsega, kar nas obdaja. *»Mislim, da ne moreš imeti enih vrednot v privatnem življenju in drugih vrednot kot vodja.«* *»Moje vrednote in prepričanja mi dajejo neko stabilnost, temelje ne samo pri vodenju, ampak na sploh pri vsem.«* Intervjuvanci so skupni tudi v mnenju, da je lahko posameznik nezvest svojim vrednotam samo na kratek rok. Dolgoročno pa je to zaradi prevelikega notranjega konflikta nemogoče. *»Ne moreš biti drugačen, kot si.«* Intervjuvanci opozarjajo na konflikt, ki se pojavi, če se osebne vrednote posameznika bistveno razlikujejo od vrednot podjetja, v katerem dela, ali od kulture, ki jo

želi vzpostaviti. Kot zelo pomembne vrednote izpostavljajo avtentičnost, poštenost, zaupanje, spoštovanje, pozitivno naravnost in delavnost.

Vsi (14/14) intervjuvanci se zavedajo lastnih prednosti in pomanjkljivosti ter jih tudi odkrito delijo s svojimi sodelavci. »Ugotovil sem, kako zelo mi pri vsakdanjem delu pomaga, da se zavedam svojih pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave.« Kot predpogoj za odkrito deljenje tako osebnih stvari pa intervjuvanci navajajo občutek varnosti oziroma okolje, ki spodbuja medsebojno zaupanje in odprtost. »Tudi v podjetju nas z vsemi temi programi izobražujejo in motivirajo, da se sprašujemo, kakšni smo in kaj moramo izboljšati.« Poznavanje lastnih prednosti in pomanjkljivosti je po mnenju intervjuvancev nujen predpogoj za nadaljnji razvoj, ni pa dovolj le poznavanje, nujno je tudi odkrito deljenje mnenja, ter sprejemanje povratnih informacij sodelavcev, saj ni rečeno, da tisto, kar vidi posameznik sam, vidijo tudi ostali. »Edino s to odprtostjo, z delitvijo svojega pogleda skupaj s pogledom ostalih kolegov najdemo osnovo za nadaljnjo rast.« Intervjuvanci razumejo povratne informacije kot konstruktivno mnenje in ne kot kritiko, zato takšno komunikacijo spodbujajo in podpirajo. »Vedno sem bil zagovornik tega, da je komunikacija odprta, da izražamo osebno mnenje in da je vsako mnenje varno.« V podjetju imajo več orodij za razvoj vodstvenih veščin, med drugim tudi 360-stopinjski feedback, ki ga večina intervjuvancev dojema kot odlično priložnost, da dobijo vpogled v to, kako jih vidijo drugi in kako vidijo sami sebe. »Ta odziv jemljem kot priložnost za nadaljnji osebni razvoj.« Večina intervjuvancev opaža veliko ujemanje med tem, kako jih vidijo ostali, in med tem, kako vidijo sami sebe. Eden izmed intervjuvancev pa je med samooceno in oceno sodelavcev našel kar velik razkorak.

Med intervjuvanci prevladuje skupno mnenje, da se je potrebno nenehno izobraževati in skrbeti za osebni razvoj. Vsi intervjuvanci svoje vodstvene veščine izpopolnjujejo v sklopu uradnih izobraževanj znotraj podjetja, na primer BSH Akademije. »Vsako leto imam možnost sodelovati na seminarjih in izpopolnjevati svoje vodstvene veščine, rekel bi, da je to področje s strani podjetja močno podprto.« Intervjuvanci izpostavljajo, da so ta izobraževanja zgolj pripomoček oziroma ogrodje za nadaljnji lasten razvoj tako z vidika družbenega pogleda kot tudi z vidika vodstvenih kompetenc. »Z uradnimi izobraževanji lahko rastemo vsi, vsak posameznik pa lahko nekaj naredi še sam.« Večina intervjuvancev (13/14) skrbi za osebni razvoj tudi samoiniciativno s prebiranjem strokovnih člankov, z ogledi webinarjev, s konzultacijami in aktivnim coachingom. Vse novo naučene prakse oziroma pridobljene veščine pa skušajo intervjuvanci osmisliti ter vpeljati v svoj način dela.

Po mnenju vseh intervjuvancev (14/14) v podjetju dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi namenjajo ne le veliko pozornosti, temveč je dobro počutje zaposlenih njihova prioriteta, saj opažajo, da lahko rezultate in ambicije, ki jih imajo v podjetju, dosežejo samo z dobrim vzdušjem med zaposlenimi. Navajajo, da tudi kultura pristnega sodelovanja v podjetju spodbuja dobre odnose, odprtost, transparentnost, odkrito sodelovanje in razumevanje drug drugega. V podjetju deluje tudi skupina, ki veliko razpravlja o načinih, kako bi lahko še okrepili omenjeno organizacijsko kulturo pristnega

sodelovanja »One team«. Intervjuvanci si prizadevajo principe, vrednote in vedenja, ki jih poskuša vzpostaviti podjetje, približati tudi svojim zaposlenim na rednih sestankih in neformalnih srečanjih. Zaposlene spodbujajo, da se samoiniciativno vključujejo v različne programe in aktivnosti, saj si želijo, da bi se na delovnem mestu počutili kar najbolje, in da bi bili s podjetjem povezani. *»Zaposleni smo namreč najboljši ambasadorji našega podjetja.«* Pristne odnose med zaposlenimi krepijo tudi z deljenjem osebnih stvari, sproščenostjo in z lastnim zgledom. *»Poskušam biti pozitiven, načrtno pozitiven.«* Eden izmen intervjuvancev pa je izpostavil, da je spodbujanje dobre klime in pristnih odnosov pri delu na daljavo težje kot v živo.

Odnosi med zaposlenimi se po mnenju 4 od 5 intervjuvancev zaradi spremembe oblike dela niso bistveno spremenili, po mnenju enega izmed vodij so postali zaposleni v času dela na daljavo celo še bolj povezani. Z vzpostavitvijo kulture pristnega sodelovanja se je med zaposlenimi oblikovalo tudi močno zaupanje, kar po mnenju intervjuvancev bistveno pripomore tudi k uspešnemu opravljanju dela in sodelovanju na daljavo. *»Menim, da če je delavec dober in pošten v živo, bo dober in pošten tudi na daljavo.«* 1 od 5 intervjuvancev pa je izrazil mnenje, da odnosi med sodelavci zaradi dela na daljavo počasi bledijo. *»Ne gre toliko za razpadanje odnosov, ampak za bledenje močne povezanosti.«*

Pri zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na daljavo, vodje spodbujajo komunikacijo. Zaposlene spodbujajo, da se med seboj slišijo še večkrat kot običajno, si pri nalogah in izzivih pomagajo v še večji meri, in da so pozorni na morebitne stiske sodelavcev. Intervjuvanci so v času pandemije uvedli še več rednih, namernih sestankov, na katerih so preverjali utrip ekipe in na ta način lažje prepoznavali ozka grla oziroma težave. Zaposlene so opozarjali tudi na pasti dela na daljavo, jih spodbujali k ločevanju privatnega in službenega življenja, k zadostni meri gibanja in k nujno potrebnemu počitku oziroma času za regeneracijo.

9 od 14 intervjuvancev meni, da je avtentično vodenje v podjetju poznano in prisotno, 5 od 14 intervjuvancev pa meni, da so na tem področju še možnosti za izboljšave. Kot zelo pozitivno vsi intervjuvanci ocenjujejo, da tudi podjetje jasno in odločno spodbuja koncept avtentičnosti. *»Pomembno se mi zdi, da je ta koncept postavljen na nivoju korporacije, da je avtentičnost tisto, kar se predstavlja in tudi zahteva od vodij.«* Intervjuvanci izpostavljajo, da se avtentičnost nenazadnje začne in konča pri posameznikih, ki pa so med seboj zelo različni. Intervjuvanci med kolegi opažajo razlike v dojetju tega koncepta in tudi v nivojih razvitosti avtentičnega vodenja. Eden izmed intervjuvancev ocenjuje: *».../ da je 75–80 % vodij na primernem nivoju in ta koncept dobro obvladajo, kakih 15 % vodij ni čisto na tem nivoju, vendar se počasi izboljšujejo, kakšnih 5–10 % pa je takšnih vodij, ki jim ta koncept ni blizu, se jim ne zdi pomemben, niti ga ne razvijajo, ampak vodenje peljejo na drug, neavtentičen način.«* Intervjuvanci pa sicer pri poznavanju in spoštovanju koncepta avtentičnosti med kolegi opažajo napredek. *»Vsa izobraževanja in napor, ki jih podjetje vlaga, počasi ampak vztrajno iz leta v leto izboljšujejo zadeve.«*

11 od 12 intervjuvancev meni, da so tudi zaposleni v podjetju avtentični. Prepričani so, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnostjo vodij in avtentičnostjo njihovih podrejenih, ter da se pozitivne spremembe v avtentičnosti vodij skozi leta kažejo tudi pri zaposlenih. Po mnenju intervjuvancev se dobra organizacijska klima in vzpostavljeno zaupanje med vodji in podrejenimi pozitivno odraža v avtentičnosti vseh deležnikov. *»V takšnem okolju, kamor nas spremembe vodijo, so vsi bolj transparentni in pristni.«* Vodje spodbujajo avtentičnost zaposlenih in jo tudi pričakujejo. *»Če si avtentičen, če delaš s srcem, če vodiš ali delaš v skladu s svojimi vrednotami, seveda pričakuješ, da bo isto veljalo tudi za zaposlene.«* Intervjuvanci pa sicer opažajo, da je pri določenih zaposlenih predvsem zaradi njihovih preteklih izkušenj še nekaj prostora za izboljšave, za bolj avtentično ravnanje. Eden od intervjuvancev pa meni, da ljudje v glavnem niso avtentični. *»Ljudje v korporaciji čredno razmišljajo, kar pomeni, da je avtentičnost nekaj izsiljenega.«* 9 od 10 intervjuvancev ne opaža, da bi drugačna oblika dela spremenila nivo zaupanja in iskrenosti pri zaposlenih. Delo od doma enačijo z delom na zaupanje, nivo zaupanja pa je po mnenju intervjuvancev v BSH visok.

Delo na daljavo ima po mnenju intervjuvancev veliko prednosti, hkrati pa lahko marsikomu povzroči tudi nemalo izzivov in stresnih situacij. Kot velik izziv dela na daljavo izpostavljajo vodje veliko povečanje števila sestankov. *»Naenkrat so koledarji zapolnjeni, če sem bil med normalnim delom zaseden 30–40 % časa s sestanki, danes to predstavlja 80 %, kak teden tudi 90 % mojega časa, včasih tudi brez odmora za kosilo.«* Zaradi povečanega števila sestankov čez dan se reševanje tekočih stvari velikokrat prestavi tudi na pozno popoldne, ločnica med privatnim in službenim življenjem pa zaradi takšnih situacij vse bolj bleди. Takšna zasedenost s sestanki vodje izčrpa tako fizično kot tudi mentalno. *»Zdi se mi, da se še nismo naučili preklopa oziroma da si ne vzamemo toliko časa za pavzo, kot si ga vzamemo, ko smo v podjetju, kjer nam je kar logično, da ko greš z enega sestanka na drugega, potrebuješ vsaj toliko časa, da zamenjaš lokacijo, tukaj pa samo preklapljaš ali pa si celo na dveh sestankih hkrati.«* Kot izziv, povezan z velikim številom sestankov, vodje izpostavljajo tudi preklapljanje med konteksti, saj je velikokrat potrebno pri prehodu z enega sestanka na drugega hitro popolnoma zamenjati kontekst. *»Preklapljanje med konteksti je po mojem mnenju ključni izvor stresa.«* Kot zelo pogost izziv dela na daljavo intervjuvanci (11/11) izpostavljajo tudi pomanjkanje osebnega stika, kar po mnenju vodij močno vpliva na motivacijo in kreativnost zaposlenih. Vodenje na daljavo je v primeru rednih procesov, kjer so pravila jasna in poznana, lažje. Vodenje novih procesov, kjer so zaželeni in potrebni skupinska razprava, kreativno in inovativno mišljenje, pa je na daljavo po mnenju intervjuvancev bistveno težje. Intervjuvancem izziv vodenja na daljavo predstavlja tudi vodenje novih sodelavcev. *»Delati na daljavo je bistveno lažje z ljudmi, ki jih poznaš, ker imaš združeno sliko z glasom, ko veš, kako posameznik reagira v določenih situacijah ...«*

8 od 14 intervjuvancem vodenje na daljavo ne predstavlja dodatnega stresa. Nekateri navajajo, da jim vodenje na daljavo predstavlja celo manj stresa, saj jim drugače vožnja v službo in na različne sestanke vzame veliko časa, ki pa ga lahko sedaj namenijo delu ali pa

lastni sprostitev. 6 od 14 vodjem pa vodenje na daljavo zaradi prej omenjenih izzivov predstavlja dodaten stres. Intervjuvanci se z obvladovanjem stresa soočajo na različne načine, velika večina (10/14) stres premaguje s fizično aktivnostjo, 5 od 14 vodij pa se s stresom sooča tudi z različnimi oblikami in tehnikami sproščanja. Po mnenju intervjuvancev na nivo in obvladovanje stresa vplivajo tudi zdrav način življenja, prehranjevanja, spalnih navad ter ohranjanje fizične in mentalne kondicije. Po mnenju enega izmed intervjuvancev je dobro morebitne stresne situacije predvideti že vnaprej ter se nanje dobro pripraviti.

Vloga vodje je po mnenju vseh intervjuvancev zelo pomembna, pri delu na daljavo pa je skoraj ključna. Intervjuvanci opažajo, da nekateri zaposleni pri opravljanju dela na daljavo potrebujejo več nasvetov in usmeritev. Navajajo, da je pri vodenju na daljavo pomembno, da je vodja zaposlenim dostopen, jim nudi oporo in razumevanje. Pri vodenju na daljavo pride v ospredje še bolj kot drugače pomen mehkih veščin vodenja. *»Ekipa mora oziroma rada čuti, da si ti tam zanje. Da jim daš vedeti, da jih razumeš, v kakšni situaciji so, da z njimi podeliš informacijo o tem, kako se tisti trenutek počutijo, kako lahko obvladujejo nalogo.«*

13 od 14 vodij je prepričanih, da jim avtentično delovanje, skladno z njihovimi notranji načeli, pomaga pri obvladovanju in preprečevanju stresa in stresnih situacij. Avtentičnost povezujejo z notranjim mirom. *»Ja, definitivno, ker ni prisotne dvojne vloge, pristen sem v vseh življenjskih situacijah. S tem razbremenim velik del možganskih kapacitet in duševne mirnosti.«* Intervjuvanci povezujejo neavtentično delovanje z igro, pretvarjanjem in bojem s samim seboj. Vse omenjeno pa tiste posameznike vsaj na dolgi rok, če že ne takoj, pripelje do nenehnega stresa in mentalne izčrpanosti. *»Če hočeš svojo vlogo, svoje poslanstvo kot vodja res odigrati tako, kot naj bi «by the book«, za mene drugega kot delovati v skladu s samim seboj, ni.«* Eden izmed intervjuvancev pa je izpostavil, da mu ravnanje v skladu z lastnimi vrednotami pri vodenju predstavlja višjo raven stresa. *»Ravnanje v skladu z mojimi notranjimi načeli mi povečuje nivo stresa.«* Prepričan je, da bi bilo kdaj lažje kakšno stvar narediti tako kot pričakuje okolica, vendar bi to zanj pomenilo ravnanje v nasprotju z njegovimi načeli, kar bi nadalje vodilo v notranji konflikt s samim seboj. V primeru ravnanja v skladu z lastnimi načeli, a drugače od pričakovanj okolice, pa mu stres povzroča zunanji konflikt. *»Kaj je zdaj boljše, pa ne vem. Mislím sicer, da notranji konflikt povzroča večji stres kot pa zunanji konflikt.«*

Vsi intervjuvanci (14/14) pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih ne glede na obliko dela namenjajo veliko pozornost. Po mnenju vodij je zaznavanje stiska pri zaposlenih, ki delo opravljajo na daljavo, zahtevnejše, zato pravočasnemu zaznavanju v takšnih primerih namenjajo še več pozornosti, da začutijo, če kdo od zaposlenih potrebuje pomoč in se mogoče tega sam sploh še ne zaveda. Intervjuvanci opažajo, da se zaposleni pri delu na daljavo težje odprejo, saj je za takšne občutljive in ranljive pogovore potreben čas. Po mnenju intervjuvancev ima empatija pri zaznavanju stresnih situacij pomembno vlogo. Intervjuvanci stres pri sodelavcih, ki jih dobro poznajo, prepoznajo tudi samo po tonu glasu, načinu pisne komunikacije in po obrazni mimiki, četudi posamezniki ne povedo direktno,

da so pod stresom. *»/.../ občutek za te stvari razviješ sčasoma skozi leta izkušenj, ta znanja dobiš tudi na raznih izobraževanjih.«* Opozarjajo pa, da se vsak posameznik pod stresom vede drugače, zato zaposlene spodbujajo, da se tudi med seboj sprašujejo o težavah, ki jih bremenijo, so kolegialni in si ponudijo medsebojno pomoč.

Ko pri katerem od zaposlenih zaznajo stres, si intervjuvanci (14/14) vzamejo čas za pogovor, skupaj z zaposlenim identificirajo vzroke za stres in poiščejo primerne načine za pomoč. Intervjuvanci navajajo, da stres velikokrat izhaja iz delovnih obremenitev, zaradi konflikta v ekipi ali pa zaradi kakšnih osebnih zadev. Ne glede na vzrok poskušajo intervjuvanci poiskati načine, kako lahko pomagajo zaposlenim. *»In potem seveda poskušamo najti rešitve, na primer zamenjamo delovno mesto posameznika, delovno mesto prilagodimo kompetencam ali pa času, poskušamo preko coachinga pomagati in razrešiti kakšen medosebni konflikt v podjetju ali pa posamezniku, ki na svoji poti osebnega razvoja potrebuje določeno pomoč, pomagamo s strokovno pomočjo.«* Velikokrat zaposlenega v stiski delovno razbremenijo in mu pomagajo s postavitvijo prioritetenih nalog. *»Dostikrat je nekdo pod stresom, ker ima občutek, da je potrebno čisto vse stvari dokončati do jutri. V takšnih primerih je dober drugi par oči, ki določi prioritete in naredi načrt dela.«* *»V stresnih situacijah se mi zdi pogled 'od zunaj' nujno potreben.«* Vodje zaposlenim pomagajo tudi preventivno z nasveti in metodami glede organizacije dela, delovnega časa ter glede priprave in izvedbe sestankov.

Pravočasnemu zaznavanju stresa ter oblikovanju okolja in vzdušja, ki zaposlenim omogoča učinkovito spopadanje s stresom, veliko pozornosti namenjajo tudi na ravni celotnega podjetja. Z različnimi seminarji, delavnicami in projekti, tudi z rednimi zdravniškimi pregledi v podjetju ozaveščajo in usposablajo zaposlene za učinkovito prepoznavanje prvih pokazateljev stresa, identifikacijo vzrokov in nadaljnje obvladovanje stresnih situacij. 13 od 14 vodij meni, da so zaposleni v podjetju dobro ozaveščeni o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa. V podjetju je vzpostavljenih veliko programov, s katerimi naslavlja medgeneracijsko sodelovanje, skrb za zdrav življenjski slog, prehranjevalne navade, pomen rekreacije in vzdrževanje telesne kondicije, skrb za zdravje. *»Prej smo se bolj osredotočali na fizično zdravje, zdaj pa dejansko tudi na mentalno zdravje in kako je to pomembno. Pozornost namenjamo temu, kaj lahko naredi posameznik sam, in pa tudi temu, kako mu lahko pri tem ozaveščanju in dolgoročnem vzdrževanju mentalnega zdravja pomaga podjetje.«*

S trditvijo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH, se strinja 13 od 14 intervjuvancev. Eden izmed intervjuvancev pa je izpostavil pomislek glede avtentičnosti avtentične osebe, ki deluje v drugače mislečem okolju. *»In dejstvo je, da smo ljudje različni, in da so tudi okolja, v katerih delujemo, različna. Če si avtentičen sam sebi, v okolju, ki ima podobne vrednote in prepričanja, potem ta teza zagotovo drži.«* Lahko pa posameznik ravna v skladu s svojimi lastnimi prepričanji in vrednotami, torej je avtentičen, vendar je zaradi drugače misleče okolice vseeno pod

stresom. Torej teza, da avtentičnost pozitivno in neposredno vpliva na stres, v določenih redkih primerih ne drži popolnoma. Ostali intervjuvanci pa strinjanje s tezo zagovarjajo z dejstvom, da avtentično vodenje zagotovo neposredno in pozitivno vpliva na nivo stresa, ker so vsi deležniki bolj in tudi prej pripravljeni deliti svoje stiske, kar vpliva na učinkovitejše soočanje s stresnimi situacijami. Intervjuvanci tudi menijo, da je vodja, če ne vodi s srcem in v skladu z lastnimi vrednotami, v nasprotju sam s seboj, kar negativno vpliva na njegovo zavzetost pri delu in na dolgoročno mentalno počutje.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve raziskave

Poglavje v nadaljevanju je namenjeno analizi in odgovorom raziskovalnih vprašanj, ki so bila zastavljena na začetku magistrskega dela. S pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja iz tuje in domače znanstvene literature ter pridobljenih kvantitativnih in kvalitativnih rezultatov multimetodološke raziskave so pripravljene odgovori na postavljena raziskovalna vprašanja in konstruktivna opredelitev do temeljne hipoteze magistrskega dela. V nadaljevanju so zbrane sklepne ugotovitve multimetodološke raziskave ter podana priporočila vodstvu podjetja BSH za učinkovito soočanje s stresom in krepitev avtentičnosti vseh deležnikov.

3.4.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je avtentično vodenje poznano in prisotno v podjetju BSH?

Na podlagi zbranih odgovorov izvedenega anketnega vprašalnika in poglobljenih intervjujev ugotavljam, da je v **podjetju BSH avtentično vodenje poznano in prisotno**. Rezultati kažejo visoko stopnjo samozavedanja vodij, njihove transparentne odnose, ponotranjeno moralno perspektivo in večšine uravnoteženega procesiranja informacij. Povprečna ocena strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih je na Likertovi lestvici od 1 do 5 znašala 3,98, kar pomeni, da je večina zaposlenih trditve, ki izkazujejo avtentičnost njihovih vodij, ocenila z oceno (4) se strinjam. Tudi iz opravljenih poglobljenih intervjujev ugotavljam, da **vsii intervjuvanci poznajo in odsevajo visoko mero avtentičnosti** in da s pozitivnim zgledom vplivajo tudi na zaposlene. Ne le avtentičnost vodij, rezultati raziskave kažejo tudi **visoko stopnjo avtentičnosti zaposlenih v podjetju BSH**. Povprečna ocena strinjanja s trditvami o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih je znašala 4,25. Visoko mero avtentičnosti zaposlenih je potrdilo tudi 11 od 12 intervjuvancev.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako se v BSH soočajo z obvladovanjem stresa pri vseh deležnikih?

Na podlagi zbranih rezultatov ugotavljam, da **namenjajo v podjetju BSH obvladovanju stresa pri vseh deležnikih veliko pozornosti**. V podjetju se zavedajo, da je osnova za dobro in uspešno življenje posameznikov in družbe kot celote dobro psihofizično zdravje, zato

varnost in dobro počutje zaposlenih postavljajo na prvo mesto. V BSH si močno prizadevajo za preprečevanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu in oblikovanje organizacijskega okolja in kulture, ki zaposlenim omogoča tudi učinkovito individualno spopadanje s stresom. Strategija obvladovanja stresa na organizacijski ravni temelji na **preventivnem ozaveščanju in usposabljanju zaposlenih** v sklopu različnih seminarjev, delavnic in projektov, na katerih se zaposleni naučijo prepoznavati prve pokazatelje stresa, identificirati stresogene dejavnike in korake postopanja za obvladovanje stresnih situacij. Stres preprečujejo tudi s sekundarnimi ukrepi za zmanjševanje stresogenih dejavnikov in terciarnimi rehabilitacijskimi ukrepi oziroma s pomočjo strokovnjakov s področja psihofizičnega zdravja.

V podjetju se zavedajo, da je kombinacija preprečevanja in obvladovanja stresa na ravni posameznika in na organizacijski ravni najučinkovitejša, zato poskušajo zaposlene v čim večji meri usposobiti tudi za individualno spopadanje, sami pa se trudijo za vzpostavitev varnega okolja in zdravega, pozitivnega vzdušja, ki zaposlenim omogoča in jih podpira pri obvladovanju stresa.

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri so izzivi vodenja na daljavo in ali vodjem takšna oblika vodenja predstavlja dodaten stres?

Na podlagi analize poglobljenih intervjujev ugotavljam, da predstavlja **vodenje na daljavo poleg določenih prednosti vodjem tudi nemalo izzivov in stresnih situacij**. Kot izziv vodenja na daljavo so intervjuvanci izpostavili (pre)veliko število sestankov, posledično pomanjkanje časa za odmor in za pripravo na sestanke, zahtevno hitro preklapljanje med različnimi konteksti in bledenje ločnice med poslovnim in privatnim življenjem. Kot izziv vodenja na daljavo so vsi intervjuvanci izpostavili tudi pomanjkanje osebnega stika z zaposlenimi in posledično manjše število spontanah, neformalnih interakcij. Izziv pri vodenju na daljavo se pojavi tudi v primeru vodenja novih sodelavcev in v primerih, ko želi vodja na daljavo vzpostaviti kreativno, inovativno in dinamično skupinsko debato. 8 od 14 intervjuvancem vodenje na daljavo ne predstavlja dodatnega stresa, 6 od 14 vodjem pa vodenje na daljavo zaradi zgoraj omenjenih izzivov predstavlja dodaten stres.

Raziskovalno vprašanje 4: Kateri so izzivi dela na daljavo in ali zaposlenim takšna oblika dela povzroča dodaten stres?

Na podlagi kvantitativne analize anketnih vprašalnikov ugotavljam, da **delo na daljavo zaposlenim ne predstavlja veliko izzivov. Prav tako večini (70 %) zaposlenim delo na daljavo tudi ne predstavlja dodatnega stresa**. Kot največji izziv dela na daljavo so zaposleni izpostavili pomanjkanje osebnega stika s sodelavci, zaradi česar se polovica anketirancev počuti tudi socialno izolirane.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali se v podjetju BSH kaže pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa vodij in zaposlenih?

Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljam, da se v **podjetju BSH kaže neposreden in pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na stopnjo stresa vodij in zaposlenih**. 13 od 14 vodij je prepričanih, da jim avtentično delovanje, skladno z njihovimi notranjimi načeli, pomaga pri obvladovanju stresa in stresnih situacij. Avtentično delovanje vodij pa ima neposreden in pozitiven vpliv tudi na zaposlene, kar dokazuje sklop trditev, vezanih na podporo vodij zaposlenim, ki svoje delo opravljajo na daljavo. Vodje s spodbujanjem povratnih informacij, upoštevanjem različnih mnenj in stališč, odkritim in transparentnim komuniciranjem, dopuščanjem visoke ravni avtonomije in vplivanja na odločitve, dajanjem priložnosti za oblikovanje delovnega mesta po lastnih željah ter nudenju občutka varnosti preprečujejo stresogene dejavnike in zmanjšujejo stopnjo stresa pri zaposlenih.

Temeljna hipoteza: Avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo, tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH.

Na podlagi preučene znanstvene literature, pridobljenih primarnih podatkov in opravljene analize lahko trdim, da **avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH**. V podjetju je s pomočjo organizacijske kulture konstrukt avtentičnosti zasidran pri veliki večini posameznikov kot tudi avtentično vodenje. Avtentičnost je v BSH eden temeljnih konceptov, je pa je tudi tisto, kar se od vseh deležnikov pričakuje in zahteva. V nadaljevanju so podane sklepne ugotovitve, ki podrobneje podprejo temeljno hipotezo magistrskega dela.

3.4.2 Sklepne ugotovitve

Raziskovalni del magistrskega dela zaključujem s sklepnimi mislimi, ki izpostavljajo ugotovljeno visoko stopnjo avtentičnosti in zavzetosti zaposlenih in vodij v podjetju BSH, ter visoko uspešnost individualnega in organizacijskega soočanja s stresom na delovnem mestu. Ker verjamejo, da lahko avtentičnost posameznike in podjetje kot celoto odlikuje in oblikuje, je **koncept avtentičnosti v BSH postavljen, predpostavljen in zahtevan** na korporacijski ravni, z raziskavo pa ugotavljam, da se k avtentičnosti resnično obračajo vsi deležniki.

Ključno vlogo za tako visoko raven avtentičnosti v podjetju ima **organizacijska kultura pristnega sodelovanja »one team«**, ki vzpostavlja organizacijsko okolje, polno upanja, zaupanja in odkrite medsebojne pomoči. Kultura podjetja, ki spodbuja, navdihuje in varuje zaposlene, je bila oblikovana za transformiranje predhodno ciljno orientirane kulture v kulturo, ki je usmerjena v medsebojne odnose in opolnomočenje zaposlenih. Želja po transformaciji kulture podjetja kaže močno zakoreninjeno zavedanje odločevalcev, da je za dolgoročne organizacijske uspehe nujno potrebno pristno sodelovanje. Ugotavljam, da je ravno to preoblikovanje kulture prispevalo k številnim pozitivnim spremembam v

medsebojnih odnosih in načinu dela, ki jih kot dobre prakse izpostavljajo sodelujoči v raziskavi.

Ugotavljam, da v podjetju poleg avtentičnosti veliko pozornosti namenjajo tudi **odkriti komunikaciji** ter konstruktivnemu podajanju kritik, pohval in lastnih predlogov. Deljenje in sprejemanje **povratnih informacij** je v BSH zaželeno in priporočeno, v podjetju dokazujejo, da je aktivno in odkrito komuniciranje ključ do dobrega počutja in sodelovanja vseh deležnikov. V BSH si močno prizadevajo, da se vsi zaposleni počutijo varne tako na področju komuniciranja kot tudi na področju širšega delovanja. Z raziskavo ugotavljam, da je med vsemi deležniki v podjetju prisotna **visoka raven psihološke varnosti**, ki skupaj z nizko stopnjo negotovosti močno in pozitivno vpliva na zaznavanje, reagiranje in obvladovanje stresa pri vseh posameznikih.

V BSH se zavedajo, da so **zaposleni temelj njihovega uspešnega poslovanja**, zato izvajajo v okviru raznih projektov, kot je na primer BSH HRAST, veliko aktivnosti, ki zaposlene spodbujajo in motivirajo k ohranjanju **dolgoročnega psihofizičnega zdravja in dobrega počutja**. V podjetju si prizadevajo za učinkovito soočanje s stresom tako na individualni kot tudi organizacijski ravni. Ugotavljam, da si v podjetju prizadevajo za ustvarjanje pozitivnega okolja in vzdušja s čim manj stresogenimi dejavniki. Pozornost namenjajo temu, kar lahko za preprečevanje in soočanje s stresom naredijo zaposleni sami ter kako jim lahko pri vzdrževanju mentalnega zdravja pomagajo tudi na organizacijski ravni, saj se zavedajo, da je za obvladovanje stresa ključno delovanje na obeh ravneh. Veliko pozornosti namenjajo tudi vključitvi vseh zaposlenih v delovne dejavnosti ter v skupinske družabne dogodke in praznovanja, ki pomagajo okrepiti moralo in spodbuditi občutek kolegialnosti med sodelavci. Ugotavljam, da si v podjetju močno prizadevajo, da se vsi **zaposleni počutijo sprejete in vključene**.

Poleg naporov za dobro počutje zaposlenih predstavljata pomembna elementa strategije podjetja tudi **karierni razvoj in osebna rast vseh zaposlenih**. V okviru izobraževalnega centra in lastne BSH Akademije v podjetju razvijajo vodje v smeri voditeljev za jutri ter spodbujajo zaposlene k razvoju lastnih potencialov in opolnomočenju. Z raziskavo ugotavljam, da je **opolnomočenje zaposlenih**, ki dokazano vpliva na izboljšanje mentalnega počutja in nivo delovnega stresa, poslanstvo velike večine vodij v BSH. Ugotavljam tudi, da opolnomočenje zaposlenih ne vpliva zgolj na njihovo dobro počutje, temveč tudi na pristne odnose z vodjo, ker jim zaupa, jih spodbuja in jim da priložnost za osebni razvoj ter moč in znanje, da prevzamejo določene odgovornosti.

Izzivi, ki jih prinaša delo na daljavo, zahtevajo od vodij prilagojene pristope vodenja. Na podlagi raziskave ugotavljam, da je pri vodenju na daljavo angažiranje zaposlenih težje, ni pa nemogoče. V BSH je med zaposlenimi ne glede na hierarhične ravni in področja delovanja prisotna **visoka raven zaupanja, spoštovanja in poznavanja** potreb ter sposobnosti drugih. Visoka raven zaupanja ter dobro medsebojno poznavanje pa igrata ključno vlogo pri povezovanju, usklajevanju in sodelovanju zaposlenih pri delu na daljavo.

Ugotavljam, da je velik izziv dela na daljavo pomanjkanje osebnih, fizičnih interakcij, zaradi česar je prepoznavanje prvih opozorilnih znakov stresa pri zaposlenih težje. Tega se zavedajo tudi v BSH, kjer pri ekipah, ki svoje delo opravljajo na daljavo, še dodatno opozarjajo na pomen in spodbujajo **redno, transparentno in tudi neformalno komunikacijo**, ki pomaga vodjem oceniti, ali se zaposleni soočajo s kakšnimi težavami, ki bi lahko ogrozile njihovo mentalno zdravje. Ugotavljam, da so v podjetju povečali raven zavestnih **osebnih vprašanj o počutju in osebnih motivih**, ter da je v BSH prisotno pristno medsebojno zanimanje za sodelavce, ne samo na poslovnem področju, ampak tudi na osebnem.

Med pasti dela na daljavo, ki pri posameznikih ustvarjajo ali še dodatno otežujejo že nastale stiske, poleg izoliranosti in osamljenosti spadajo tudi nezmožnost »odklopa« od dela, vse večja zabrisanost ločnice med poslovnim in zasebnim življenjem ter pomanjkanje socialne podpore. Ugotavljam, da se v **BSH zavedajo izzivov, ki jih prinaša delo na daljavo**, ter njihovemu obvladovanju namenjajo veliko pozornosti. Prepričani so, da so posamezniki z vzpostavljenim dobrim **ravnovesjem med poslovnim in zasebnim življenjem** srečnejši in uspešnejši pri delu ter obvladovanju stresa, zato jim pri vzpostavitvi tega ravnovesja z nasveti in napotki pomagajo tudi v organizaciji. Zaposlenim svetujejo in pomagajo tudi z napotki glede zdravega prehranjevanja in rednega gibanja, nasveti za obvladovanje stresa in pozitivno razmišljanje ter z napotki za delo od doma. Na podlagi raziskave ugotavljam, da se v **podjetju uspešno soočajo z izzivi dela na daljavo**, zato zaposlenim takšna oblika vodenja in dela ne predstavlja dodatnih stresnih obremenitev.

V podjetju želijo vzpostaviti **aktivno dolgoročno politiko dela na daljavo**, saj verjamejo, da je to oblika dela, ki nekaterim posameznikom zelo pomaga pri usklajevanju poslovnega in privatnega življenja. Kot najučinkovitejše vidijo dvodnevne rotacije dela na daljavo, ki zaposlenim omogočajo, da v dneh, ko so na lokaciji podjetja, občutijo utrip in odnose s sodelavci, ki jih lahko potem lažje ohranjajo tudi pri delu na daljavo.

Pandemija koronavirusa je postavila podjetje pred velik izziv in od vseh deležnikov zahtevala izjemno fleksibilnost, odzivnost in predvsem takojšnjo angažiranost. Ocenjujem, da so se v podjetju s **trenutno krizo javnega zdravja soočili in se zelo uspešno soočajo še danes**. S ciljem zagotavljanja in ohranjanja zdravega in varnega delovnega okolja so v podjetju v času koronavirusa oblikovali posebno krizno ekipo, ki je koordinirala vse potrebne ukrepe in aktivnosti. V podjetju so v kriznih časih veliko pozornosti namenili tudi ohranjanju dobre organizacijske klime in kulture pristnega sodelovanja ter pravočasnemu zaznavanju stresa pri vseh deležnikih. Na podlagi raziskave ugotavljam, da je ravno to težko obdobje pokazalo, da je **vodenje s srcem, razumevanjem in poslušom za ljudi in njihove osebne situacije v BSH prisotno v veliki meri**. S sklepnimi ugotovitvami potrjujem svojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH.

3.4.3 Priporočila vodstvu

Priporočila za krepitev avtentičnosti in učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu, prikazana v tabeli 11, sem pripravila za individualno raven, raven managementa in organizacijsko raven, saj se začne avtentično delovanje pri vsakem posamezniku, veliko vlogo pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev pa imata tudi vodja in celotna organizacija. Avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa, zato tudi priporočila za krepitev avtentičnosti naslavlajo in oblikujejo priporočila za učinkovito obvladovanje stresa, pri katerem igra enako kot pri krepitevi avtentičnosti ključno vlogo celostni pristop.

Tabela 11: Priporočila za krepitev avtentičnosti in učinkovito obvladovanje stresa

Priporočila za krepitev avtentičnosti	Priporočila za učinkovito obvladovanje stresa
INDIVIDUALNA RAVEN	
razvijanje samozavedanja – razumevanja samega sebe, lastnih preferenc, prepričanj, želja in ključnih veščin	vzdrževanje zdravega življenjskega sloga
vedenje v skladu z lastnimi vrednotami, prepričanji in občutki	poznavanje lastnih virov moči za obvladovanje stresa in pomembnih stebrov socialne podpore
proaktivno prevzemanje odgovornosti za lastni osebnostni razvoj	vzdrževanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem
iskanje pomena in povezave pri lastnem delu	upravljanje časa in postavljanje osebnih ciljev
RAVEN MANAGEMENTA	
ustvarjanje okolja polnega zaupanja, upanja in optimizma	spodbujanje podpornega sistema med sodelavci
prizadevanje za opolnomočenje zaposlenih	omogočanje visoke stopnje avtonomije zaposlenih in njihovega nadzora nad lastnim delom
vplivanje na zaposlene z lastnim pozitivnim zgledom	nudjenje socialne podpore in občutka varnosti zaposlenim
odsevanje in spodbujanje pozitivnega psihološkega kapitala	jasna opredelitev posameznih vlog, odgovornosti in pričakovanj
ORGANIZACIJSKA RAVEN	
ustvarjanje primernih, vzpodbudnih in izzivalnih delovnih mest	oblikovanje zdravega delovnega okolja
spodbujanje avtentičnosti na organizacijski ravni	vzpodbijanje dobrih odnosov in pozitivne organizacijske klime
spodbujanje odkrite komunikacije in izražanje nasprotnih stališč	uvedba strategij za nadzor in preprečevanje stresogenih dejavnikov
	sistematično spremljanje obremenjenosti zaposlenih
	analiza bolniških odsotnosti in psihosocialnih tveganj
	izvajanje preventivnih izobraževalnih in wellness programov, usmerjenih v dobrobit zaposlenih

Vir: lastno delo.

Na podlagi izvedene multimetodološke raziskave in pridobljenega teoretičnega znanja v okviru magistrskega dela trdim, da predstavlja podjetje BSH na področju avtentičnega vodenja in učinkovitega obvladovanja stresa na delovnem mestu dobro prakso. Kljub dokazani visoki stopnji avtentičnosti in učinkovitosti pri obvladovanju stresa svetujem podjetju, da si še naprej prizadeva za nenehen razvoj na področju zagotavljanja dobrobiti zaposlenih, ustvarjanja dobre organizacijske kulture pristnega sodelovanja ter izboljševanja kakovosti življenja vseh deležnikov.

SKLEP

Stres je sestavni del našega vsakodnevnega življenja, z njim se soočamo tako v privatnem kot tudi poslovnem okolju, kjer preživimo veliko časa. Pomembno je, da se zavedamo, da ima stres za različne ljudi v različnih pogojih različen pomen in da sam po sebi ni vedno negativen. Določena mera pozitivnega stresa na delovnem mestu ima lahko celo pozitiven vpliv na učinkovitost posameznikov in organizacij, zato je lahko stres včasih nujen element delovnega okolja, dokler se ne začne izkazovati v organizacijskih disfunkcijah ali zdravstvenih stiskah.

V kriznih časih, v katerih se posamezniki soočajo s številnimi negotovostmi in stiskami ter iščejo sočutni odziv ne samo v domačem, temveč tudi v poslovnem okolju, ima pri obvladovanju in preprečevanju stresa na delovnem mestu stil vodenja ključno vlogo. Pri delu na daljavo, ki je v teh kriznih časih postalo skoraj neizogibno, ima avtentično vodenje, ki je usmerjeno k vzpostavitvi temeljnega zaupanja, upanja, optimizma ter k dobrobiti vseh deležnikov, pomemben neposreden in pozitiven vpliv na dobro psihofizično zdravje in učinkovito spopadanje s stresom na delovnem mestu tako za zaposlene kot tudi za vodje.

Pomembno je, da se vodje zavedajo, da bolj avtentično vedenje poveča uspešnost obvladovanja lastnega stresa in izboljšanja delovne zavzetosti, kar nadalje vpliva tudi na vedenje in počutje njihovih sledilcev. Avtentični vodja z opolnomočenjem posameznikov pri zaposlenih vzpodbudi željo po proaktivnem prevzemanju odgovornosti za lasten osebnostni razvoj. Z dopuščanjem visoke ravni avtonomije in možnostjo sprejemanja samostojnih odločitev glede lastnega dela pa avtentični vodja zaposlenim pomaga osmisliti njihovo delo. Zaradi primerne, vzpodbudne in izzivalne delovnega okolja se poveča delovna zavzetost in organizacijska pripadnost zaposlenih, hkrati pa so zaposleni na delovnem mestu srečnejši in uspešnejši, kar se odraža v dobrih in transparentnih medsebojnih odnosih, ki predstavljajo zdravo in pozitivno organizacijsko klimo za vse deležnike.

Avtentičnost vodij ima neposreden in pozitiven vpliv tudi na avtentičnost zaposlenih, ki začnejo zaradi pozitivnega zgleda vodje še sami stremeti k osebnemu zadovoljstvu in razvoju. Avtentični vodja s svojim delovanjem in odsevanjem pozitivnih čustev spodbuja samozavest zaposlenih, jih navdihuje z upanjem, gradi njihovo zaupanje, razširja miselno

prožnost in krepí raven optimizma. Opolnomočeni zavzeti avtentični posamezniki, navdahnjeni z upanjem in zaupanjem, lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate ter se učinkoviteje soočajo z obvladovanjem in preprečevanjem stresa na delovnem mestu in njegovimi škodljivimi posledicami.

Negativne posledice stresa lahko ogrozijo psihofizično zdravje posameznikov in položaj ali celo preživetje organizacije, zato so vsi naporí ter vlaganje resursov v obvladovanje in preprečevanje stresa z vidika ekonomskega interesa podjetja dolgoročno nujno potrebni. Nujno je, da se zaposleni in organizacije naučijo obvladovati stres, ki ga povzroča sodobno delovno okolje, in s tem preprečijo oziroma zmanjšajo številne škodljive individualne in organizacijske posledice stresa na delovnem mestu.

Organizacije lahko pomagajo zaposlenim pri obvladovanju stresa z uvedbo strategij za nadzor in preprečevanje stresogenih dejavnikov ter z različnimi preventivnimi programi, ki so usmerjeni v dobro počutje zaposlenih. Organizacijski ukrepi so lahko zlasti v kombinaciji z ukrepi na individualni ravni zelo učinkoviti pri soočanju z delovnim stresom in vzpostavljanju pozitivnega in zdravega organizacijskega okolja. Ne glede na organizacijsko raven vloženega truda in napora v obvladovanje stresa, bo delovni stres še vedno močno vplival na posamezne zaposlene, zato obstaja tudi neizogibna potreba po individualnem obvladovanju stresa.

Ključno je, da organizacije pri upravljanju mentalnega zdravja zaposlenih, ki delajo na daljavo, ne uporabijo pristopa »daleč od oči, daleč od srca«, saj je lahko delo na daljavo, ločeno od preostalega dela organizacije, za marsikoga zelo obremenjujoče. Vzpostavljanje dobrega počutja zaposlenih na delovnih mestih v organizacijah in gojenje pozitivne organizacijske kulture pridobiva čedalje pomembnejšo vlogo, saj dokazano zmanjšuje nastanek mentalnih stisk pri delu in ima pozitiven vpliv na obvladovanje stresa in uspešnost organizacije. Organizacije, ki so zavezane k mentalnemu zdravju zaposlenih, s preventivnimi ukrepi za obvladovanje stresa na delovnem mestu vlagajo v prihodnost.

Avtentično vodenje resnično pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig delovne zavzetosti tudi pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi vodje same in zato je ključno, da se v želji po dobrobiti vseh deležnikov in dolgoročne uspešnosti organizacije o pozitivnih učinkih bolj avtentičnega delovanja ozavešča in spodbuja tudi na širši organizacijski ravni.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, M. & Prashantha, B. (2018). *Perceived stress and source of stress among undergraduate medical students of Government Medical College, Mysore. International Journal Of Community Medicine And Public Health*, 5(8), 3513–3518.
2. Ahmed, U., Umrani, W. A., Pahi, M. H. & Shah, S. M. M. (2017). Engaging PhD Students: Investigating the Role of Supervisor Support and Psychological Capital in a Mediated Model. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 283–306.
3. Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
6. Avolio, B. J., Rotundo, M. & Walumbwa, F. O. (2009). Early life experiences as determinants of leadership role occupancy: The importance of parental influence and rule breaking behavior. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 329–342.
7. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
8. Bell, A.S., Rajendran, D. & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing and work-life balance of academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37.
9. Bennis, W. (2006). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3-4.
10. Bervar Kotolenko, D. (2020). Strategija vodenja in delo zaposlenih na daljavo. *HR&M*, 6(29), 45–47.
11. Bilban, M. (2009). Preprečimo, da nas strese stres na delovnem mestu. *Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov*. Pridobljeno 13. aprila 2021 iz <http://www.drustvo-med-sester-lj.si/>
12. Brečko, D. (2020). *Vodenje na daljavo in nove kompetence vodij*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://www.mlcljubljana.com/vodenje-na-daljavo-in-nove-kompetence-vodij/>
13. BSH. (2021). *Portret podjetja*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.bsh-group.com/si/podjetje/portret-podjetja>
14. Calderwood, C. & Ackerman, P. L. (2016). The Relative Salience of Daily and Enduring Influences on Off-Job Reactions to Work Stress. *Stress and Health*, 32(5), 587–596.
15. Chamorro-Premuzic, T. (2020). *5 Ways Leaders Accidentally Stress Out Their Employees*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://hbr.org/2020/05/5-ways-leaders-accidentally-stress-out-their-employees>

16. Chemers, M. M. (2002). Integrating Models of Leadership and Intelligence: Efficacy and Effectiveness. V R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (ur.), *Multiple Intelligences and Leadership* (str. 139–160). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
17. Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E.M. & Setti, I. (2016). Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1152–1166.
18. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J.B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
19. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
20. Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 1–10.
21. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
22. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471.
23. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
24. Dernovšek Hafner, N. (2012). Stres pri srednjem menedžmentu. *Delo in varnost*, 57(5), 17–19.
25. Dernovšek, M. Z., Gorenc, M. & Jeriček Klanšček, H. (2012). *Ko te strese stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
26. Dernovšek, M. Z., Sedlar Kobe, N. & Tančič Grum, A. (2017). *Spoprijemanje s stresom: priručnik za udeležence*. Ljubljana: NIJZ
27. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
28. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
31. Eurofound. (2010). *Work-Related Stress*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/work-related-stress>

32. Fink, G. (2016). Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior. *Academic press*, 1, 3–11.
33. Gardner, W. L. & Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
34. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
35. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
36. Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
37. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
38. Graen, G., Rowold, J. & Heinritz, K. (2010). Issues in operationalizing and comparing leadership constructs. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 563–575.
39. Harms, P.D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M. & Wonho, J. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.
40. Hickman, A. & Wigert, B. (2020). *Lead Your Remote Team Away From Burnout, Not Toward It*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/312683/lead-remote-team-away-burnout-not-toward.aspx>
41. Hunt, J. G. & Dodge, G. E. (2000). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 435–458.
42. Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E. & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435–446.
43. Huselja, A. (2017). *Stres v uniformi*. Ljubljana: Chiara.
44. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
45. Jan, L. (2020). Povezanost članov tima. *HR&M*, 6(29), 19–21.
46. Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees’ attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
47. Kožuh, P. & Arzenšek, A. (2011). Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu. *Management*, 6(2), 177–189.
48. Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.

49. Larson, B.Z., Vroman, S.R. & Makarius, E.E. (2020). *A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
50. Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
51. Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R.J. & Dickerson, M.S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218–233.
52. Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
53. Lovelace, K.J., Manz, C.C. & Alves, J.C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387.
54. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.
55. Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
56. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior, *Journal of management*, 33(3), 321–349.
57. Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational behaviour*, 4, 339–366.
58. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
59. Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
60. Manjunatha, M. K. & Renukamurthy, T. P. (2017). Stress among banking employee – A literature review. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(1), 206–213.
61. Marič, M. & Ferjan, M. (2010). Authentic leaders empower. *10th International Conference of Postgraduate Students and Young Scientists in Informatics, Management, Economics and Administration*. Seč: IMEA.
62. McQuaid, D. (2020). *Employees worried about mental health due to remote working*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://www.hrreview.co.uk/hr-news/wellbeing-news/employees-worried-about-mental-health-due-to-remote-working/125293>
63. Megla, M. (2019). *Stres, kuga sodobnega časa*. Višnja Gora: Reset. Restart.
64. Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690.
65. Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational & Environmental medicine*, 59(1), 67–72.

66. Mikša, M. (2015). Vloga telesne aktivnosti pri obvladovanju stresa. *Delo in varnost*, 60(1), 33–36.
67. Muraven, M. & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259.
68. Muraven, M., Tice, D. M. & Baumeister, R. F. (1998). Self-control as limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 774–789.
69. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120–138.
70. Oh, J., Cho, D. & Lim, D.H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276–290.
71. Pantar, S. E. & Gorenc, B. (2020). Vzroki, znamenja, posledice ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. *Izzivi prihodnosti*, 5(1), 36–64.
72. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526.
73. Penger, S. (2006). *Učea se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Penger, S. (2020). Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti. *Siol*. Pridobljeno 19. marca 2021 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtenticno-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
75. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1-2), 4–11.
76. Peterson, S. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.
77. Podjed, K. (2014). Obvladovanje stresa med službenim lasom. *Delo in varnost*, 59(5), 40–42.
78. Price, D. (2018). *Can remote working affect your employee's mental health?* Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://www.hrreview.co.uk/analysis/analysis-wellbeing/can-remote-working-affect-your-employees-mental-health/111800>
79. Quick, J. & Henderson, D. (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459.
80. Reb, J. & Atkins, P. W. B. (2015). *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research and Application*. Cambridge University Press.
81. Romas, J.A. & Sharma M. (2017). Understanding Stress. *Practical Stress Management: a Comprehensive Workbook*. Saint Louis: Elsevier Science.

82. Rosh, L. & Offermann, L. (2013). *Be Yourself, but Carefully*. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 19. marca 2021 iz <https://hbr.org/2013/10/be-yourself-but-carefully>
83. Russell, S. (2019). *How remote working can increase stress and reduce well-being*. Pridobljeno 20. marca 2021 iz <https://theconversation.com/how-remote-working-can-increase-stress-and-reduce-well-being-125021>
84. Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. & Cooper, C. L. (2003). *The Handbook of Work and Health Psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons.
85. Selič Zupančič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
86. Semedo, A.S., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337–351.
87. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" a life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
88. Skender, G. & Pezdir, M. (2020). *Prihodnost dela in dobrobit zaposlenih v času COVID-19*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://www2.deloitte.com/si/sl/pages/about-deloitte/articles/COVID-19-Prihodnost-dela-in-dobrobit-zaposlenih.html>
89. Starc, R. (2008). *Bolezni zaradi stresa. 1, Od utrujenosti, pešanja spomina, razpoloženskih motenj, glavobola, nespečnosti, razjede dvanajsternika in astme do rakavih obolenj*. Ljubljana: Sirius AP.
90. Stranks, J. W. (2005). *Stress at work: management and prevention*. Amsterdam: Elsevier.
91. Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1–10.
92. Sutherland, V. & Cooper, C. (2000). *Strategic stress management: An organizational approach*. Springer.
93. Šarotar-Žižek, S., Treven, S., Treven, U., Milfelner, B., Selinšek, A., Potočnik, A., Mulej, M. & Ivanovič, B. (2013). *Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja: znanstvena monografija projekta Chance 4 change*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
94. Šprah, L. & Dolenc, B. (2014). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA*. Ljubljana: Založba ZRC SAZU.
95. Tetrick, L. E. & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2(1), 583–603.
96. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
97. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.

98. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.

Pozdravljeni,

sem Neža Rotnik in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti, smer management. V okviru magistrskega dela na temo avtentičnega vodenja in obvladovanja stresa pri delu na daljavo raziskujem njuno medsebojno povezavo. Za namen raziskave sem pripravila spodnji vprašalnik.

Prijazno vas prosim za izpolnitev vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 10 minut. Vprašalnik je razdeljen na 3 sklope. V prvem sklopu so vprašanja, vezana na zaznavanje vaše lastne avtentičnosti in zaznavanje avtentičnosti vašega vodje. Sledi drugi sklop, ki se nanaša na izzive in prednosti dela na daljavo, ki jih zaznavate pri vašem delu. Tretji sklop pa se nanaša na obvladovanje stresa pri delu na daljavo.

Vaši odgovori bodo povsem anonimni, zato je ključno, da na vprašanja odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrskega dela. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu rotnik.neza@gmail.com. Že vnaprej iskrena hvala za čas, ki si ga boste vzeli.

Avtentičnost pomeni nekaj pristnega, iskrenega, poštenega, plemenitega, nekaj kar nas prevzame, nam vlije optimizem, upanje in zaupanje ter nam da moč, da zasledujemo tisto, kar nas veseli in osrečuje ter s tem bogatimo in razvijamo naš notranji jaz.

1. SKLOP: AVTENTIČNOST

Zaznavanje lastne avtentičnosti.

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

	Trditve	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam - niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1	Zaradi izboljšanja interakcij z drugimi jih prosim za povratne informacije.					
2	Zavedam se, kako mene in moje sposobnosti dojemajo drugi.					
3	Povem natančno to, kar mislim.					
4	Pripravljen/a sem priznati storjene napake.					
5	Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.					
6	Odločitve sprejemam na podlagi svojih temeljnih prepričanj.					
7	Prosim tudi za mnenje, ki je sicer drugačno od mojega.					
8	Pred sklepanjem želim slišati različna stališča in mnenja.					

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 121).

Zaznavanje avtentičnosti vodje s strani sledilcev.

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

	Trditve	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam - niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1	Vodja prosi za povratne informacije, da bi izboljšal/a odnose z drugimi.					
2	Vodja se zaveda, kako nanj/nanjo in na njegove/njene sposobnosti gledamo drugi.					
3	Vodja pokaže, da se zaveda svojih prednosti in slabosti.					
4	Vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.					
5	Vodja jasno pove, kar misli.					
6	Vodja prizna napake, ko se pojavijo.					
7	Vodja odkrito deli informacije z drugimi.					
8	Vodja jasno deli svoje ideje in misli z drugimi.					
9	Vodja izkazuje skladnost med svojimi prepričanji in dejanji.					
10	Vodja uporablja pri odločanju svoja temeljna prepričanja.					
11	Vodja se upira pritiskom za dejanja, ki niso skladna z njegovim/njenim prepričanjem.					
12	Vodjo pri njegovih/njenih dejanjih vodijo njegova/njena notranja moralna načela.					
13	Vodja prosi za mnenje in ideje, ki izpodbijajo njegova/njena prepričanja.					
14	Vodja pred sprejetjem odločitve pozorno posluša mnenja o drugih možnostih.					
15	Vodja pred sprejetjem odločitve objektivno analizira ustrezne podatke.					
16	Vodja spodbuja druge, da izrazijo nasprotna stališča.					

Prيرهeno po Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

2. SKLOP: DELO NA DALJAVO

Prednosti dela na daljavo.

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

	Trditve	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam - niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1	Delo na daljavo mi omogoča boljše ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem.					

2	Delo na daljavo mi omogoča prilagodljivost delovnega časa.					
3	Delo na daljavo mi omogoča boljše upravljanje s časom.					
4	Delo na daljavo mi omogoča boljšo organizacijo dela.					
5	Pri delu na daljavo imam več nadzora nad delom.					
6	Pri delu na daljavo občutim manj motenj oziroma prekinitev s strani sodelavcev.					
7	Pri delu na daljavo občutim manj duševnih pritiskov s strani sodelavcev.					
8	Delo na daljavo mi predstavlja manj stresa na delovnem mestu.					
9	Pri delu na daljavo imam več delovne motivacije in energije za delo.					
10	Pri delu na daljavo sem samozavestnejši/a.					
11	Pri delu na daljavo sem učinkovitejši/a.					
12	Pri delu na daljavo čutim večjo odgovornost do dela.					
13	Komunikacijo vodstva pri delu na daljavo ocenjujem kot učinkovito.					

Prirejeno po Tahavori (2015, str. 353–354)..

Izzivi dela na daljavo.

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

	Trditve	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam - niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1	Pri delu na daljavo pogrešam pristen stik s sodelavci.					
2	Pri delu na daljavo se počutim socialno izoliranega/izolirano.					
3	Delo na daljavo mi predstavlja dodatne delovne obremenitve.					
4	Pri delu na daljavo čutim pomanjkanje vodstvene podpore.					
5	Delovni nadzor dela na daljavo je prevelik.					
6	Zahteve in pritiski s strani vodstva pri delu na daljavo so previsoki.					
7	Dodeljena mi je prevelika odgovornost.					
8	Za opravljanje posameznih nalog na daljavo potrebujem več časa kot v službi.					
9	Moj delovni čas pri delu na daljavo je prekomeren.					
10	Zaradi preobremenjenosti sem utrujen/a.					
11	Zaradi dela na daljavo težje usklajujem službeno in zasebno življenje.					
12	Delo na daljavo mi predstavlja dodaten stres na delovnem mestu.					
13	Zaradi dela na daljavo čutim skrb za napredovanje v karieri.					
14	Prisotna je skrb zaradi izgube delovnega mesta.					
15	Delo na daljavo mi daje občutek negotovosti.					

16	Zaradi dela na daljavo imam manj časa za fizične aktivnosti, kar slabo vpliva na moje zdravje.					
17	Pri delu na daljavo mi primanjkuje pravočasnih informacij o stanju podjetja.					
18	Pri delu na daljavo od mojih bližnjih ne čutim dovolj podpore.					
19	Pri opravljanju dela na daljavo občutim več motenj oziroma prekinitev s strani družine.					
20	Za delo na daljavo nimam ustreznega prostora in opreme.					
21	Za delo na daljavo nimam ustrezne strokovne tehnološke podpore.					
22	Za delo na daljavo nisem bil/a ustrezno usposobljen/a.					

Prirejeno po Tahavori (2015, str. 355).

3. SKLOP: OBVLADOVANJE STRESA

Obvladovanje stresa pri delu na daljavo.

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

	Trditve	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam - niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1	Za dokončanje delovnih nalog imam na voljo dovolj časa.					
2	Imam možnost vplivati na odločitve pri delu na daljavo.					
3	Vodja pri delu na daljavo upošteva moje mnenje in stališča.					
4	Tempo dela na daljavo si lahko določim sam/a.					
5	Pri opravljanju dela na daljavo sem z delom preobremenjen/a.					
6	Cilji za moje delovno mesto pri delu na daljavo so jasni.					
7	Poznam svoje delovne naloge pri delu na daljavo.					
8	Vem, kdo sprejema odločitve, vezane na moje delovno mesto pri opravljanju dela na daljavo.					
9	Med sodelavci so pri delu na daljavo prisotni konflikti.					
10	Pri opravljanju dela na daljavo sem tudi sam/a vpleten/a v konflikt na delovnem mestu.					
11	Pri delu na daljavo vodja pravočasno rešuje nastale konflikte.					
12	Pri opravljanju dela na daljavo sam/a sebi postavljam visoke delovne zahteve.					
13	Moje delo pri delu na daljavo me pogosto prevzame in navduši.					
14	Pri delu na daljavo razmišljam o delu tudi izven delovnega časa.					
15	Čeprav imam pri opravljanju dela na daljavo veliko dela, težko določim mejo za dokončanje specifične delovne naloge.					
16	Pri delu na daljavo prevzemam več odgovornosti kot bi moral/a.					

17	Da dokončam delovno nalogo, z delom na daljavo nadaljujem tudi po koncu predvidenega delovnega časa.					
18	Zaradi pritiska, ki ga povzroča delo na daljavo, težko spim.					
19	Zaradi veliko dela težko najdem čas za svoje najbližje.					
20	Zaradi veliko dela težko najdem čas za druženje s prijatelji.					
21	Zaradi veliko dela mi primanjkuje časa za rekreacijo.					
22	Pri opravljanju dela na daljavo občutim stres.					
23	Stres name in na mojo učinkovitost vpliva negativno.					
24	Prisotnost stresa pri delu na daljavo je s strani vodstva večkrat pravočasno zaznana in ustrezno odpravljena.					
25	V podjetju nas spodbujajo k zdravemu prehranjevanju in zadostnemu gibanju.					
26	V podjetju nas opozarjajo o pomenu zadostnega spanca in počitka.					
27	Vodstvo poskuša s pomočjo ustrezne komunikacije in dobrih odnosov izboljšati delovne pogoje dela na daljavo in zmanjšati količino prisotnega stresa.					

Vir: Prirčeno po Holmgren (2008).

Demografska vprašanja.

Spol:

- Moški
- Ženska

Starost:

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 55 let ali več

Izobrazba:


- osnovna izobrazba
- srednja izobrazba
- višja izobrazba (višja strokovna, višješolska, višješolska specialistična)
- dodiplomska izobrazba (visoka strokovna, univerzitetna)
- podiplomska izobrazba (specializacija, magisterij, doktorat)

Oddelek delovanja

- Value Stream Food

- Value Stream Beverage
- Razvoj Food
- Razvoj Beverage
- Kadrovska služba
- Nabava
- Kontroling / Računovodstvo
- Informatika
- Logistika
- Marketing / Prodaja
- Ostalo

Priloga 2: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA.



0% 100%

Avtentično vodenje in obvladovanje stresa pri delu na daljavo

***Zaznavanje lastne avtentičnosti.**
V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami od 1 (=sploh se ne strinjam) do 5 (=popolnoma se strinjam)?

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam - niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Z namenom izboljšanja interakcij z drugimi, le te prosim za povratne informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Zavedam se kako mene in moje sposobnosti dojemajo drugi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Povem natančno to, kar mislim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pripravljen/a sem priznati storjene napake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Odločitve sprejemam na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Prosim tudi za mnenje, ki je sicer drugačno od mojega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pred sklepanjem želim slišati različna stališča in mnenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prejšnja stran
Naslednja stran

Priloga 3: Opomnik za poglobljene intervjuje.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?
2. Katere lastnosti, veščine in znanja po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?
3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo? Nam lahko podate primer?
4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Nam lahko podate primer?
5. Kakšnih pristopov vodenja in komuniciranja pri delu na daljavo se poslužujete?
6. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja na daljavo? V kolikšni meri?
7. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?
8. Na kakšen način se izpopolnujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?
9. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi? Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo? Kaj pri zaposlenih spodbujate?
10. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju? Nam lahko podate primer iz prakse?
11. Ali svoje zaposlene ocenjujete kot avtentične? Ali menite, da so do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu, da sodelovanje in komuniciranje poteka na daljavo?
12. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se srečujete najpogosteje? Ali vam delo na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se soočate z obvladovanjem?
13. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?
14. Ali vam avtentično delovanje, skladno z vašimi notranjimi prepričanji in načeli pomaga pri obvladovanju stresa?
15. Ali v podjetju namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih v podjetju in pri zaposlenih, ki delajo na daljavo? Na kakšne načine se tega poslužujete?
16. Kako se v podjetju soočate z obvladovanjem stresa pri vseh zaposlenih, ne glede na obliko dela? Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?
17. Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?
18. Imate na nivoju podjetja sprejete kakšne ukrepe za obvladovanje stresa vseh deležnikov?
19. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Priloga 4: Intervju z vodjo na nivoju top menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Od srednješolskih let, ko sem nekako začutil, da mi to leži. Vlogo vodje sem prevzel v poletni šoli, kjer sem vodil skupino, ki je delala raziskovalno nalogo, v srednji šoli sem bil tudi soorganizator maturantskega plesa. V času študija pa sem organiziral študentski klub s številnimi dogodki ter tudi sovodil organizacijo, ki je organizirala študijske prakse v tujini ter imela gostovanje za tuje študente, ki so prišli k nam iz različnih koncev. Tako sem tudi v času študija pravzaprav kalil sebe in svoje veščine vodenja.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Jaz mislim, da mora biti vodja empatičen, ko vodiš ljudi, je to po mojem mnenju ena najpomembnejših lastnosti, ki na dolgi rok vodjo naredi samo še boljšega. Seveda moraš biti tudi ambiciozen, vztrajen, v sebi moraš poiskati notranjo motivacijo, ki ti pomaga pri vodenju ekipe skozi ovire. Po dvajsetih letih poslovne kariere pa lahko rečem, da je empatija tista, ki loči morskega psa od pravega vodje. Zaznavam, da imamo med vodji preveč ljudi, ki so hladni in brez osebnih lastnosti povezanih z vrednotami in zato na nek način pripeljejo celotno organizacijo pred prepad. Sposobnost empatije je nekaterim že položena v zibelko, lahko pa se je naučiš in jo okrepiš preko dobrih zgledov.

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

V času dolgoletnega vodenja sem doživel transformacijo. Nekako sem se iz vodje, ki je sprva spodbujal odličnost, bil zahteven pri določanju ciljev in izpolnjevanju nalog ter doseganju odličnosti, transformiral v nekoga, ki je »coach« svojim zaposlenim. Podpiram jih pri njihovem vodenju z nasveti, idejami, nekako sem v tem trenutku v tej drugi fazi.

Transformacija je bila zelo dobro sprejeta pri mojih kolegi. Dobil sem zahvalo, ker sem jih opolnomočil in jim dal možnost, da lahko sami izpeljejo določeni stvari in s tem dokažejo sami sebi, česa so sposobni. Cenijo, da imajo še vedno mojo podporo takrat, ko jo potrebujejo, saj jim zaupam in se v njihovo delo ne vmešavam preveč. Nekako sem bil včasih tudi prisiljen zaradi dodatne funkcije predsednika Gospodarske zbornice Slovenije, ki sem jo imel zadnja štiri leta, zaposlenim zaupati, da bodo speljali stvari, kot jih pač bodo. In tako sem jaz iz sebe naredil drugega vodjo in tudi iz njih vodje, da so lahko pokazali vse svoje veščine. Dobil sem izredno pozitiven »feedback«.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo?

Jaz vodim sedem področnih direktorjev, s katerimi se poznamo že vrsto let. Bolj kot ne sem jih vse našel nekje v organizaciji in jih postavil za vodje, kar pomeni, da imamo odnos, ki že dolgo temelji na zaupanju in zaradi tega je bilo delo na daljavo tudi nekoliko lažje, kot bi

bilo sicer, če ne bi tako dobro poznal teh svojih vodij. Fizična razdalja in komunikacija preko telefona oziroma video zveze zmanjša horizont vseh komunikacij, ki jih ima vodja s svojimi ljudmi. Tudi ne začutiš določenih stisk ali pa izzivov oseb. Prilagoditi sem moral naše redne izmenjave temu, da smo se bolj spraševali na osebni ravni, če je vse v redu, kako se počutimo, kaj nas muči kot pa to, da smo si izmenjevali samo informacije ali je neka x-naloga narejena ali ne. Povečal sem delež zbiranja in izmenjave informacij, kako se kdo počuti, kje vidi izzive pri svojem odločanju, ali je »support« z moje strani dovolj velik za posamezno osebo ali ni. Dosti več je bilo vprašanj na osebni ravni, da sem lahko potem tudi sam začutil, ali je vse okej in če vse poteka v redu.

Sedaj smo praktično več kot leto dni sedeli dosti dislocirano. Poleg tega podjetja v Sloveniji vodim še ostale hčerinske družbe v regiji Adriatic East, kjer imam na poziciji dva človeka, ki sta tudi morala delati na daljavo z lokalnimi direktorji prodaje. Regijsko vodenje neke vrste koncerna je bil izziv že prej in je seveda tudi sedaj, ko smo bili dislocirani tudi od svojih zaposlenih. V tej luči je bila sprememba pri stilu vodenja vsekakor nujno potrebna. Tem časom smo prilagodili tudi naša pričakovanja glede ciljev in izpolnjevanja nalog, vsekakor vodja sedaj v teh turbulentnih časih ne pričakuje enako izpolnitev vseh ciljev, kot pa če smo skupaj, če nimamo problemov z dobavami ali pa lockdowni. To razumevanje, ki je prišlo z naše strani, da razumemo razmere, je pomagalo, da so tudi oni lažje na svojem področju izpolnili zahteve, ki so jih dolžni. Pri nas so se zadeve spremenile na bolje, ker je bilo dosti več naročil, ljudje so ostajali doma in so pospešeno kupovali naše aparate. Tako da smo imeli izziv tudi to izpolniti in dodatno zaposliti 500 ljudi.

5. Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Nadaljevali smo z nekim sistemom rednih pregledov nalog, projektov, rezultatov, tako kot smo imeli prej z mesečnimi sestanki v živo za posamezne hčerinske družbe ali pa tudi tukaj za posamezna področja. S tem smo nadaljevali, da smo imeli enak nivo informacij, smo organizirali sestanke seveda preko teh aplikacij. Na drugi strani pa smo dopolnili naš sistem rednih mesečnih B2B-kolegijev z več vsebinami na osebni ravni ter imeli tudi (še vedno imamo) enkrat na mesec bolj prosti sestanek vseh direktorjev, kjer izmenjujemo informacije bolj osebne narave. Seveda smo imeli tudi z ekipo, ki je bila za to dodeljena, kup sestankov za upravljanje s krizo, ki nas je doletela.

6. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Da. Kot starš sem tak, da zaupam in verjamem v svoja dva otroke. Nisem tisti, ki preverja ali pa daje konkretne naloge, ampak nekako z nasveti podpiram razvoj otrok v luči tega, kar si sami želijo. Enako je tudi v podjetju. Vsakega poskušam opolnomočiti, da se počuti dobro na svojem področju in s tem tudi sam kreira uspeh področja, na katerem dela. Nekako pa želja po odličnosti ostaja, to pomeni, da kar sem sam dosegel, sem kot zgled, verjetno tudi

vzor ostalim, da poskušajo potegniti iz sebe največ in izkoristiti vsak svoj potencial v največji možni meri.

Poštenost in odkritost se mi zdita dobra temelja za kreiranje dobre klime v podjetju. Zdi se mi pomembno, da si kot posameznik v sozvočju sam s seboj, da si odkrit sam s seboj o svojih željah in da tudi delaš in živiš, kar govoriš. To lahko oblikuje in odlikuje celo podjetje.

7. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

V podjetju imamo model 360-stopinjskega feedbacka za vodje, ki se ga poslužujem tudi sam. S tem modelom te sodelavci, nadrejeni in podrejeni ocenijo, sam pa nato ta odziv jemljem kot priložnost za nadaljnji osebni razvoj. Prednosti poskušam še ojačati, slabosti pa odpraviti.

8. Na kakšen način se izpopolnujete kot vodja (skrbite za lasten vodstveni razvoj)?

Vsako leto v podjetju organiziramo pet ali šest dni treningov in seminarjev, kjer se skupaj kot ekipa učimo o različnih področjih vodenja. Jaz osebno poskušam nato iz tega tudi potegniti spremembe na sebi. Preko pridobivanja feedbacka med letom pa nato spremljam, če je sprememba takšna, kot sem si jo načrtoval. Druga stvar pa je klasični osebni razvoj. Moraš se spoznati v dno duše in prekopati svojo notranjost. S svojo starostjo ali pa mladostjo sem naredil obračun z vsemi strahovi, ki jih imam v sebi in s triggerji, ki me vlečejo v eno smer. Potrebno jih je razumeti, da znaš z egom narediti pravi obračun, da te ne determinira. In v tej luči postaneš boljši vodja tudi za naprej. Zdi se mi pomembno, da si po obdobju, ko ustvariš neke stvari, na katere si lahko ponosen, vzameš tudi čas. V prvih letih vodenja ni nikoli časa, ker pač potrebuješ kilometrino, neke konkretne rezultate.

9. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Ja, v podjetju že ves čas veliko pozornosti namenjamo klimi podjetja. Ves čas nam je pomembna tudi uravnoteženost vodstvene ekipe, na eni strani imeti diverzifikacijo in na drugi strani to lepilo med ljudmi, ki potem povezujejo in vodijo podjetje. V tej luči smo tudi pred sedmimi leti pričeli s postavljanjem nove kulture, saj se je z leti pokazala potreba po zamenjavi kulture oziroma nekaterih korakov. Sedaj imamo že vrsto let korake v smeri, da z novimi videnji, vrednotami, znanji postavljamo kulturo, ki jo imenujemo »One team«. Ta nova kultura enega tima ni več tako ciljno orientirana, ampak skrbi za to, da se vsi zaposleni postavijo na ustrezno mesto glede sodelovanja, opravnomočenja. Postajamo še bolj modra organizacija, ki se bo znala spoprijemati s še več izzivi. V tej luči se je prilagodil tudi celoten sistem odločanja k več decentralizaciji, zaupanje je postala ena izmed ključnih vrednot v podjetju.

10. Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo?

Menim, da smo s tem korakom, ko smo pred sedmimi leti pričeli z oblikovanjem kulture enega tima, naredili resničen premik v glavah vseh zaposlenih. To se je izkazalo kot zelo uspešno tudi pri delu na daljavo sedaj v času pandemije. Zaradi vzpostavljenega zaupanja smo lahko vse delo zelo uspešno opravili tudi dislocirano.

11. Kaj spodbujate pri zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na daljavo?

Delo na daljavo je bilo vsekakor izziv, saj ga v takšnem obsegu še nismo imeli. Za nekatere zaposlene je pomenil stres, za druge pa olajšanje, ker so lahko delali od doma in s tem prihranili veliko časa, ki ga drugače porabijo za pot v službo. V tej luči smo tudi izpeljali projekt, s katerim smo zaposlene ozaveščali, kaj je pri delu na daljavo pomembno. Opozarjali smo na pomemben stil življenja, ki je povezan z delom na daljavo. Zaposlene smo spodbujali, da si vzamejo čas za gibanje in za odklop, ki je tudi zelo pomemben, da nisi ves čas vezan na poslovni utrip. Opozarjali smo tudi na primeren, ergonomsko prilagojen delovni prostor. Spodbujali smo neformalne pogovore z zaposlenimi.

12. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Med vsemi zagotovo ne. Mislim, da je vsak v določenih dneh neavtentičen. Vsakega lahko neka situacija pripelje do tega, da pod stresom reagira drugače, kot bi sicer. Zagotovo je to večna naloga vodij, da se izpopolnjujemo sami in da spodbujamo in iščemo možnosti za razvoj tudi pri zaposlenih. To je naša odgovornost in nikoli ne moremo reči, da je ta naloga končana. Vedno je možno še napredovati v razvoju.

13. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

V tem obdobju je bil vsekakor izziv ta, da je bilo to obdobje fizične razdalje zelo dolgo. In ob pomanjkanju fizičnega stika se lahko pojavijo tudi osebne stiske ljudi, ki potrebujejo socialno okolje, kot je na primer delovno mesto. To bi mi predstavljalo izziv, če bi se še nadaljevalo. Tudi v primeru družb, ki jih imamo v tujini in smo jih prej redno obiskovali, se je pojavil izziv, kako vse skupaj voditi, ko pa se v živo nismo videli že skoraj leto dni. Težko je preko telefona ali video aplikacij začutiti vse dimenzije osebnosti. To je popolnoma drugače, kot če si fizično prisoten in se z direktorjem hčerinske družbe pogovarjaš tudi ob večerji, kjer vidiš vse neverbalne odzive. Ob prisotnosti osebnega stika je zato tudi bistveno lažje voditi.

14. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Delo na daljavo mi ne predstavlja dodatnega stresa, ker ljudi zelo dobro poznam. Mi je pa v tem obdobju stres predstavljal delo na daljavo z novo vlado, ko smo v sklopu gospodarske zbornice sprejemali odločitve in predloge, ki jih je bilo zaradi pomanjkanja osebnega stika

in možnosti poglobitve odnosov težje lansirati do odločevalcev. Stresno obdobje je vsekakor bilo, ampak v povezavi z nekim plastičnim delovnim mestom v podjetju je bilo meni osebno to obdobje celo manj stresno, ker sem imel na voljo več časa kot ponavadi, ko sem dosti ur preživel v avtomobilu ali pa na letalu.

S stresom se soočam z različnimi tehnikami sproščanja in umirjanja samega sebe, poskušam se ustrezno odpočiti in v sebi poiskati ravnovesje. Če sem preobremenjen, nekatere stvari še dodatno delegiram in seveda zaupam ekipi, da bo te stvari tudi izpeljala.

15. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Mislím, da smo vodje vseeno pomembno lepilo za vse zaposlene, kar pomeni, da moramo znati prilagoditi metode in načine vodenja dani situaciji, da se posamezniki, ki delajo od doma, počutijo dobro in da še naprej verjamejo v uspeh podjetja tudi s prilagojenim načinom dela.

16. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Ja, jaz povezujem avtentičnost tudi z nekim notranjim mirom. Če nisi avtentičen, tudi nimaš notranjega miru in si avtomatsko pod določenim stresom. Če pa dobro poznaš sebe in svoje kompetence in delaš v skladu z zahtevami, ki si jih postaviš sam, to vpliva tudi na zmanjšan nivo stresa.

17. Ali namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo?

Ja, z različnimi akcijami, rednimi zdravniškimi pregledi in pogovori o teh temah poskušamo ljudi usposobiti za učinkovito prepoznavanje prvih pokazateljev stresa. Vodimo z zgledom. Če pokažemo, kako sami obvladujemo stres, dajemo zgled tudi ostalim zaposlenim. Če se počutiš v redu, je to vidno na obrazcu in tudi v načinu vodenja. Ko ljudje to vidijo, poskušajo tudi sami priti do tega, če slučajno še niso. Imamo različne metode in programe, ki ljudem pomagajo prepoznati, da stvari niso takšne, kot bi morale biti, in jih tudi usmerjajo, da gredo po pravi poti obvladovanja stresa.

Zaposlenim ves čas pomagamo tudi z nasveti in metodami glede organizacije dela in delovnega časa, spodbujamo jih, da dajo ustrezno težo tudi telesni aktivnosti, omogočamo jim treninge za veščine reševanja konfliktov in komunikacijske veščine. Traininge nudimo tako mojstrom kot tudi direktorjem.

18. Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?

Preko pogovora poskušamo ugotoviti razloge za stres –ali je to preobremenjenost zaradi prevelikega obsega dela, zaradi konflikta v ekipi ali pa zaradi kakšne osebne zadeve. In potem seveda poskušamo najti rešitve, na primer zamenjamo delovno mesto posameznika,

delovno mesto prilagodimo kompetencam ali pa času, poskušamo preko coachinga pomagati in razrešiti kakšen medosebni konflikt v podjetju ali pa posamezniku, ki na svoji poti osebnega razvoja potrebuje določeno pomoč, pomagamo s kakšno strokovno pomočjo.

19. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Ja, se popolnoma strinjam.

Priloga 5: Intervju z vodjo na nivoju top menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Seveda, že v otroških letih sem bil športno aktiven in zanimalo me je vse, kar je bilo malo drugačno. Bil sem kapetan rokometne ekipe, izpostavil sem se in stopil pred svoje otroške prijatelje ter jih kdaj tudi porazdelil po igrišču in jim povedal, kaj je namen. Vloga vodje me spremlja že ves čas tako pri športu kot tudi v šoli. V šoli sem prevzemal določene funkcije, predsednik razredne skupnosti nisem bil nikoli, to mi ni ležalo, bil pa sem organizator raznih prireditev, večinoma povezanih s športom. Tudi kasneje v vojski, ko sem bil desetar, sem opravil šolanje, kako voditi po tradicionalnem načinu. To znanje sem nato nadgradil, da nisem vodil samo svoje desetine, ampak sem izobraževal bodoče desetarje.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Vodja mora znati motivirati in povezati različne ljudi in karakterje, ki jih potrebuje v ekipi. V ekipi potrebuješ različne ljudi, če poistovetim s športom, potrebuješ napadalca, obrambnega igralca, vratarja in nekoga, ki povezuje igro. Nekdo prevzame vlogo vodje, lahko je to kapetan, ki neposredno komunicira, ali pa trener. Njuni vlogi sta različni, kapetan je vodja v igri, je neka avtoriteta, ki povezuje, trener pa ima druge odgovornosti. Jaz vidim vlogo vodje bolj v kapetanu. Trener ob strani pa je bolj v vlogi coacha, ki vidi višje in vidi malo drugače tudi celotno igro. V športu vidim prisposodbo vsemu temu. Vlogi vodje in coacha se sedaj v zadnjem času močno prepletata, težko je potegniti neko črto. To vidimo tudi v športu, ko želijo imeti določeni klubi v eni osebi kapetana in trenerja. Redki pa so tisti, ki so v tem uspešni. Seveda imamo tudi primere, ki so v tem dejansko zelo uspešni, ker dobro poznajo ekipo ter tudi strategijo in lahko stvari peljejo odlično naprej.

Vrednote in veščine vodje so poznavanje ljudi, poznavanje samega sebe, da veš, kje si dober, kje nisi dober in kje se še moraš nadgraditi. Pomembno je tudi zavedanje, poznavanje, kje lahko te primanjkljaje dobiš, ali jih lahko dobiš v ekipi, če ima tako usposobljene člane, da lahko te tvoje primanjkljaje izpolnijo, ali pa moraš ekipi pomagati s kompetencami in znanji od zunaj. Najpomembneje je, da vodja dobro pozna sebe in svojo ekipo in da tudi pove, kaj od vsakega posameznika pričakuje ter da postavi jasne, ambiciozne, ampak realne cilje in te cilje tudi jasno razloži. Na primer za cilj »priti iz tretje slovenske lige in zmagati Ligo Prvakov« skoraj upam trditi, da ni realen. Če so cilji postavljeni pravilno, pridobiš zaupanje ljudi, saj začnejo verjeti v tvoj program in se zavedajo, da to niso le tvoje nerealne sanje, ampak, da ima vsak cilj neko ozadje in pomen.

3. Kako bi opisali vaš slog vodenja v živo?

Moj slog vodenja je odvisen od situacije. Med ljudmi sem prepoznan kot timski igralec in iz tega naslova sem prišel do tega, da rad poslušam in predstavljam ekipo in ne samega sebe kot vodjo. Sem predstavnik celotne ekipe. Ne rečem ali napišem »jaz sem, jaz bi, jaz

moram«, ampak »mi smo, mi znamo, mi vemo, mi smo to naredili«. Ves čas sem ekipno naravnani. Nekateri mi celo oporekajo, da premalo izpostavljam sebe, kar pa si štejem sam sebi v dobro.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Bistvenih sprememb ni. Vodenje na daljavo je pri nas prisotno že nekaj let, vendar še ni bilo tako razširjeno kot sedaj. Moja ožja ekipa, s katero delam, je skoraj ves čas fizično prisotna v podjetju. Imam pa določene kolege, ki jih vodim na daljavo samo disciplinarno in ne toliko funkcijsko. Način mojega vodenja se ne razlikuje kaj dosti. Imam redne, vnaprej določene sestanke vsakih štirinajst dni, na katerih se skupaj preko Skypa pogovorimo o odprtih stvareh, pogledamo izvedbo določenih nalog in naredimo načrt za naprej. Pri komuniciranju na daljavo se poslužujemo kratkih in hitrih sporočil, poskušamo pa tudi ohranjati tisti osebni stik, ki je drugače kar samoumeven in spontan, ko se srečamo na kavici ali pa na hodniku.

Jaz vodim vodje, ki vodijo vodje, tako da lahko rečem, da se pogovarjamo skoraj na enakem nivoju. Ne gre za vodenje zaposlenih oziroma »task management«, ampak jaz vodim na taktičnem področju, kjer smo vodje že tako opolnomočili, da se že skoraj gledamo iz oči v oči. Tako da ne bi rekel, da gre za direktno vodenje, zato tudi ni velike razlike v načinu mojega vodenja glede na razdaljo. Osnova za vodenje je tako ali tako zaupanje. Zaupanje je tisto, ki je na sredini pri vseh vrednotah. In če imaš zaupanje do kolega, sodelavca v živo, ga imaš tudi na daljavo.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Seveda. Največja vrednota zame je zaupanje. Sem tak človek, da se tudi navzven držim dogovorov, tako da mi lahko ljudje zaupajo. Pomembno je tudi spoštovanje. Z osebnimi stvarmi in dogodki, ki jih doživiš, se nekako oblikuješ in še bolj poglobiš vrednote. Na primer, če te nekdo pusti na cedilu, boš od takrat naprej še bolj cenil zaupanja vredne ljudi. Izpostavil bi iskrenost in pozitivno naravnost tudi v težkih trenutkih. Vse to so vrednote, ki so zame zelo pomembne.

6. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Seveda. V podjetju delamo na voditeljstvu že nekaj let. Ja, je kar zanimivo, ko postaviš ogledalo predse in se spopadeš z določenimi stvarmi. Vodje v proizvodnem, razvojnem podjetju smo v večini naravoslovci, tehniki in vse te družboslovne, filozofske stvari in ukvarjanje s samim seboj nam niso tako blizu. Na začetku sem na to gledal malo z rezervo, potem pa sem videl, kako mi pomaga. Tudi v podjetju nas z vsemi temi programi izobražujejo in motivirajo, da se sprašujemo, kakšni smo in kaj moramo izboljšati. Kmalu

sem ugotovil, kako zelo mi pri vsakdanjem delu pomaga, da se zavedam svojih pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave.

7. Na kakšen način se izpopolnujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

Za velik del izpopolnjevanja vodij poskrbi podjetje z različnimi izobraževanji. To se mi zdi zlasti pomembno, da ne skrbimo za lasten razvoj samo sami, ker bi potem lahko prišlo do še večjih razlik v kompetentnosti, ampak da nas pri tem spodbuja tudi podjetje. Z uradnimi izobraževanji lahko rastemo vsi, vsak posameznik pa lahko nekaj naredi še sam. Jaz na primer preberem kakšno knjigo, znanstveni članek ali pa na spletu pogledam kakšne vodstvene guruje. Pri vodenju se je v zadnjih letih zgodil velik premik, od vodenja številke k vodenju ljudi, osebnosti in zato se je potrebno ves čas izobraževati.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Ja, temu namenjamo veliko pozornost. Po dobrih rezultatih smo poznani že vrsto let, vidimo pa, da lahko rezultate in ambicije, ki jih imamo za prihodnost, dosežemo samo z dobro klimo v podjetju. Zato namenjamo ogromno časa in izobraževanj zaposlenim na vseh nivojih v podjetju z namenom, da se začnejo vsi zavedati svoje vloge in pričakovanj s strani podjetja.

9. Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo?

Menim, da če je delavec dober in pošten v živo, bo dober in pošten tudi na daljavo. Če pa sodelavec pri delu v živo išče krivulje oziroma dela ne opravlja tako, kot bi ga moral, pa bo najbrž na daljavo še bolj izkoriščal to.

10. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Ja, mislim, da so vsi avtentični oziroma poskušajo biti avtentični. Menim, da je malo tudi odvisno od situacije. Večino časa smo vsi avtentični, ko pridemo v krizne situacije, pa lahko strah avtentičnost tudi prekrije. Da si kot vodja ves čas avtentičen, moraš biti zelo močan in imeti dobro vizijo. V našem podjetju je top management na svojih položajih že več kot deset let in mislim, da ne moreš biti neavtentičen na takšnem položaju toliko časa. Mislim, da ta nizka fluktuacija na vodilnih mestih ali pa tudi na splošno v podjetju dokazuje, da je avtentičnost prisotna, saj se ne moreš sprenevedati in igrati dalj časa.

11. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Zelo rad imam osebni stik z ljudmi. Stanujem res zelo blizu podjetja in fizična prisotnost na lokaciji mi daje neko potrditev, da stvari potekajo, kot je dogovorjeno. Tega pri delu na daljavo nimam in to me najbolj moti. Tukaj v podjetju imam neko rutino, določene sestanke, fizično komunikacijo z zaposlenimi v proizvodnji, kar mi na daljavo manjka. Je pa najverjetneje stvar navade. Vsake stvari se lahko naučiš, priučiš, tudi jaz bi se najbrž dela na

daljavo. Bistveno je zaupanje, če bi bil prisiljen ostati doma, bi me bilo najbrž prvih štirinajst dni strah, potem bi pa videl, da poteka vse v redu, tudi če nisem fizično prisoten.

12. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Ja, rekel bi, da mi to predstavlja dodaten stres. Večinoma se s stresom soočam s športno aktivnostjo, vsak prosti trenutek izkoristim za kolesarjenje, hojo. Ali pa čisto preprosto z delom, rad imam fizično delo, sedaj gradim vikend in v tem najdem resnično sprostitev. V preteklosti sem imel psa, ki mi je veliko pomenil in mi tudi pomagal pri tem, tako da razmišljam, da bi ga spet kupil, če bomo le prišli doma do konsenza.

13. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Zelo pomembna. Vsi nekako pričakujemo, da imamo nekega vodjo, ki nas vodi in usmerja. Seveda je odvisno od tega, ali gre za operativnejše stvari ali pa bolj taktične, strateške. Na primer moj vodja je v Nemčiji in ves čas delava na daljavo na strateškem nivoju. Med nama je vzpostavljeno zaupanje in vse dobro funkcionira. Pri operativnejših stvareh pa je potrebno definirati vloge, namreč bolj kot delaš na daljavo, pomembneje je, da so definirana pravila, na primer vnaprej določeni sestanki. Pri vodenju na daljavo je pomemben tudi nenehen kontakt, saj mora vodja ves čas slediti napredku in pomagati zaposlenim. Vsekakor pa prevelik nadzor in pošiljanje elektronske pošte zvečer ni primerno, saj s tem po nepotrebem nad zaposlenimi vršiš pritisk in jih spravljaš v stresen položaj.

14. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Ja, seveda. Moraš biti avtentičen, da nisi pod stresom. Igrati, da je zate nekaj pomembno, ne moreš na dolgi rok. Če si neavtentičen, te ekipa hitro prepozna in stres dejansko kreiraš sam sebi. Če v sebi nisi prepričan, da je nekaj dobro za podjetje in v to siliš zaposlene, si konstantno pod stresom.

15. Ali namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo?

Ja, v podjetju organiziramo razne delavnice na temo stresa, ki zaposlene ozaveščajo in jih naučijo, da tudi sami prepoznajo stresne situacije, vzroke za stres in poiščejo rešitve. V teh kriznih časih prihaja do večjega števila stresnih situacij. Stresno je tako v proizvodnji zaradi pomanjkanja materialov kot tudi v podpornih službah, ki skrbijo za materiale in organizacijo dela. Zaradi zamud dobav je v tem času prisotnega kar veliko stresa in izrednih situacij. V zadnjih dveh letih je podjetje zelo zrastle in jaz vedno opozarjam, da je ta rast na plečih srednjega menedžmenta, ki mora dosti več delati in je zato v stresnih situacijah.

16. Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?

Stres pri posamezniku zaznamo, ko ta ne dostavlja stvari ob dogovorjenih rokih, ne sledi in išče izgovore. To so prvi pokazatelji, da je nekaj narobe. S takšnim posameznikom se najprej pogovorimo, vprašamo, kaj ga muči, in mu ponudimo pomoč. Nato pogledamo, ali mu lahko, na primer s postavitvijo prioritet, prerazporeditvijo dela ali pa kako drugače, pomagamo. Je pa sicer tudi zelo odvisno od situacije in od posameznika, kako se s stresom sooča. Nekdo je lahko že skoraj na robu živčnega zloma in tega še ne bo priznal, nekdo pa je lahko samo trenutno malo bolj obremenjen in to jasno in glasno takoj pove. Tudi na ponujeno pomoč vsak odreagira drugače, zato je dobro, da sodelavce dobro poznaš in jim pomagaš po najboljših močeh in na primeren način.

17. Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Ja, z življenjskim slogom, ki ga promoviramo v podjetju. Znotraj tega programa imamo tudi modul obvladovanja stresa. Stres pa ni vedno vezan samo na delovno mesto. Vidimo namreč, da ogromno stvari prihaja tudi od doma. V takšnih primerih vodjem svetujem, da kontaktirajo zaposlene, ampak naj ne silijo v njih. Naj vzpostavijo nek pristen kontakt.

18. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Točno tako, se strinjam.

Priloga 6: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Iskreno, zelo dolgo se nisem videl kot vodja. V mladosti nisem bil soočen s pritiskom ali z neko zmagovalno miselnostjo, ampak bolj z miselnostjo »pomembno je sodelovati«. Skozi študij oziroma v času odraščanja pa sem opazil, da zelo uživam v delu z ljudmi, da rad prevzamem pobudo in da je to področje, ki me v prihodnosti zanima. Te želje so vplivale tudi na mojo izbiro študija. Začetki moje kariere segajo predvsem v delo z ljudmi, tudi na področje prostočasnih aktivnosti, kjer se je že kazala neka vloga vodje oziroma vodenja. Takrat sem se začel s tem bližje spoznavati, nato pa sem v profesionalnem svetu počasi po korakih napredoval v vedno pomembnejše vodstvene funkcije.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Mislim, da so pomembne komunikacijske sposobnosti, da se kot vodja znaš primerno izražati in da znaš kratko in jedrnat povedati bistvo. Pomembno je, da zna vodja presoditi informacije, katere je primerno in kdaj jih je primerno deliti oziroma kaj želi s komunikacijo doseči. Ne gre za skrivanje informacij, ampak za presojo, kaj bo določena informacija sprožila in če ne bo sprožila nič drugega kot negotovost, na katero vodja še nima tehtnega odgovora, je včasih bolje, da vodja s to informacijo počaka na pravi trenutek. Dodal bi še pristno zanimanje za ljudi. Ne samo na področju nalog, ki jih izvajamo, ampak tudi na področju, kaj nas kot posameznike motivira osebno, zasebno in karierno.

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

Vodenje je zelo težko izolirati. Vodje smo še vedno kot delavci, sodelavci odgovorni tudi, da določene stvari naredimo sami. Hkrati pa je vse, kar počnemo, lahko tudi vodenje. Pri tem, ko nas drugi opazujejo, smo kot vodje bolj izpostavljeni, da se ljudje obračajo k nam in spremljajo, kaj delamo. Nisem tip vodje, ki bi imel točno razdeljene dneve, tedne in da bi določal, kdaj bom v interakciji in kdaj bom v vlogi vodje, podajanja nekih informacij ali navodil, ampak se prilagam trenutni situaciji. Kljub temu mora biti komuniciranje s strani vodje v določenih primerih, kot je na primer podajanje neke strategije ali plana, načrtovano in pripravljeno. Na eni strani kot vodja podajam zaposlenim neciljane povratne informacije, ko se kdo obrne name in prosi za pomoč. Na drugi strani pa se za podajanje kompleksnejših informacij ali strategij tudi bolj pripravim, jih načrtujem in si vzamem več časa, da jih oblikujem v neko strukturo.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Pri vodenju na daljavo je predvsem več načrtovanih interakcij. Kot vodja se trudim, da najdem večji časovni okvir za Skype klice, za kratke sestanke, ki jih v živo lahko ujameš v

pisarni, na daljavo pa tega nimaš. Predvsem, da vidimo, kje smo, kako smo in kakšna je situacija, poskušam v koledar vnesti tudi kratke sestanke, da se lahko pogovorim s sodelavci, s celim timom in da vidim, kje so kakšna morebitna ozka grla ter jih pomagam razrešiti. Ključna razlika pri vodenju na daljavo je načrovanje namernih interakcij, česar je v živo manj. Pri delu na daljavo pa so postavljene zato, da nam dajo strukturo, da najdemo momente, interakcije.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Ja, rekel bi, da ja. Vrednote so po mojem mnenju osebno zelo globoko zasidrane v vsakega posameznika, v vsako osebnost. Mislim, da ne moreš imeti enih vrednot v privatnem življenju in drugih vrednot kot vodja. Trdno stojim za tem. Stojim tudi za tem, da če se osebne vrednote bistveno razlikujejo od vrednot podjetja, za katerega delaš, ali kulture, ki jo želiš vzpostaviti, bo slej kot prej prišlo do neuravnovešenosti. Tudi tukaj se je moje mnenje zgradilo skozi leta, ko sem se srečal s situacijami, ki mi niso bile blizu, in sem ugotovil, da se v tem ne vidim. V takšnem primeru lahko to izpostaviš, predlagaš, da se poišče neko skupno izhodišče ali preprosto odideš iz organizacije. Po izkušnjah se da v večini primerov nesoglasja rešiti oziroma poiskati skupna stališča. Mislim, da je zelo pomembno, da lahko kot posameznik, kot vodja opravljaš svojo funkcijo, da najdeš harmonijo s tem, kar se od tebe pričakuje in zahteva.

6. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, se zavedam. Ena potrditev tega je bil tudi 360-stopinjski feedback, ki sem ga dobil. Ugotovil sem, da je kar veliko ujemanje med tem, kako me vidijo drugi in kako vidim sam sebe. Lastne pomanjkljivosti in prednosti tudi odkrito delim s sodelavci. Z njimi ponavadi v obliki delavnice delim tudi rezultate raziskave, kjer se pogovorimo o tem, kako me vidijo in kje vidijo možnosti, da se kot vodja izboljšam. Spodbudim jih tudi, da povedo, česa si želijo več, česa si želijo manj in česa si ne želijo. Vedno sem bil zagovornik tega, da je komunikacija odprta, da izražamo osebno mnenje in da je vsako mnenje varno. Mnenje je na koncu še vedno mnenje, nima nobenih posledic, zavedam pa se, da lahko imamo različne poglede na stvari. In če damo na koncu te različne poglede skupaj, dobimo veliko boljše rešitev, kot če gremo vedno po liniji neke najvišje avtoritete oziroma enega mnenja.

7. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

Po naravi sem radoveden, zanima me veliko stvari. In če me kakšna stvar zanima, želim o njej izvedeti še kaj več. Razvijam se na eni strani tako z vidika družbenega pogleda kot tudi z vidika vodstvenih kompetenc. Rekel bi, da je zadnja leta časa za branje literature in udeležbe na online tečajih vedno manj. Vendar si kljub temu poskušam, če je seveda neka tema, članek, knjiga ali koncept zanimiv, vzeti čas in ko ujamem čas in energijo za prebiranje, literaturo z veseljem primem v roke. Prav tako z veseljem preberem kakšen

članek, da mi osvetli neko novo zadevo ali pa samo, da mi potrdi neko prepričanje, ki ga že imam iz nekega drugega aspekta. Udeležujem se tudi raznih seminarjev in delavnic, večinoma organiziranih znotraj podjetja.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Ja, zagotovo. Sodelujem v timu na ravni podjetja, ki veliko razpravlja o tem, kaj potrebujemo, da bi dvignili organizacijsko kulturo, da bi okrepili kulturo pristnega sodelovanja, ki jo imenujemo One team. To področje mi je zelo blizu, zato sem v tej skupini zelo aktiven. Na drugi strani poskušam principe, vrednote, vedenja, ki jih želimo vzpostaviti na ravni podjetja, izkoristiti tudi na rednih sestankih ali na neformalnih srečanjih. Skozi različne situacije poskušam osvetliti ali ojačati vedenja oziroma koncepte, ki jih želimo vzpostaviti.

9. Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo?

Tukaj je zanimiv paradoks. Bolj kot smo v začetni fazi delali na daljavo, večji je bil občutek, bolj smo bili povezani, ker smo bolj iskali kontakte, h komunikaciji smo pristopili bolj namerno. Ko se pogovarjam s svojim timom, pravijo, da je sicer čudno, ker se z nekaterimi sodelavci niso videli že več kot pol leta, ampak občutek pa imajo, da so še bolj povezani, večkrat se slišijo, o določenih temah razpravljajo večkrat, bolj si pomagajo pri nekih nalogah in izzivih, ki jih imajo. To se mi zdi res paradoksalno. Po mojem mnenju pri delu na daljavo manjkajo neformalni, nenamerni kontakti, kar vidim tudi pri sebi. Manjka to, da vidiš naključno, kaj se pri nekom dogaja, s čim se nekdo ukvarja, da se mogoče rodi kakšna ideja tudi pri tebi. Na takšen način pridemo v živo ponavadi do inovativnejših rešitev izven okvirja, pri delu na daljavo pa je tega manj.

V podjetju želimo dolgoročno vzpostaviti politiko oblike dela na daljavo, saj verjamemo, da je to koncept, ki nekaterim posameznikom zelo pomaga usklajevati delo in privatne obveznosti. Delo na daljavo predstavlja nek prihranek časa, nekaterim posameznikom nudi več miru, da sami naredijo stvari. Na drugi strani pa manjka neformalni oziroma mehki del, ki pa ga lahko doživiš samo v živo. Zato se nam zdi najboljši koncept dvodnevni rotacij, ki zaposlenim omogoči, da občutijo utrip in da začutijo odnose s sodelavci, ki jih lahko ohranjajo tudi pri delu na daljavo.

10. Kaj spodbujate pri zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na daljavo?

Zaposleni so na eni strani sami čutili potrebo, da se slišijo še večkrat, ker so se med seboj pogrešali in so želeli izvedeti, kako se počutijo tudi drugi. Na drugi strani pa smo uvedli tudi več rednih sestankov celotne ekipe, na katerih smo zaposlene obveščali, kakšna je trenutna situacija, kakšni so ukrepi, da smo zaznavali, če so kje ozka grla, če kdo od zaposlenih čuti stisko, če jim karkoli manjka. Na rednih sestankih smo dajali splošne informacije in zaposlenim dali avditorij za povratne informacije. Bolj smo začeli uporabljati razna pulse

check orodja, da smo ujeli utrip ekipe in lažje zaznavali težave, ki smo jim nato hitro namenili pozornost. Z rednimi sestanki in spodbujanjem smo zagotovo dosegli zavedanje pri zaposlenih, da je v redu, če pokličeš sodelavca tudi, če ga prej nisi še nikoli v življenju in si se z njim pogovarjal samo v službi.

11. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Rekel bi, da na splošno ja. Ocena na splošno je po mojem mnenju zelo nevhvaležna, saj mislim, da smo kot vodje v različnih fazah. Pomembno se mi zdi, da je ta koncept postavljen na nivoju korporacije, da je avtentičnost tisto, kar se predstavlja in tudi zahteva od vodij. Mislim, da je sicer odvisno od vsakega posameznika, kako si ta koncept predstavlja in kako ga pelje naprej. Bi pa rekel, da je 75–80 % vodij na primernem nivoju in ta koncept dobro obvladajo, nekih 15 % vodij ni čisto na tem nivoju, vendar se počasi izboljšujejo, kakšnih 5–10 % pa je takšnih vodij, ki jim ta koncept ni blizu, se jim ne zdi pomemben, niti ga ne razvijajo, ampak vodenje peljejo na drug, neavtentičen način. Na tem področju so še možnosti za izboljšave, ampak sam mislim, da je to nekaj čisto normalnega in človeškega. Vedno lahko najdemo priložnosti za izboljšave.

Sam poznam koncept avtentičnega vodenja iz različnih programov menedžmenta oziroma treningov, na katerih sem sodeloval. Avtentično vodenje je tudi eno od temeljev oziroma temeljnih konceptov vodenja v BSH. Avtentičnega vodjo enačim z vodjo, ki pristno vodi ter izraža vrednote in jih vpelje tako v sisteme kot tudi v organizacijo oddelka ali v organizacijo na višjem nivoju. Menim, da je tukaj ključno, da ima vodja visoko raven samozavedanja, da se zaveda lastnih kompetenc, lastnih omejitev in prednosti. Delo avtentičnega vodje je tudi, da se neprestano izboljšuje, pri sebi išče stvari, ki jih lahko izboljša, in na nek način vzpostavlja pogoje in okolje, v katerem se lahko zaposleni razvijajo z njim oziroma pod njegovim vodstvom.

12. Ali svoje zaposlene ocenjujete kot avtentične? Ali menite, da so do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

Avtentičnost oziroma prostor za avtentičnost potrebuje nekaj časa in energije. Sam sem se podjetju pridružil ne tako dolgo nazaj. Podjetje se je takrat odločilo za premik iz ciljno usmerjene kulture v kulturo sodelovanja, ker so prepoznali, da je v organizaciji vzpostavljena predvsem ciljna usmerjenost, ki pa včasih ne upošteva vseh medčloveških odnosov. Ker me to področje zanima, sem začel v skupini, ki je delala na tej tematiki, aktivno sodelovati. Zaposleni, ki so v podjetju dlje časa, imajo neke zakoreninjene strahove ali vzorce, ki so se prenašali skozi leta, bodisi na osebni ravni bodisi na ravni tega, kaj se od njih pričakuje in na kakšen način do njih pristopajo. Menim, da smo v svojem timu dosegli 80 % avtentičnosti, še vedno pa so prisotne teme, ki jih je težko odpreti oziroma o njih govoriti. Opažam, da ko povabim sodelavce k odkriti debati, se določeni zaposleni ne želijo izpostaviti in ne želijo deliti svojega mnenja, čeprav imajo postavljenega in jim to mnenje v ozadju nekaj narekuje.

Bi pa rekel, da so iskreni in mi zaupajo ne glede na to, da delo poteka na daljavo. Nivo zaupanja ocenjujem kot visok, rekel bi da je zaupanje odprto v 90 %. V svojem času se trudim biti dosegljiv vsem in mislim, da so zaposleni to prepoznali kot prednost. Eno od načel, ki jih uporabljam je, da gasilcem, ko gori hiša, ne pošljemo e-maila, ampak jih pokličemo. To v našem timu kar dobro funkcionira.

13. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Osebno vidim pri sebi povečanje števila sestankov v Outlooku. Naenkrat so koledarji zapolnjeni, če sem bil med normalnim delom zaseden 30–40 % časa s sestanki, danes to predstavlja 80 %, kak teden tudi 90 % mojega časa, včasih tudi brez odmora za kosilo. Takšna zasedenost s sestanki zna biti zelo naporna, utruja tako fizično kot tudi mentalno. To bi izpostavil kot glavni izziv predvsem iz razloga, ker mora biti pri delu na daljavo več načrtovanih interakcij. Vse večkrat zmanjka časa za pripravo na sestanke, ravno ta priprava pa je zelo pomembna, saj je velikokrat potrebno pri prehodu z enega sestanka na drugega hitro popolnoma zamenjati kontekst. Preklapljanje med konteksti je po mojem mnenju ključni izvor stresa.

14. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Vodenje na daljavo mi predstavlja dodaten stres, mislim sicer, da se s tem kar uspešno soočam, na primer na prehodu s psom, med rekreacijo poskušam najti trenutke za razmislek in odmik, da zbistrim glavo. Poskušam držati neko fizično in tudi mentalno kondicijo v smislu, da se odmaknem tudi mentalno, zbistrim misli, si vzamem čas za razmišljanje, to mi pomaga urediti celoten vzorec, da si rečem: »Okej, sem utrujen, ampak lahko s tem živim«.

Ko sem sam v stiski, v slabi koži in nimam žara, neke iskre, to tudi iskreno povem. Povem, da potrebujem odmor, prosim, da v naslednjih dneh zmanjšamo število sestankov, kakšne sestanke tudi odpovem, da se sestavim nazaj. To je pri nas popolnoma sprejemljivo, sprejeto in mislim, da je takšen sistem zelo lepo vzpostavljen.

15. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Menim, da je pomembno ravno to, da pri zaposlenih prepoznaš, kakšen način interakcije potrebujejo in si ga želijo. Zelo pomembno je to, da začutiš človeka, v kakšni koži je. Ali je to zaradi stresa na delovnem mestu ali morda zaradi privatnih razlogov, ki ti jih ni potrebno poznati. Pomembno pa je, da veš, da nekdo ni v najboljši koži in da ga nekaj bremeni. Poskušaš pomagati, kolikor je v tvoji moči. Mislim, da je predvsem ta vidik vodij pri delu na daljavo najpomembnejši.

16. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Ja, definitivno, ker ni prisotne dvojne vloge, pristen sem v vseh življenjskih situacijah. S tem razbremenim velik del možganskih kapacitet in duševne mirnosti.

17. Ali namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo?

Ja, kljub temu da je naša enota manjša, temu posvečamo veliko pozornost. Pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa se namenja tudi na nivoju celotnega podjetja v obliki kriznih timov, ki so bili vzpostavljeni v času pandemije. Sestanki potekajo trikrat tedensko in vedno se namenja pozornost tudi vzdušju zaposlenih. Trenutno smo v hektični situaciji, tudi operativno je zelo veliko dela, naenkrat se je zgrnilo veliko stvari. Na začetku vsakega sestanka poskušam tudi, če gre sestanek o točno določeni temi, najprej pri zaposlenih preveriti, kako so. Izkoristimo začetni dve minuti, da se začutimo, da vidimo, če kdo potrebuje pomoč in tega sam sploh še ne ve. Spodbujam, da se sodelavci med seboj sprašujejo tudi o težavah, ki jih bremenijo, in ponudijo pomoč. Sestanke, ki jih imamo na daljavo, torej odpremo s preverjanjem, kako smo, v kakšni koži smo in če nas karkoli bremeni. Menim, da se zaposleni na takšen pristop dobro odzivajo.

18. Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?

Odzovem se na način, da najprej poskušam ugotoviti, od kod ta stres izhaja – ali izhaja iz delovnih obremenitev ali iz zasebnih razlogov. Tudi če so vzroki v zasebnem življenju, poskušam najti način, kako lahko zaposlenemu pomagam. Bodisi zaposlenega delovno razbremenim, skupaj z njim pogledam, kakšne stvari z delovnega vidika ima na mizi in niso najnujnejše, pomembne in jih lahko odloži za kasneje. To je nekako ključen aparat, ki ga lahko uporabim. Zelo težko pa sam rešujem težave drugih, mislim, da mora vsak posameznik sam rešiti svoje težave, bistveno se mi zdi, da postavimo neko okolje in vzdušje, ki zaposlenemu omogoča, da najde te načine sam.

19. Ali imate na nivoju podjetja sprejete kakšne ukrepe za obvladovanje stresa pri zaposlenih?

Ja, imamo vzpostavljene seminarje in delavnice na temo obvladovanja stresa. Vsaj dvakrat na leto imamo na ravni podjetja delavnico na temo premagovanja stresa, sodelovanja, komuniciranja. Stres je zame nekaj, kar ti povzroča nelagodje. To nelagodje se lahko pojavi pri komunikaciji, soočanju z izzivi, novimi situacijami. Na delavnicah ter tudi na timskih in organizacijskih sestankih tej tematiki posvečamo redno pozornost.

20. Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Seveda, mislim, da smo tukaj kot podjetje postavili zelo dober benchmark in tudi jaz kot vodja na te stvari zelo opozarjam. Ena izmed stvari, na katero v času dela na daljavo veliko opozarjam, je ergonomija delovnega prostora. Kakšen dan je mogoče delati na kavču,

dolgoročno pa to ne gre, ker te izčrpava fizično in psihično. Tukaj sem zelo vztrajal, da sem pri vsakem zaposlenem preveril, kakšna je situacija, kako lahko pomagamo, ali s kakšno opremo iz pisarne ali da posameznik več hodi v pisarno, če ima takšne potrebe.

Na nivoju podjetja pa je vzpostavljenih kar nekaj programov, od medgeneracijskega sodelovanja do skrbi za zdrav življenjskih slog, kjer naslavljamo tudi prehranjevalne navade, pomen rekreacije, vzdrževanje telesne kondicije, skrb za zdravje. Imamo tudi program BSH HRAST, ki spodbuja zaposlene, da skrbijo za svoje dolgoročno zdravje in uspešnost.

21. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Mislím, da avtentično vodenje definitivno pozitivno in neposredno vpliva na zmanjšanje stresa, ker so ljudje bolj oziroma prej pripravljeni deliti svoje stiske. Če deliš stisko v zgodnji fazi, jo lahko še hitro rešiš. V primeru, ko težave držiš v sebi predolgo, pa lahko pride v skrajnem primeru tudi do osebne izgorelosti, iz katere je pot nazaj zelo dolga in težka. Takrat se čuti tako organizacijski kot tudi operativni pritisk, ker ostanejo nekatere naloge nedokončane oziroma niso dokončane na nivoju, kot pričakuješ ali si želiš. Po mojem mnenju avtentično vodenje vzpostavlja neko okolje, v katerem ljudje odkrito komunicirajo, se sporazumevajo in izražajo svoje predloge, skrbi in tudi svoja nestrinjanja, kritike. Prej kot jih povemo in razrešimo, uspešnejši bomo. Tudi na nivoju podjetja, ravno ta prehod iz neke ciljno orientirane kulture v kulturo sodelovanja kaže močno zakoreninjeno zavedanje, da dolgoročne uspehe lahko dosežemo samo s pristnim sodelovanjem.

Da smo pristni, smo na eni strani najbolj odgovorni vodje, na drugi strani pa to želimo in pričakujemo tudi od zaposlenih. Ko postaviš pristnost na vseh nivojih, je potem razreševanje vseh situacij bistveno lažje, kar ti omogoča dolgoročen uspeh in zadovoljstvo. Na koncu namreč zadovoljni zaposleni predstavljajo uspešno podjetje. Vsekakor pa kemija mora biti. Kemija med posamezniki, vodji, podjetjem. Če je to ujemanje, če delimo iste vrednote in če imamo podobne poglede na usmerjenost in strategijo, bomo skupaj uspeli, pa četudi smo si kot osebnosti popolnoma različni.

Priloga 7: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Ne, niti ne. Kot otrok sem se raje prilagajal, nikoli nisem imel nekih posebnih vodstvenih ambicij. Nekako se je ta želja pojavila z delom, z zagonom, ki sem ga dobil na delovnem mestu, ko sem začutil tudi podporo okolja, podjetja. Na tak način so šle stvari svojo pot in sem postal vodja. Imam srečo, da sem zaposlen v knjižnici znanja, kar BSH resnično je. Podjetje ima že desetletja dobro strategijo razvijanja kadra, veliko dobrih praks in principov, po katerih delujemo, smo prepoznavni in dosegamo dobre rezultate. Imamo možnost delovati in pridobivati kompetence tudi na mednarodni ravni, podjetje namreč veliko pozornosti namenja poznavanju in balansiranju medkulturnih razlik. Podjetje nas spodbuja in pomaga, da sami iz sebe naredimo dobre vodje. Določene vodstvene stvari pa so po mojem mnenju prirojene, tako kot sem rekel že na začetku, želja po vodenju prej nisem imel, so se pa s časom pokazale.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Dober vodja mora biti dober slušatelj. Kot izredno pomembno lastnost bi izpostavil tudi empatijo, razumevanje ljudi. Seveda mora biti vodja tudi kompetenten na svojem področju, kot vodji ti ljudje nekako sledijo, ni dovolj samo, da jih poslušáš, moraš jim znati pomagati tudi na strokovnem področju, ne samo na splošnem. Tudi delavnost in pa zgled, ki ga daješ s svojimi pristopi in načini reševanja izzivov, sta pomembna. Ogromno je med seboj povezanih stvari, saj zame vodenje ni enoznačno, je zelo razširjeno.

3. Kako bi opisali vaš slog vodenja v živo?

Moj način vodenja je ciljno usmerjen, strukturiran in v določenih stvareh odprt. Znam prisluhniti ljudem ter jih poskušam čim bolj razumeti. V podjetju imamo postavljene neke okvirje vodenja, znotraj katerih se gibljem tudi sam.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo?

Vodenje na daljavo mi predstavlja večji izziv kot vodenje v živo. Na daljavo nimamo takšnega pristnega kontakta, deloma se mu približamo z zvokom in sliko, vendar se zaplete, ko imam sestanek s skupino ljudi. Delo ena na ena še nekako poteka nemoteno, v primeru skupnih sestankov, kjer poskušáš poiskati nek konsenz, rešitev, pa se mi zdi zelo pomembno, da v nekem trenutku vidim tudi gestikulacije sodelujočih, kar ima na sestanku v živo nekakšen čar, na daljavo pa je to težje. Neke omejitve so zagotovo prisotne, ampak ne v tolikšni meri, da bi bile stvari neizvedljive.

Pri nas smo imeli sistem rotiranja, vodje smo bili ves čas prisotni v pisarni, zaposleni pa so en teden delali na daljavo, naslednji teden pa v živo. Na ta način smo zmanjševali tveganje večjega števila okužb in ohranjali neprekinjen potek našega dela.

5. Kakšnih pristopov vodenja in komuniciranja pri delu na daljavo se poslužujete?

Pri vodenju na daljavo z zaposlenimi komuniciram na podoben način kot v živo. V moji ekipi si zaupamo, zato ni potrebe po pisni komunikaciji, to velja tudi na splošno, ko se dogovorimo za posamezne stvari, da potekajo nemoteno. V moji ekipi beseda velja veliko, saj imamo prisoten faktor zaupanja. Na sestankih sicer pišemo zapisnik, pri delu na daljavo še podrobnejši kot v živo. Velikih razlik med komuniciranjem na daljavo in v živo sam ne opažam.

6. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja tako v živo kot tudi na daljavo?

Da, nedvomno. Zame je kot vrednota izjemno pomembno zaupanje, za vzpostavitev zaupanja sicer potrebuješ nekaj časa, vendar je ključno. Pri sodelavcih pa zelo cenim tudi njihovo delavnost, motivacijo in kompetentnost.

7. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, svojih prednosti in pomanjkljivosti se zavedam, mislim pa, da jih tudi dobro delim, saj sodelavcem povem, kaj mi ne leži najbolje. Tako sam kot tudi v podjetju zelo veliko pozornosti namenjam kulturi povratnih informacij. Znotraj ekipe, ne samo med vodji, se poslužujemo raznih delavnic izražanja konstruktivnih povratnih informacij, iz katerih s strani sodelavcev izvem tudi njihov pogled.

8. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

V sklopu podjetja imamo zelo veliko delavnic in vsebin na to temo. V prvem koraku se mi zdi pomembno, da kot vodja sledim smernicam podjetja, potem pa je pomemben še praktičen del, tisti vsakodnevni trening, vadba znotraj mojega delovnega časa. Vse povratne informacije sodelavcev poskušam čim bolj osmisliti in jih vpeljati v svoj proces dela.

9. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi? Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo?

Ne samo da dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom namenjam pozornost, zame je to prioriteta. Mislim, da so odnosi med zaposlenimi pri delu na daljavo pozitivni. Viden je razvoj v kulturi posameznikov in timov. Za ohranjanje dobrih odnosov pri delu na daljavo je po mojem mnenju pomembno, da zaposleni niso predolgo odrezani, zato smo tudi delali po sistemu rotiranja. Že nekaj let nazaj smo v oddelku naredili oceno primernih in manj primernih delovnih mest za takšno obliko dela. Operativna delovna mesta, ki so bolj

povezana z različnimi oddelki znotraj podjetja in so na nek način vezana na lokacijo, so manj primerna za delo na daljavo. Na drugi strani pa so po naši oceni strateška delovna mesta primernejša za delo na daljavo. V času pandemije smo tudi za operativna delovna mesta iskali možnosti dela na daljavo in mislim, da smo stvari zapeljali dobro, takšni so bili tudi odzivi zaposlenih. Smo pa sedaj po dolgem času spet vsi skupaj v pisarni in čutiti je veselje.

10. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Ja, mislim, da je. Ocenjujem, da vodje ne glede na njihovo raven dobro poznajo avtentično vodenje in so odprti.

11. Ali vaše zaposlene ocenjujete kot avtentične? Ali menite, da so do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

V podjetju se trudimo tudi vse zaposlene spodbuditi k avtentičnemu delovanju, zato tudi prirejamo veliko delavnic, ki spodbujajo dobro organizacijsko klimo. Menim, da je še vedno pri določenih posameznikih nekaj prostora za izboljšave predvsem zaradi njihovih preteklih izkušenj. Menim pa, da si z dolgoročnim sodelovanjem s sodelavcem ustvariš neko zaupanje, kar se pozitivno odraža pri avtentičnosti. Ne opažam, da bi drugačna oblika dela spremenila nivo zaupanja in iskrenosti.

12. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Največji izziv mi predstavlja pomanjkanje osebnega stika, sodelovanje med zaposlenimi je oteženo – bolj s časovnega vidika in ne toliko z vsebinskega. To iskanje pravega termina za pogovor vidim kot izziv. V živo stopiš iz pisarne in takoj vidiš, ali je oseba prosta, lahko jo takoj nagovoriš in pogovor hitro steče. Na daljavo pa moraš na Skypu gledati, kakšen status ima oseba, to dojemam kot nekakšno omejitev spontanega pogovora. Menim, da bi, če bi do takšne potrebe po delu na daljavo prišlo pet ali več let nazaj, imeli bistveno večje izzive, kot jih imamo sedaj. Naša učinkovitost morda ni 100 %, sem pa prepričan, da je učinkovitost vsakega posameznika pri delu na daljavo vsaj 80 %, če govorim o operativnih stvareh.

13. Ali vam delo na daljavo predstavlja dodaten stres?

Vodenje na daljavo mi ne predstavlja dodatnega stresa.

14. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Vloga vodje pri delu na daljavo se mi zdi zelo pomembna. Vodja mora ohranjati stik z zaposlenimi in med njimi posebej v primeru, ko gre za daljše časovno obdobje. Dlje časa kot zaposleni delajo na daljavo, bolj si mora vodja prizadevati in si vzeti čas za pogovore z zaposlenimi, tudi za tiste neuradne glede splošnega počutja, privatnih razmer, tudi v povezavi z ostalimi sodelavci. Še bolj pride v ospredje pomen empatije, ki je pri vodenju na daljavo ključna.

15. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Ja. Če se kot posameznik zavedam svojih načel in pričakovanj in delujem tako, mi to veliko bolj pomaga in je lažje tudi v primeru, ko ne obvladam vseh stvari.

16. Ali vi kot vodja namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo? Kaj storite, če pri posamezniku zaznate stisko, stres?

Da, to ponavadi zaznam preko pogovora, največkrat preko ustne komunikacije. Pri nekaterih posameznikih pa drugačno počutje ali bolj napeto okolje zaznam tudi preko pisne komunikacije. Ko zaznam, da je nekdo pod stresom, si kot vodja vzamem čas in se z zaposlenim pogovorim. Poskušam identificirati, od kod izvirajo težave, in nato na podlagi ugotovljenih vzrokov iščem zdravila. Bodisi zaposlenega razbremenim dela, mu pomagam pri postavitvi prioritet, mu približam time management, imam več različnih možnosti, kako lahko pomagam posamezniku. V veliko primerih je dovolj že dober in odprt pogovor.

17. Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Ja, vsi zaposleni smo s strani podjetja zelo dobro obveščeni o pomenu zdravega življenjskega sloga. Nudijo nam različne aktivnosti, ki nas spodbujajo k takšnemu ravnanju.

18. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Seveda, s tem se strinjam 100 %.

Priloga 8: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Ja, rekel bi, da me. Že kot otrok sem se pojavil v takšni vlogi pri domačih živalih, vlogo vodje sem prevzemal tudi pri igri s prijatelji. Vloga vodje pa me je formalno ali pa neformalno spremljala tudi kasneje v službenem in privatnem življenju, na primer v raznih društvih.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Izpostavil bi iskrenost, zaupanje, motiviranost, pozitivno naravnost, komunikacijske veščine. Dober vodja mora znati dobro poslušati, imeti mora razvito empatijo, mora pa biti tudi odločen.

3. Kako bi opisali vaš slog vodenja v živo?

Pri vodenju v živo spodbujam veliko fizičnih kontaktov in interakcij ter pogosto medsebojno izmenjavo informacij. Pozornost namenjam pridobivanju povratnih informacij. V primeru, da je tema pogovora pomembna, je takšen pogovor vnaprej dogovorjen tako vsebinsko kot tudi časovno. Pozornost namenjam tudi sprotnemu reševanju izzivov.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Rekel bi, da se vodenje na daljavo od vodenja v živo razlikuje v veliki meri. Sem eden tistih vodij, ki pred obdobjem pandemije spletnih komunikacijskih orodij niso uporabljali v tolikšni meri kot jih sedaj. Moral sem jih bolje spoznati, čeprav nisem veliko delal od doma, saj mi je to predstavljajo velik izziv. Oblik dela na daljavo so se posluževali moji sodelavci, jaz pa sem jih vodil na daljavo iz podjetja. Menim, da delo na daljavo zaposlenim omogoča lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ne pomaga oziroma spodbuja pa toliko razvoja ali vodenja zaposlenih. Sodelavci trenutno sicer ne delajo veliko na daljavo, tako da smo vsaj tri dni na teden vsi skupaj. Voditi skupino na daljavo je težko, kar lahko povem iz lastnih izkušenj. Ko večina sodelavcev dela od doma, opredelim fiksne jutranje termine sestankov, kjer gremo skupaj čez skupne teme. Po potrebi pa se dogovorimo tudi za sestanke skozi dan, če je potreben s katerim od sodelavcev pogovor ena na ena. Menim, da je pri vodenju na daljavo pomembno, da imaš kot vodja določen konstanten termin in platformo komunikacije na eni strani in na drugi strani, da sem kot vodja za sodelavce ves čas dosegljiv. Imamo sprejet načelen dogovor, da če je kaj nujnega, se lahko slišimo kadarkoli ali preko telefona ali preko e-pošte. Na daljavo komuniciramo predvsem toliko, da delo ne stoji in da teče normalno. Pri delu na daljavo bolj trpijo odnosi, ki preko komunikacije na daljavo ne pridejo toliko do izraza. Če bi se posluževali več dela na daljavo, bi zagotovo vzpostavil tudi

več neformalne komunikacije, da bi se pogovarjali tudi o počutju in stanju doma ter občutkih pri opravljanju dela od doma.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja tako v živo kot tudi na daljavo?

Ja, zagotovo. To bi naj avtentičnost bila. To, v kar verjamem, tudi delam.

6. Ali poznate vaše prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, se zavedam. To se mi zdi zelo pomembno, če hočeš napredovati. Najprej moraš poznati svoje prednosti in slabosti, nato pa je pomembno tudi komuniciranje s sodelavci, povratne informacije ti povedo veliko. Na ravni podjetja neko povratno informacijo pridobimo tudi na osnovi 360-stopinjskega »feedbacka« in na osnovi ankete o zadovoljstvu sodelavcev. Pozornost posvečam tudi sprotnemu pridobivanju povratnih informacij sodelavcev, o tem se pogovarjamo tudi na letnih razgovorih. Rekel bi, da si sodelavci na različnih nivojih, torej med vodji na enaki ravni, z nadrejenimi in tudi s podrejenimi odkrito delimo naše prednosti in slabosti.

7. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

Razvijam se v sklopu formalnega dela, to je tisti del, ki ga organizira podjetje. Vsako leto imamo delavnice, kjer se vodje izobražujemo o različnih tematikah. Drugi del pa predstavlja moja samoiniciativnost. Rad pogledam kakšne poučne filmčke na spletu ali preberem kakšen članek. Predvsem se poslužujem tega, da maksimalno izkoristim formalno izobraževanje ter občasno poskušam še sam kaj poiskati.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Ja, v zelo veliki meri. Pozitivno vzdušje in zadovoljstvo pri vseh zaposlenih je zelo pomembno. V pisarni se o tem veliko pogovarjamo, na stebra v pisarni pišemo motivacijska pisma oziroma stavke, ki tudi pripomorejo k boljšemu počutju. Poskušamo biti pozitivni, veliko pozornosti namenjamo tudi pohvalam. Spodbujamo pa tudi deljenje nezadovoljstva in razpravo o možnostih za izboljšave.

9. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju? Ali vaše zaposlene ocenjujete kot avtentične?

Ja, mislim, da je, saj podjetje temu že dalj časa namenja veliko pozornosti. Tudi za zaposlene, ne samo za vodje, mislim, da izražajo neko avtentičnost. Je pa sicer odvisno od vsakega posameznika.

10. Ali menite, da so sodelavci do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

Ja, s sodelavci imam vzpostavljeno zaupanje ne glede na obliko dela. Oni zaupajo meni in jaz njim. Je pa pomembno, da se zavedamo, da nismo vsi za delo na daljavo, meni ni ustrezalo tako kot drugim. V takšni meri kot imamo dela na daljavo sedaj, si še vedno zaupamo. Če pa bi nekateri delali dlje časa na daljavo, pa ne vem, če bi to veljalo za vse. Z nekaterimi bi morali delati več kot z drugimi, če govorim o odgovornosti, samoorganizaciji, o veččinah, niso čisto vsi posamezniki na enakem nivoju.

11. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Na daljavo sem delal zelo malo – dva dni. Najbolj sem pogrešal osebne stike s sodelavci, pogovor v živo na štiri oči. Imel pa sem tudi težave z domačimi pogoji dela, saj nisem imel ustrezne internetne povezave. Včasih je doma težko zagotoviti potrebne tehnične pogoje za delo, zato sem ocenil, da je za moj način dela in moje delovno mesto primerneje, da delam na fizični lokaciji podjetja.

12. Ali vam delo na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem tega?

Ja, ravno zaradi tega, ker pri svojem delu potrebujem veliko stikov, s sodelavci delim zelo veliko informacij, kar pa je pri delu na daljavo zame težje.

Najprej moram stres zaznati, poznam sam sebe in vem, kje so moje meje ter kako odreagiram v določenih situacijah. Ker se tega zavedam, hitro ugotovim, kdaj sem pod stresom. V takšnih primerih poskušam prepoznati vzroke, ki so me v stresno situacijo pripeljali. Morebitne stresne situacije poskušam predvideti že vnaprej in se nanje dobro pripraviti. Stresu se ne morem izogniti popolnoma, se pa trudim v takšnih situacijah čim bolj primerno odreagirati, da si stresa ne naredim še dodatno. Skrbim za zdrav način življenja, prehranjevanja, vzdrževanje kondicije. Vedno se poskušam umiriti in stres reševati v korakih. Do stresa pride, ker pride do situacij, ki jih v tistem trenutku ne znaš razrešiti. Soočanje s temi situacijami je lažje tudi zaradi raznih metod, ki te naučijo, kako se umiriti.

13. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Še pomembnejša kot pri vodenju v živo, ker tudi sodelavci pri delu na daljavo potrebujejo več časa in več vodenja. Pri delu na daljavo nimajo toliko informacij in možnosti za njihovo izmenjavo. Vodenje pri delu na daljavo je zelo pomembno.

14. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Ja, mi pomaga. Avtentično delovanje mi pomaga že z vidika nastanka stresnih situacij, ker začnem izziv reševati že prej in zato ne pride do tolikšnega števila stresnih situacij. Rekel pa

bi, da mi pomaga tudi, ko do stresnih situacij vseeno pride, ker takrat odreagiram tako, kot mi narekujejo moje vrednote, kar olajša soočanje s stresnimi situacijami. Če ne deluješ v skladu s svojimi vrednotami, si ves čas pod stresom, ker igraš, in te je ves čas strah, ali te bo kdo ujel ali ne.

15. Ali vi kot vodja namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo? Kaj storite, če pri posamezniku zaznate stisko, stres?

Pri delu v živo je dosti lažje in hitreje zaznati stres pri sodelavcih. Če imaš razvito empatijo do ljudi, to zelo hitro opaziš. Vidiš, da ljudje v nekem trenutku reagirajo drugače kot ponavadi, stres hitro prepoznaš v njihovi mimiki, na obrazu. Vsak pa se zaradi stresa vede drugače, nekdo je na primer tiho, spet drugi je glasnejši, aktivnejši.

Če opazim, da je nekdo v stresnem obdobju, poskušam najprej s pogovorom identificirati stres, ali je kratkotrajen ali se ponavlja že dlje časa. V vsakem primeru se z zaposlenim pogovorim, vzpostavim dodatno komunikacijo, da skupaj poiščemo vzroke za nastanek stresa, pogovorimo se, kako lahko jaz kot vodja pomagam, kako se zaposleni sooča s stresom tudi sam.

Zagotovo je v naših načelih, da drug z drugim delamo dobro. Zelo veliko se pogovarjamo tako o lepih stvareh kot tudi o izzivih, s katerimi se soočamo. Na ravni podjetja so organizirane delavnice tudi na temo stresa, ki se jih lahko vsi zaposleni udeležijo. O tem se ozavešča veliko tako preko formalne komunikacije kot tudi preko neformalnih pogovorov.

16. Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Ja, seveda. Na ravni podjetja imamo že vrsto let program Čili za delo, ki je sestavljen iz veliko aktivnosti, ki naslavlajo tematike stresa, zdravega načina življenja, zdrave prehrane, športnih aktivnosti.

17. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Ja, zagotovo. Mislim, da ta hipoteza drži. Avtentično delovanje vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti zaposlenih. Poviša se tudi raven zaupanja na strani zaposlenih. Rekel bi, da zgledi vodij vlečejo.

Priloga 9: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Lahko bi rekla, da me vloga vodje spremlja že zelo dolgo. Še preden sem začela hoditi v šolo, sem bila vedno nekakšen kolovodja skupine vaških otrok, vedno sem rada nekaj organizirala, vedno sem bila jaz tista, ki sem se spomnila, kaj in na kakšen način bomo stvari počeli oziroma kakšno zagodli odraslim. V času osnovne šole sem bila, mislim, da razen dvakrat, predsednica razreda oziroma razredne skupnosti, bila sem predsednica pionirske mladinske študentske organizacije, bila sem sekretar partije v Domžalah, kar je bila takrat kar zelo velika funkcija v času prejšnje države. Bila sem tudi predsednica študentske organizacije za področje izobraževanja, delegat na partijskem kongresu, predsednica Statutarne komisije. Ko sem postala mama, sem bila pa vodja svojih otrok. To se mi zdi pravo poslanstvo. Vzgojiti otroke v poštene, odgovorne ljudi, državljanke, da si lahko, ko odrastejo, vedno ponosen nanje.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Definitivno je artikulacija oziroma dobra komunikacija, empatija, sposobnost stopiti v čevlje nekoga drugega, aktivno poslušanje. Tudi to, da pravi čas spoznaš zaposlene in da jim pustiš leteti, tako kot mati ptica recimo ptičke iz gnezda. Tudi če padejo, ampak enkrat se morajo pobrati, enkrat morajo začeti sami leteti. Ne moreš ti kot vodja razprostrti kril namesto njih. Pri vodenju so vzponi in padci, mogoče kdaj predolgo vztrajaš pri tej starševski vlogi in se oklepaš ene skrbi, odgovornosti za tistega otroka ali neko področje, mogoče ravno zaradi pomembnosti tega področja. Zdi se mi, da se pri vodenju vloge ves čas prepletajo in da se je potrebno ves čas ozaveščati: »A sem zdajle bolj starš ali dejansko jemljem svojega sodelavca kot enakopravnega člana?« Definitivno je potrebno imeti posluš tudi za drugačne pristope, da nisi kot vodja ves čas v vlogi »jaz poznam to, jaz vem najboljše«, ampak da dopustiš še drugačne poglede in vidiš, kaj je v tistem trenutku zame, za moj tim, za mojo organizacijo najboljše.

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

Mislim, da je moj slog vedno nekako kolaborativen, imam tudi ta »pushy pristop«, ko hočem tukaj in zdaj določene zadeve, ampak točno vem, da največ in najboljši rezultat dobim, ko naredimo neko stvar skupaj. Predstavim jim svojo idejo in vprašam, kdo bi se tega lotil. Zaposleni se sami javijo za naloge in jaz jim pustim, da pripravijo koncept, ki ga potem skupaj dodelamo. Kolaborativen pristop mi je najbližji, se pravi s sodelovanjem z drugimi priti do rezultata. Je pa tudi odvisno od situacije, ko ti teče voda v grlo, pride v poštev bolj direktiven način, čeprav je tega čedalje manj. Konec koncev vsak zaposleni najboljše pozna svoje področje in bolj kot se ti vmešavaš v tisto področje, bolj vzgajaš nekega odvisnika namesto samostojnega človeka, zaposlenega. Je pa seveda odvisno od potencialov posameznika, nekoga boš moral ves čas voditi z roko, ker enostavno ne upa stopit ven in

narediti nekaj po svoje, nekemu boš pa ravno s tem pristrigel peruti. Ljudje so različni in zato je treba prilagajati tudi stile vodenja.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Mislim, da ni bistvene razlike. Meni manjka živi stik in če se le da, jaz tudi rada prižgem kamero zato, da vidim človeka. Ko si v živo, vidiš človeško reakcijo, izraz na obrazu, vidiš, če si nekoga presenetil. Manjka mi govorica telesa, v živo samo pogledaš človeka in vidiš, ali je ali ni s tabo, v kakšni situaciji je, ali je nekaj narobe, ali potrebuje še kakšna dodatna pojasnila.

Moj tim dela skupaj že toliko časa, da tudi ko smo delali virtualno, ni bilo bistvenih razlik. Bolj pa smo se morali časovno uskladiti. Kdaj in kako se bomo slišali, potrebno je bilo tudi malo več predhodne priprave, tudi zaradi čisto tehničnih situacij, včasih pa tudi zaradi tega, da smo se lahko dejansko skoncentrirali na tisto temo, ki je bila tisti trenutek v fokusu. Vse je bolj strukturirano, ker veš, da moraš časovno stvari omejiti na določen čas. V tem času smo bili praktično najmanj od 8.00 pa do 17.00, če ne še dlje, vezani na Skype, Zoom, Teamse in še druge oblike.

Za način vodenja pa ne bi rekla, da je bila kakšna večja razlika od vodenja v živo. Bolj tisto, da si moral namensko določati čas, da se slišiš. Že zaradi tega, ker so se stvari zaradi zdravstvene situacije tako spreminjale, da si videl, da so ljudje v redu. Bolj zavestno si jih moral kontaktirati oziroma smo bili v stiku zato, da smo si med seboj povedali, kako smo, kakšno situacijo imamo in da smo se uskladili, kdaj se lahko slišimo.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Seveda, definitivno. Meni osebno direktiven način ne ustreza. Nemci imajo zelo veliko dozo sistematike, različnih nivojev odločanja, jasno opredeljenih vlog in v bistvu je to v konglomeratu, kot je BSH, ovira. V Sloveniji smo vseeno malo drugačni in smo že pred korporacijo začeli spreminjati organizacijsko kulturo, ker smo videli, da dejansko drugače organizacija ne more funkcionirati. Mislim, da tudi korporaciji predstavljamo določen benchmark glede organizacijske kulture in pristopa medsebojnega sodelovanja. Tako, da res jemljemo konec koncev svojo vlogo in tudi to, kako smo se bili in kako smo se še pripravljene učiti in se stalno izboljševati tudi s tem, da drug drugemu nudimo oporo, coaching. Smo tudi bolj timsko povezani kot večina kolegov na drugih lokacijah.

6. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, se zavedam. Za take stvari, da se ti osebno odpreš, da si pripravljen odpreti sodelavcem in svojemu timu samega sebe, kje so tvoje prednosti in pomanjkljivosti, potrebuješ tudi

takšno organizacijo oziroma okolje, ki spodbuja medsebojno zaupanje in odprtost, ki predstavlja predpogoj za to. Mislim, da smo v BSH v Sloveniji v zadnjih letih prišli do tega nivoja oziroma tega spoznanja, da imamo mindset naravnani v smislu, da lahko edino s to odprtostjo, z delitvijo svojega pogleda skupaj s pogledom ostalih kolegov najdemo osnovo za nadaljnjo rast. Ker če tega ne narediš, potem jaz mislim, da tudi osebna rast ali osebni razvoj ni sicer čisto nemogoč, ampak si ga zapreš na nek način. Ti imaš nek svoj pogled, ni pa rečeno, da tisto, kar vidiš ti, vidijo tudi ostali kolegi. Njihova percepcija je lahko drugačna.

Ko imaš tako kulturo, da si pripravljen svoje pomanjkljivosti deliti z drugimi, si na zelo dobri poti, da greš na naslednji nivo. In to tudi redno delamo, imamo več orodij za razvoj leadershipa. Imamo 360-stopinjski feedback, kjer te ocenjuje tvoj tim, kjer te ocenjujejo vodja in tvoji kolegi. Dobiš sliko, pogledaš vsakega od njih, potem to sliko oziroma rezultat pokomentiraš z njimi, katere so tiste zadeve oziroma zakaj tako razmišljajo, pri katerih situacijah se te stvari pokažejo. To je percepcija, to ni tisto: »A zdaj sem pa jaz tak? Takšen pa res nisem!« To je percepcija in moraš najti izvirni greh, zakaj je slika taka. Včasih je lahko samo komunikacijski šum, da pride do take slike, lahko pa je kaj globljega. To je osnova potem za eventualne nadaljnje ukrepe. Imamo več takšnih metod kot tudi na primer Feedback Explorer, LSI, ki ti pokažejo, kje si, ali na primer bolj delaš v smislu pusha, za vsak korak potrebuješ eno odobritev, počakaš, da se drugi odločijo, potem pa se ti priklopiš ali pa vključuješ druge in se potem na osnovi ene kolaborativne odločitve skupaj odločaš.

To kaže tudi na razvitost celotne organizacije, to je bila tudi osnova, da smo mi začeli sistematično razvijati sebe in svoje kolege v smeri voditeljev za jutri.

7. Na kakšen način se izpopolnujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

Orodja, o katerih sem prej govorila, so zgolj pripomoček, da vidiš trenutno stanje, potem je pa na tebi, da narediš sam svoje ukrepe, kako želiš stvari izboljšati. In ko to deliš z ekipo, ni hudič, da ne boš delal v tej smeri, to je tvoja odgovornost. To je ena zadeva, v podjetju imamo že tako ali tako velik nabor delavnic na temo vrednot, organizacijske kulture, empowermenta, coachinga in vzajemnega mentorstva, kjer naslavljamo težave ali izzive, ki jih imamo.

Delam tudi v ekipi Sonje Klopčič na temo voditeljstva za jutri »AEIOU Leadership«, v bistvu je to skupina ljudi, ki smo že drugo leto povezani in se pogovarjamo o različnih elementih leadershipa, ki bazirajo tudi na filozofijah pradavnih prebivalcev vseh naših zemeljskih celin. Dosti sem povezana tudi s slovenskim coaching združenjem. Drugače pa je zame vsakodnevno življenje najboljša šola. Učim se iz dnevnih situacij, ko vidiš, da je neka težava in se potem obrneš sam vase in rečeš: »Zakaj sem jaz v taki situaciji, kaj mi tukaj lahko pomaga?« Se pravi na osnovi lastnih napak se lahko človek tudi dosti nauči.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Ja, v bistvu že naša kultura pristnega sodelovanja spodbuja zaznavanje različnih situacij, razumevanje drug drugega, odprtost, transparentnost in odkrito sodelovanje. Zaposlene vključujemo v različne programe izobraževanj, razne well-being programe, v športne aktivnosti. Karkoli počnemo, počnemo za to, da se ljudje vključijo in da imajo iz tega benefit: zdravje, motivacijo, športno aktivnost ali da spoznajo konkretne teme, ki jim jih želimo približati, da se bolje počutijo na delovnem mestu in da so bolj povezani s podjetjem. Zaposleni smo namreč najboljši ambasadorji našega podjetja, smo prvi indikator, kaj je podjetje, kaj hoče in kaj se v podjetju dogaja. Smo tisti, ki lahko širimo dober glas ali pa drugačen glas.

Vsaki dve leti delamo raziskavo merjenja zadovoljstva zaposlenih, to počne sicer veliko podjetij, ampak ni veliko podjetij, ki tako resno vzamejo ta rezultat in na osnovi rezultata tudi vključijo zaposlene z vseh nivojev v razpravo, kaj funkcionira, kaj bi želeli, da je boljše, katere stvari bi morali spremeniti. Iz oddelčnih ukrepov za izboljšanje klime pridemo do ukrepov na nivoju organizacije za izboljšanje vsesplošne klime v podjetju. To je naša več kot desetletna praksa.

9. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Par let nazaj smo merili organizacijsko klimo ter nato zelo veliko delali na izobraževanju vodij. Po dveh letih pa smo ponovili to raziskavo in videli, da se ni nič kaj veliko spremenilo. Ugotovili smo, da moramo prav namensko delati na organizacijski kulturi. Kakšno kulturo želimo, kaj želimo s tem sporočiti, katere vrednote, prepričanja, kateri sistemi in procesi to podpirajo. Vse zadeve morajo biti povezane, ker vplivajo ena na drugo.

Vodje je potrebno stalno usposabljanje in tudi sproti spremljati, kako zadeve delujejo v praksi, prej nam je predvsem to manjkalo. Nekaj teoretičnega na delavnici izkusiš, potem pa je potrebno to tudi prenesti v dnevno prakso. In za te spremembe potrebuješ čas. Trenutno delamo veliko na feedbacku in opolnomočenju zaposlenih, ker vedno potrebuješ oboje. Ne samo željo s strani vodje, ampak tudi pripravljenost s strani zaposlenega, da to odgovornost prevzame in da bo tudi zgradil potrebne kompetence, da bo lahko odgovoren za tisto področje. Gre eno z drugim in za te spremembe potrebujemo čas.

10. Ali vaše zaposlene ocenjujete kot avtentične?

Če si ti avtentičen, če ti delaš s srcem, če ti vodiš ali delaš v skladu s svojimi vrednotami, seveda pričakuješ, da bo to isto veljalo tudi za zaposlene. In če gledam to naše sporočilo »We Lead BSH«, to niso samo leadership principi, to so pravzaprav principi za vsakega zaposlenega. Vodja mora poskrbeti za to, da pomaga zgraditi tako okolje, da bo čim več ljudi, ki bodo prepoznali spremembo kot možnost za razvoj. Na nek način smo vsi vodje. Vsi smo vodje, vsi lahko vplivamo na te spremembe. Stvari morajo biti transparentne, drug drugemu moramo zaupati in vsi moramo imeti možnost, da delujemo v okviru tistega, za kar smo tukaj. Ti potrebuješ vsakega zaposlenega, če ga ne bi, ga ne bi zaposlil. Stvar je samo v

tem, koliko mu pustiš dihati, koliko mu pustiš, da lahko po svoje, seveda v okviru danih možnosti, vpliva na tisto, za kar je tukaj.

11. Ali menite, da so zaposleni do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

Mislím, da velika večina ja. Na začetku, še pred korono, ko smo imeli omejeno možnost dela od doma, je bilo kar dosti pomislekov, kako bodo ljudje to izkoriščali, kako bo z nadzorom, a bodo zaposleni res delali osem ur ali ne. Potem pa, ko je bila korona, ne samo da smo imeli to možnost, ampak je bilo nujno in jaz mislim, da je bilo narejenega še več, kot bi pa sicer bilo, če bi bili ljudje tukaj. Zaposleni so se hoteli dokazati in upravičiti zaupanje s strani podjetja in s strani vodje, čutili so odgovornost, da je njihovo delo opravljeno in tudi še kaj zraven. Tudi po rezultatih podjetja, če gledam, mislim, da smo naredili več, kot pa se je od nas pričakovalo.

12. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Zdi se mi, da se še nismo naučili tega preklopa oziroma da si ne vzamemo toliko časa za pavzo, kot si ga vzamemo, ko smo v podjetju, kjer nam je kar logično, da ko greš z enega sestanka na drugega, potrebuješ vsaj toliko časa, da zamenjaš lokacijo, tukaj pa samo preklapljaš ali pa si celo na dveh sestankih hkrati. Tudi to, da se nam kar samo po sebi zazdi, ko vidimo v koledarju pol ure prosto, da kar še en sestanek stisnemo notri za tiste pol urice. Lahko se zgodi, da pozabimo na sebe oziroma moramo ozavestiti to, kaj se nam na ta način pri oddaljenem delu dogaja. In si moramo vzeti čas za počitek, za zdrave prigrizke. Da je konec koncev, če ne gre drugače, tudi čisto logično, da med sestankom ješ sendvič, piješ kavo ali čaj in enostavno poveš, da ni bilo časa za malico in da nekaj moraš pojesti.

Mogoče res čisto osnovne stvari, ampak so zelo pomembne. Moramo se še boljše naučiti planirati čas, ko delamo od doma, da si vmes vzamemo dovolj pavze ali pa na začetku kakšnega pomembnega sestanka izvedemo kakšne dihalne vaje, se malo pohecamo, da lahko preklopimo s prejšnjega sestanka na novega. Glede tima pa je pomembno, da na različne načine preverjaš, če so ljudje v redu. Kako so, kaj jih muči, kako obvladujejo dolgoročno delo od doma.

13. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Meni pravzaprav na en način paše, ker sem vozač in prihranim kar nekaj časa na dan. In to pomeni, da ga lahko toliko več namenim za delo ali pa toliko več za lastno sprostitev, za kakšen šport, tek, sprehod v naravi ali pa za družino. Drugače pa jaz kar pogrešam človeški stik, tudi kamera je že boljše kot samo slikica in glas, ampak mislim, da stvari tečejo drugače, če imaš vsaj občasno možnost priti v stik z ljudmi v živo. Mi izkoristimo vsak tak trenutek, če se le da. Ljudje smo socialna bitja in potrebujemo bližino. Meni kar manjka objem, stisk

roke. Na začetku sem imela s tem velik problem, ker sem vsakega hotela objeti ali pa mi dati roko. Zdaj se spet privajam, da lahko občasno to naredim.

Rada kombiniram sprehod v naravi z meditacijo. Sprehod v naravi, hitra hoja, štetje korakov ali pa kombinacija joge in telovadbe. Delam, kar mi ustreza tisti trenutek. Definitivno se mi zdi, da si moraš vzeti vsak dan res vsaj pol ure časa, jaz si ga zjutraj in popoldan vzamem kar malo več, ker se ti drugače nabere preveč stvari. Že to, ko greš ven in misliš na druge stvari, pomaga. Tudi branje, ampak jaz moram najprej malo ven, se spihati, ali je to tenis, golf, tek ali pa samo čvek s prijateljicami.

14. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Ekipa mora oziroma rada čuti, da si ti tam zanje. Da jim daš vedeti, da jih razumeš, v kakšni situaciji so, da z njimi поделиš informacijo o tem, kako se tisti trenutek počutijo, kako lahko obvladujejo nalogo. Odvisno je sicer tudi od izkušenosti ekipe. Definitivno pa je vedno dobro, da s sodelavci malo poklepetaš, kaj se z njimi trenutno dogaja, malo tudi skozi hec. Pri vodenju na daljavo je pomembno tudi podajanje ključnih informacijah o dogajanju v službi, sploh pri ljudeh, ki so dalj časa odsotni. Vedno pa je dobrodošel pogovor o tem, kako se ljudje počutimo.

15. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Meni se zdi, da če nisi avtentičen, da si lahko dosti hitreje v stresu. Ker se pravzaprav boriš sam s sabo, če se pretvarjaš, da si nekaj, kar v bistvu nisi. Mislim, da je mogoče najtežje narediti tisti prvi korak, mogoče takrat, ko še ne poznaš ostalih sodelavcev ali pa je kultura še taka, da je govorjenje o čustvih in svojem pogledu ali razgaljanje samega sebe še nekaj neobičajnega. To je najtežje, tisi preboj, kako bo zdaj, ko se bom pred drugimi odprl. Kako me bodo gledali, ali bom sedaj slabši od drugih. Ta preboj je najtežji, ampak je ključen, ker čez nekaj časa se bodo pridružili še ostali. Biti prvi, izpostaviti se, je včasih velik napor.

Če hočeš svojo vlogo, svoje poslanstvo kot vodja res odigrati tako kot naj bi »by the book«, za mene drugega, kot delovati v skladu s samim seboj, ni. Mi je pa čudno samo to, da smo toliko časa potrebovali v podjetjih, da smo začeli govoriti o avtentičnem vodenju.

16. Ali namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo?

Se mi zdi, da mora biti posameznik indikator. Problem je v tem, da če imaš ljudi stalno pred sabo, potem vidiš njihove reakcije. Če jih pa nimaš, ker smo ločeni, je pa to lahko včasih tudi problem remote worka, ti ne moreš samo po glasu prepoznati, da je nekdo v stresu. Včasih lahko, ne pa vedno. Prejšnji teden sem prav opazila pri kolegu, ki je drugače dosti umirjen in ima že med pogovorom veliko idej in hitro najde rešitve, da je velikokrat vmes

med pogovorom skočil v besedo, bil grob v besedah. In sem hitro odreagirala in ga vprašala, če je trenutno v kakšnem težkem obdobju ali situaciji.

Definitivno lahko stres zaznaš tudi po glasu, drugače pa pri svoji ekipi vidiš tudi v tem, kako odreagirajo, četudi direktno ne povejo: »Ti zdajle pa imam jaz polno drugega.« Vidiš po reakcijah, kako se na primer nekdo ne vključi v debato ali pa se nekaj spremeni na primer, da je nekdo drugače poln idej, potem pa postane bolj apatičen kot sicer. Treba je poskrbeti za redne feedbacke: »Kako pa to obvladuješ?«, »Kako pa ti je to uspelo?« ali pa »Zakaj pa tukaj še ne vidimo napredka?« in skozi to vidiš, če ti nekdo ravno ne pove: »Zdaj sem pa zasut z delom.« Večinoma pa ljudje povedo: »Imam pa zdajle toliko, pusti me pri miru.«, »Do kdaj pa to rabiš?«, »A lahko drug teden?«, »Sploh ne vem, kako naj trenutno zadevo rešim.« Skozi takšne situacije vidiš, da je nekdo v stiski. Dejansko je lahko problem, ko imaš človeka doma. Takrat ga moreš večkrat direktno povprašati, da lahko zaznaš možna odstopanja.

17. Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?

Takrat si vzamemo čas za pogovor: »Počasi pogledajmo, kaj je v tem trenutku, pogledajmo, kaj ti jaz lahko pomagam, dogovorimo se, kaj je tisto, kar res potrebujemo, ali pa daj, vzemi si jutri prosto in pusti zadeve, pa bomo v ponedeljek na novo zastarali.« Odvisno je od situacije in od ljudi. Jaz sem načeloma kar pozitivno naravnana in dobre volje in že ko mi nekdo prinese neko zakomplicirano situacijo rečem: »Usedi se, pogledajva, kaj je, dajva še enkrat to in to,« in včasih že samo to razreši oziroma pomaga. Ljudje vidijo, da jih razumeš, da razumeš njihovo konkretno stisko ali dvom, ki povzroča stres. In konec koncev mislim, da izkušeni sodelavci že sami najdejo ventile in rečejo: »Ti, danes pa grem jaz prej domov in grem na kolo.« Ali pa rečejo: »Jutri pa jaz rabim mir, tukaj me gnjavijo in bom jutri od doma.« In je to to.

18. Ali imate na nivoju podjetja sprejete kakšne ukrepe za obvladovanje in preprečevanje stresa pri zaposlenih? Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjššan nivo stresa?

Imamo ne samo delavnice na to temo, ampak tudi sodelujemo s tremi različnimi medicinskimi strokovnjaki za različne težave, ki jih lahko imajo ljudje. Eden od njih je tudi strokovnjak na področju psihofizičnega zdravja, ki ima v okviru tega sodelovanja tudi razgovore z zaposlenimi in možnost usmeriti koga na kakšne delavnice ali pa na kakšno antistresno terapijo, odvisno od tega, kaj je. Stalno zaposlenim nudimo tudi informativne napovednike ali kratke informacije, napotke »tips and tricks«, kaj pomaga in kaj ne v kakšnih situacijah. Včasih prosimo tudi našega zdravnika medicine dela, da vključi v svoja predavanja tudi določene situacije.

Konec koncev pa so zelo pozitivni tudi razni team buildingi in podobne stvari. Je pa tale psihofizična tematika res čedalje bolj v ospredju. Prej smo se bolj osredotočali na fizično zdravje, zdaj pa dejansko tudi na mentalno zdravje in kako je to pomembno. Pozornost

namenjamo temu, kaj lahko naredi posameznik sam in pa tudi temu, kako mu lahko pri tem ozaveščanju in dolgoročnem vzdrževanju mentalnega zdravja pomaga podjetje.

19. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Ja, mislim, da že cel tale najin razgovor vodi v tej smeri, da lahko rečeva ja. Vse se začne pri posamezniku. Če ne vodiš s srcem oziroma v skladu s svojimi vrednotami, si sam s sabo vsaj v delnem, če ne v celotnem nasprotju. In na takšen način ne moreš delovati. Ljudje to začutijo, ljudje začutijo, ali si pristen, a tisto, kar rečeš, res rečeš s srcem ali si to »floskolo« le nekje pobral ali pa prebral. In tudi ne moreš biti ves čas nekaj, kar nisi. Prej ali slej pride neavtentičnost na tak ali drugačen način ven. Nisi pristen in vse tisto, kar je igrano, ti samo škoduje.

To je kot pri otroku, ki takoj zazna, a je tisto, kar mu govoriš, res, ali pa mu govoriš nekaj samo zato, ker bi rad nekaj dosegel. Saj ljudje nismo neumni. Ti lahko točno vidiš nekoga, ki določene stvari govori samo zato, ker je to moderno, ali pa nekoga, ki reče: »Lej, to mi je pa všeč. Za tem pa jaz stojim. Tudi jaz bi rad v tej smeri deloval.« Ampak gre za sporočilo, da ti je nekaj blizu oziroma da bi si ti to tudi želel. Mi (BSH) tudi nismo še tam, ampak smo že daleč.

Naša organizacijska kultura in naše vrednote, ki jih omenjamo, ter tudi celoten korporativen koncept »We Lead BSH« spodbujajo vodenje na osnovi lastnih vrednot. Nemci ravno vodenja s srcem direktno ne pripeljejo, ampak pridemo do tega. Mi se že definitivno pogovarjamo o čustvih na delovnem mestu in o tem, da ni dovolj samo glava, ampak tudi srce. In dejansko se je tudi v času pandemije videlo, da je vodenje s srcem prisotno, da imamo posluš za ljudi in njihove osebne situacije in ne samo skrb zgolj za to, da bo proizvodnja, da bodo količine, da bo rezultat, EBIT. Varnost in zdravje naših zaposlenih sta pomembna. V teh časih smo se osredotočali predvsem na to, kako se zaposleni počutijo, kako jim lahko pomagamo in kako lahko pomagamo drug drugemu.

Priloga 10: Intervju z vodjo na nivoju višjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Niti ne. Tudi ko gledam sam sebe na področju vodenja, gledam na to zelo skromno. Bistveno rajši bi se peljal na drugem ali pa tretjem, petem sedežu, kot pa da se peljem na prvem. Ampak v odsotnosti kakovostnega in dobrega vodenja je pač potrebno tudi to iniciativo prevzeti. Zame je to prej neka nuja, pa naj to ne zveni slabo. Žal je tako, da jaz v življenju še nisem videl vodje, ki ga ne bi presegel. To je ta žalosten vidik in na koncu pač začneš voditi tudi sam. Enostavno je bil to moj naravni razvoj poti. Tudi moji športi so bili vedno individualni, še danes so, in to pomeni, da uživam pri tem, da imam čas za refleksijo in podobne stvari. Mene nikoli ni zanimalo, da bi bil kapetan nogometnega tima ali podobno. Skozi notranjo motivacijo človek raste in to potem drugi prepoznajo. Dostikrat je bilo tako, da so drugi prepoznali mojo vodstveno kompetenco, notranjo moč in so rekli: »Daj ti, daj ti uredi to«. Zagotovo so me pri igri kot otroka pogosto prepričali, da organiziram kakršnokoli lumparijo. Navadno sem bil organizator lumparij in jih tudi navdihnil, da sodelujejo. Nikoli si pa nisem želel biti predsednik šolskega razreda, to so se mi pa zdele dolgočasne in brezvezne zadeve.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Najprej mora biti vodja glede svojih vrednot zelo jasen, katere in kakšne so. Te vrednote morajo biti nekako poravnane z vrednotami ljudi, ki jih vodi. Potrebno je tudi, da vrednote živi. In pa bodiva kar konkretna, te so lahko iskrenost, doslednost, držanje besede, teh stvari je veliko. Ampak predvsem je pomembno, da človek stoji za tem, kar je, in kar trdi, da je, in da tudi to živi. S tem ni nič narobe, če človek neke vrednote nima, če njegov izbor ali nabor vrednot ni najboljši. Ampak tudi tam naj bo avtentičen. Kleptomani pač naj prizna in naj bo kleptomani, pa naj bo dober v tem. Samo naj bo to, kar je. Ne mi pa govoriti, da si eno in mene prepričevati, da naj bom drugo, na koncu pa živimo nekaj čisto tretjega. Tako da ja, pomembno je življenje v skladu z vrednotami.

3. Kako bi opisali vaš slog vodenja v živo?

Jaz nimam sloga ali pa imam veliko slogov. To je odgovor. Poslužujem se lahko posvetovalnega načina, lahko sem pa tudi zelo avtoritativen. Nimam enega in univerzalnega načina vodenja, prilagajam ga situaciji in se tako tudi identificiram. Ne odgovarja mi samo eden. Imam več oblek v svoji omari. Vem pa, da kakšen dan ne izberem najboljše kombinacije, včasih lahko oblečem tudi rumeno majico na fluorescentne hlače. Pač vodenje prilagajam situaciji v najboljši možni meri. Je pa jasno, da včasih na svoje čustveno telo težko vplivamo, kadar so zunanji dejavniki preveliki. Ampak si pa vsaj na koncu iskren do sebe in rečeš: »Okej, danes mi pa ni najboljše šlo, mogoče bi pa bilo boljše drugače.«

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Prvi temelj je, da ljudem zaupaš. Ali jim zaupaš ali pa rečeš: »Okej, kar ne vem, ne boli.« Ali pa rečeš: »Okej, saj vsak lahko malo lumpa, pa je to dopuščeno.« Ampak veš, da je obseg nalog jasen in da morajo biti narejene takrat, ko je to dogovorjeno. Jaz sem vodja vodjem. V času, ko smo bili vsi v domačih pisarnah, je bilo delo razdeljeno in transparentno organizirano. Najprej sem kar odprl preglednico, v katero je vsak je vnesel naloge za sedem dni vnaprej, in se je navedeno potem spremljalo in »pokljukalo«. Ampak ni šlo za tisto, a si ali nisi opravil naloge. Ampak je bil to bolj odraz nezaupanja vodstva navzgor, da si lahko transparentno prikazal kaj ljudje delajo in da niso samo doma in »kavč surfajo«.

Vodenje na daljavo je bilo zelo operativno, kljub temu da sam običajno delujem večinoma na taktično-strateškem nivoju. Vsak dan smo spremljali zadeve, kar se tiče izvedbe nalog, pregledali smo, v kakšnem psihofizičnem stanju so ljudje, malo smo se pogovorili, kako se počutijo na splošno, bolj kot ne pa je bil to pretirano nekreativen način dela zame. Neformalnega komuniciranja je bilo manj, zjutraj so bila usklajevanja, česar običajno nimam. Dejansko imam drugače enkrat ali dvakrat tedensko fiksne poravnave individualno z vodji in enkrat na teden z vsemi skupaj. To je bilo na daljavo na dnevni ravni, ker je bil pritisk na ljudi večji. Komunikacija je bila bolj strukturirana, hkrati je bilo tudi več, zato ker so vsi hoteli sestankovati.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Ja, seveda, saj na vse. Na celotno percepcijo sveta okoli nas vplivajo.

6. Ali poznate vaše prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Seveda, glavne prednosti so, da držim besedo. Če obljubim, je tukaj zaveza in te zaveze se držim. Z ljudmi poskušam delati na zelo empatičen način, se poskušam vživeti vanje. Izkazujem odprtost, iskrenost in z ljudmi odprto komuniciram, tudi če se pogovarjamo o tretji osebi in mogoče ni vedno slišati najlepše. Vedno povem, da uporabljam enako komunikacijo, če je oseba prisotna ali o njej govorimo ob njeni odsotnosti. Pomembna je transparentnost. Sem odprt v komunikaciji in nisem dvoličen. Kar vidiš, to dobiš. Ne skrivam slabosti. Ena od njih je zagotovo, da sem neučakan. Ne maram, da ljudje mečkajo, ker gre življenje prehitro. To tudi vedno povem. Čas je potrošen in ko ga porabiš, ga ni več. Neučakanost je res moja slabost. Drugi si interpretirajo, da od njih pričakujem enak nivo kot pri sebi. Če sam zelo pritiskaš nase in hočeš nekaj narediti, potem tisti, ki te spremljajo, mislijo, da enako pričakuješ od njih. Jasno povem, da ni tako. To je novo prepoznana slabost, nad čimer sem bil kar presenečen. To pomeni, da je morda boljše, če si tak malo »faulast« šef.

7. Na kakšen način se izpopolnujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

Predvsem z izobraževanji, posvetovanji z drugimi vodji, z aktivnimi »coachingi«, tudi z različnimi seminarji, strokovnimi konferencami, z branjem strokovne literature predvsem s področja vodenja in inovacij, razvoja, tudi s področji psihologije. Izobraževanja so pogosto generična. Dva sklopa sta zelo pomembna. Eno so eksperti, drugo pa vodje. Eksperti imajo tako imenovani »T-shaped knowledge« in tukaj ima podjetje kar manko, kar se tiče internih izobraževanj, Seveda lahko sam poiščeš in poglobljaš znanja. Vsaj malo moraš biti ekspert, da si lahko mentor zaposlenim. Biti »coach« zaposlenim je nekoliko meglezna funkcija: poenostavljeno gledano nikoli ti nič ne svetujem, samo malo te sprašujem, kaj bi ti naredil. Tako da s stališča različnih stilov vodenja ne moreš reči: »Jaz sem pa coach«. Potem si samo »coach« in lahko rečeš, da si vodja z leskom v očeh. Če vodiš neko področje, moraš biti vsaj na taktičnem nivoju ekspert. Zakaj? Ker potem tvoj um lahko vzpostavi neko analogijo, kako potekajo posamezna strokovna področja. Ker jaz tukaj pokrivam tehnično področje, glede na svojo izobrazbo potem vem, kaj se pogovarjam s sodelavcem. Na drugi strani so pa vodstvene kompetence, no tam pa je polje znanj interno bolj podprto. Je bolj strukturirano in zajema različne »klastre«: coaching, mentorstvo, potem je psihologija vodenja množic, vodenja vodij, osebni razvoj posameznikov, identifikacija ciljev zaposlenih in tako dalje.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Jaz sodelavce spodbujam k odprti komunikaciji in sem izjemen ljubitelj kritičnega razmišljanja, ne kritiziranja, ampak kritičnega razmišljanja. Da znajo ljudje, kar se jim ponudi, presoditi. Ker na ta način imam tudi možnost, da ljudje presodijo moja razmišljanja in ideje in dobim potem povratno informacijo. To sta dve stvari, ki ju stalno promoviram: odprta komunikacija in kritično razmišljanje.

9. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Odkvisno. Rekel bom pol pol. 50 %.

10. Ali vaše zaposlene ocenjujete kot avtentične? Ali menite, da so do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

Pozitivna kultura je zelo zanimiva. Pri tistih ljudeh, kjer mi je pomemben odziv, se potrudim, da so avtentični. Skozi malo zapletenejši razgovor se izkaže njihov iskren namen. Mislim pa, da ljudje v glavnem niso avtentični. To je moje mnenje, pa to ni slabo mnenje. Menim, da se prilagodijo programom in razmišljanju organizacije, da pripadajo neki čredi. Ljudje v korporaciji čredno razmišljajo, kar pomeni, da je avtentičnost nekaj izsiljenega. Vodje pogosto ne zaupajo zaposlenim. Pogosto trdijo, da zaupajo, ampak to je spet nek priučen način razmišljanja. Drugače pa večinoma vodje ne zaupajo zaposlenim. Zaposleni pa mislim, da glede zaupanja delujejo enako, tudi kadar delo poteka na daljavo.

11. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Zabrisanost med privatnim in službenim življenjem, ker se dejansko sestanki raztegujejo pozno do 18. ure. To pa potem pomeni, da moram delati tudi pozno v noč, da pokrijem tekoče naloge.

12. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem stresa?

Ne, sprostitev. Mi je lažje na daljavo, ker naredim bistveno več, ker ni ostalih motečih dejavnikov, ki izhajajo iz pisarniškega dela. Ampak s tem se distanciram od pisarne. Pozitivno je to, da več naredim, ko sem v domači pisarni, negativno pa to, da nisem v stiku z zaposlenimi. Stres obvladujem s fizično aktivnostjo.

13. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Vodja je ta, ki organizira delo in predvsem daje smisel zaposlenim. Največja težava je pri tistih zaposlenih, ki potrebujejo zunanje motivatorje za delo. In ti znajo hitro zdrsniti v negativna čustvena stanja, ki se potem vlečejo skozi dneve, tedne, mesece. Iz anksioznosti v depresijo pa v še kaj slabšega.

14. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Ja, predvsem ja.

15. Ali namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih? Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?

Ponavadi se to vidi v delu ali pa v odzivih. Ta neka drobna stanja, ko ne morejo več zadrževati ravnanj in besed znotraj fasade. Vedenjski indikatorji so hitro prisotni. Ni težava pri identificiranju, težava je pri tistih, ki so introvertirani. Tam pa je pogosto prvi indikator šele takšno ali drugačno bolezensko stanje.

Individualni pogovor z njim sledi, če mi je posameznik neposredno podrejen, drugače pa je razgovor v prisotnosti vodje. Najpogosteje je najprej razgovor »ena na ena«, da identificiram, v čem je težava, potem pa še z vodjo. Izziv je, ali se ti zaposleni odpre ali ne. To pa je v končni fazi tudi odločitev zaposlenega. Potem pa je postopanje odvisno od situacije. Lahko je to prezaposlitev, dopust, zmanjšan obseg dela, odvisno, kaj človek pove, da bi mu najbolj odgovarjalo v tistem trenutku, kaj vidi kot največji stresor. Lahko je tudi premestitev v drugo delovno skupino, vse opcije so odprte.

16. Ali imate na nivoju podjetja sprejete kakšne ukrepe za obvladovanje in preprečevanje stresa pri zaposlenih? Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Ne, nismo dovolj ozaveščeni, kar se kaže tudi v politiki. Mi sicer spremljamo kazalnike glede nezgod na delu, psihosocialna tveganja pa se identificirajo šele skozi bolniške odsotnosti. To popolnoma kaže na moj negativni odgovor, sem ga še podprl.

17. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Moje osebno mnenje, ki je pristransko in velja zame, je ja. Za marsikoga drugega je pa odgovor ne. Zaradi tega, ker ljudje nočejo sleči svojih oblačil in sneti mask. In za marsikoga je avtentično vodenje napor.

Priloga 11: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Lahko bi rekel, da me je neka oblika vodje prej že spremljala. Če si del ekipe, na primer, če se ukvarjaš s športom ali pa sodeluješ v kakšni drugi organizirani skupini, študentski organizaciji, klubu, prideš v neki fazi tudi do vloge vodje.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Pomembno je, da zna vodja poslušati in da zna spremljati, kaj vse se dogaja v okolici. Na podlagi tega spremljanja, poslušanja in opazovanja vseh dejavnikov pa mora potem vodja znati sestaviti celo sliko in umestiti oddelek na pozicijo, v kateri se nahaja v tistem trenutku. Opredelitev, kje v procesu se nahajaš, in slika, kam bi rad šel, je pomembna, saj lahko le tako loviš smer in v ozadju postaviš primerne aktivnosti. Ključne vrednote, ki bi jih izpostavil, so zaupanje, odkritost, pristnost, produktivna naravnost, zavzetost.

3. Kako bi opisali vaš slog vodenja v živo?

Moj način vodenja spodbuja, da si delimo mnenja, poglede in da slišimo drug drugega, da delujemo kot ekipa. Imamo organiziran skupni tedenski sestanek, kjer pogledamo pretekle aktivnosti, da imamo neko sledljivost in predstavo o že narejenem delu. Spodbujam, da vsak izrazi svoje mnenje, saj deluje vsak na svojem specifičnem področju, hkrati pa moramo delovati kot ekipa. Moj način vodenja je zato predvsem povezovalen, usklajevalen in podpira komunikacijo brez strahu. Tako kot celotno podjetje smo se tudi mi interno zavezali k razvijanju kulture, zadali smo si interna pravila, vrednote, ki jih tudi ves čas dopolnjujemo. Odkritost in zaupanje sta naši ključni vrednoti. Delujemo kot tim, ne tako hierarhično ampak kot skupina.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo?

Pri vodenju na daljavo manjka moment osebnega soočenja, ki ti pomaga pri prepoznavanju odzivov sodelavcev. Pri skupinskih sestankih na daljavo tehnika velikokrat ne omogoča, da se vsi sodelujoči oglašajo hkrati, tudi v primeru vključenih kamer ne gre za enak stik s sodelavci kot v živo. Pogovor, izmenjava informacij sicer tečejo tudi na daljavo, ampak ne tako kakovostno kot v živo. Tudi angažma sodelavcev ni takšen kot na sestankih v živo.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja tako v živo kot tudi na daljavo?

Ja, to sem delil tudi s svojim nadrejenim. Najbolj ključno je bilo zame, da je tudi moj nadrejeni sprejel moj način vodenja. Vsak ima svoj lasten način vodenja, dela, ki mu pomaga, da je najuspešnejši. Imel sem možnost, da sem uveljavil svoj način vodenja, ko sem prevzel vodenje ekipe od svojega predhodnika. Pri mojem nadrejenem ni bilo

zacementiranih pričakovanj, kako moram voditi ekipo. Jaz sem našel in oblikoval lasten način vodenja, ki je bil sprejet tako s strani zaposlenih kot tudi s strani mojega vodje in to se mi zdi najpomembnejše.

6. Ali poznate vaše prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, se zavedam. Ne samo jaz, tudi moji sodelavci. Večkrat smo s pomočjo raznih metod, na primer tudi s pomočjo analize DISK, ugotovili svoje osebne tipe, to smo delili med seboj, da se tudi lažje razumemo, kaj smo oziroma kaj narekujejo naše osebnosti, to se nam je zdela zanimiva naloga. Med seboj si povemo, kaj pri sebi dojemamo kot dobro in kaj kot dobro vidimo pri drugih. Pri vsakem posamezniku prepoznamo večšine in področja, ki mu najbolj ležijo. Potem pa je moja naloga, da kot vodja načrtujem delo in naloge na način in tistim ljudem, ki so najuspešnejši za določeno področje. Enim bolj leži strategija, drugim bolj operativne naloge, nekateri so zelo natančni, spet drugi imajo drugačne veščine.

7. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

Možnost razvoja na področju vodenja mi ponuja podjetje, ki sodeluje tudi z zunanjimi mednarodnimi konzultacijskimi skupinami. Vsako leto imam možnost sodelovati na seminarjih in izpopolnjevati svoje vodstvene veščine, rekel bi, da je to področje s strani podjetja močno podprto. Skrbim pa tudi za lasten razvoj, za razvoj lastnih osebnostnih veščin, kar se tudi pozna pri balansiranju osebnosti in v končni fazi pri samem delovanju v ekipi, da nisi pod stresom, da nisi preobremenjen in da znaš primerno oceniti situacijo.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Ja, pri vodenju v živo lahko temu namenjam še več pozornosti. Na začetku, ko sem prevzel ekipo, sem moral vzpostaviti skupni timski duh. Vzpostavili smo naše ključne vrednote, postavili skupno vizijo oddelka. V času dela na daljavo je časa oziroma možnosti za spodbujanje te tematike manj, na žalost imamo skoraj polovico manj sestankov z mehкими, medosebnimi vsebinami. Trenutno delo opravljamo po hibridnem sistemu, polovica zaposlenih je z mano v pisarni, polovica jih dela na daljavo. Počasi bomo lahko spet začeli več delati na tej temi, v času popolnega dela na daljavo pa je to izredno težko.

9. Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo?

Skupna ugotovitev glede odnosov pri delu na daljavo je bila, da je dovolj, da se ekipa dobi vsaj enkrat na teden in je še vedno možno ohranjati in krepiti odnose ter ekipno klimo. Če pa gre za daljšo odsotnost in popolno delo na daljavo vseh sodelavcev, medsebojni odnosi začnejo počasi bledeti. Ne gre toliko za razpadanje odnosov, ampak za bledenje močne povezanosti.

10. Kaj spodbujate pri zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na daljavo?

Moja navodila so bila, da se poskušamo vsi prilagoditi dani situaciji. Razumel sem, da imajo vsi moji sodelavci družine, otroke in da je usklajevanje privatnega in službenega življenja v času pandemije in dela na daljavo izredno obremenjujoče. Zaposlenim sem glede delovnega časa opravljanja nalog pustil odprte roke, dal sem jim jasno sporočilo, da opravljajo zahtevno, težko delo zaradi danih razmer in da upamo, da je to enkratna situacija, ki jo bomo prebrodili skupaj. Dajal sem jim psihično oporo in razumel sem situacije, s katerimi so se v tem času soočali moji sodelavci.

11. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Jaz koncept avtentičnega vodenja poznam, definicije so sicer malo različne, ampak jaz razumem ta koncept tako, da vodiš organizacijo z načinom, ki sovпада z lastnim sebi in da poskušaš čutiti, kaj je lastno tudi drugim. S tem kot vodja ustvarjaš klimo, v kateri prevladuje prijetno, zaupanja vredno vzdušje, hkrati pa ta dejavnik, da poznaš človeka na drugi strani, zmanjša tvoj stresni faktor in ti odpira pot k dobremu sodelovanju. Vsak izraža svoje realno mnenje, to vidim kot veliko prednost, ker sodelujem s strokovnjaki na specifičnih področjih in prav oni najbolj obvladajo ta področja. Z moje strani pa je bistveno, da vsa ta področja povežem v širšo sliko in jim dam tudi povratno informacijo, da tudi oni vidijo celotno sliko, kje se nahajamo in kakšno je stanje.

Rekel bi, da je ta koncept kar dobro poznan tudi pri ostalih vodjih. Je sicer odvisno od vsakega posameznika, ampak podjetje veliko dela na tej kulturi in zavedanju. Dobro je, da se je podjetje tudi opredelilo in da jasno spodbuja ta koncept.

12. Ali vaše zaposlene ocenjujete kot avtentične?

Ja, avtentičnost mojih sodelavcev se kaže v tem, da velikokrat sodelujejo v javni debati. Na skupinskih sestankih tako interno kot tudi v širšem smislu kažejo visoko raven avtentičnosti.

13. Ali menite, da so sodelavci do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

Ja, ampak opažam, da se zaposleni na daljavo težje odprejo. Skoraj nikoli ne moreš stvari kar takoj povedati, potreben je nek predgovor, osvetlitev ozadja. Pri delu na daljavo pa je teh priložnosti manj. Pri delu na daljavo preveč časa namenjamo raznim kazalnikom uspešnosti dela in ne toliko odnosom. V živo steče neformalna debata večkrat, ko se srečaš na hodniku ali ko si kuhaš kavo. V živo vidiš takojšen odziv, neformalni pogovori ena na ena so bolj spontani. Ocenil sem, da se pri delu na daljavo skoraj polovico manjkrat pogovarjamo o neformalnih odnosih kot pri delu v živo, kjer o tem govorimo bodisi načrtno na sestankih, spontano ob kavah ali pa ob neformalnih priložnostih.

14. Kateri so izzivi vodenja na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Pri vodenju na daljavo je težko vzpostavljati nove situacije, kreativnost, sodelovanje vseh zaposlenih skupaj, brainstorming. Kulturni razvoj je zelo težak. Redne procese, kjer so pravila jasna, je lažje vzdrževati in voditi na daljavo. Neke nove situacije, ki jih je potrebno razumeti, predelati in se iz njih nekaj naučiti, pa je na daljavo voditi bistveno težje.

15. Ali vam delo na daljavo predstavlja dodaten stres?

Sam koncept vodenja ja. Kadar delo poteka popolnoma na daljavo in se s sodelavci ne vidimo dalj časa, mi vodenje predstavlja dodaten stres. Če pa se s sodelavci vidimo enkrat, dvakrat na teden, pa je to že lažje oziroma je dovolj, da se takrat z njimi pogovorim o teh mehkih vsebinah, ki jih je na daljavo težje komunicirati, ostalo pa lahko prestavim na kasneje in na daljavo. Kombinacija vodenja na daljavo in v živo je nekako vzdržna.

16. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Če so vsi procesi jasni in razumljivi, je vloga vodje zanemarljiva, vodenje je enostavno. Pri kompleksnih stvareh, podajanju vizije, strategije in usklajevanju tega pa je vloga vodje ključna. Pri vodenju na daljavo si je potrebno vzeti več časa, je pa res zelo odvisno od delovnega procesa. Pri pogovorih na daljavo sem se z zaposlenimi dotaknil predvsem merljivih stvari in ne toliko tistih medosebnih elementov.

17. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Zagotovo. Predvsem pa avtentično delovanje pripelje do manj stresnih situacij. Bolj kot deluješ naravno sebi, manj si izven svojega načina delovanja in seveda najboljše deluješ, ko si v svojem načinu. Ko si v svojem pravem načinu delovanja, zelo težko sploh prideš do stresa in ga tudi najlažje obvladuješ.

18. Ali vi kot vodja namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo?

Seveda, stres preventivno pri zaposlenih zaznavam s pogovorom, vendar morajo biti za to odprti. Opažam, da se zaposleni na daljavo težje odprejo, ker je za takšen pogovor in za zaznavanje teh mehkih vsebin potreben čas. Pri delu na daljavo sem zaposlene enostavno poklical, povabil sem jih na jutranjo kavo na daljavo in se poskušal z njimi pogovoriti, podobno kot smo to delali v živo. Pri teh pogovorih sem pozoren na počutje zaposlenih in če opazim kaj nenavadnega, hitro odreagiram. Je bilo pa na daljavo teh pogovorov in situacij za preventivno zaznavanje stresa bistveno manj.

19. Kaj storite, če pri posamezniku zaznate stisko, stres?

Najprej poskušam ugotoviti vzroke. Če situacija posameznika vpliva na njegovo učinkovitost pri delu, prosim za pomoč tudi ostale sodelavce, ki jim povem, da je trenutno nekdo v takšni situaciji, da ne zmore vsega narediti. Prosim jih za pomoč, da skupaj sodelavca v stiski vsaj malo delovno razbremenimo in mu s tem pomagamo prebroditi situacijo.

20. Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Podjetje veliko poudarka namenja ozaveščanju zaposlenih o pomenu gibanja in zdrave prehrane na ohranjanje fizičnega zdravja. Sistematično pa se ne ozavešča toliko tudi o pomenu in pristopih k psihičnemu zdravju. Nekateri oddelki imajo sicer tudi možnost psihološke podpore. Menim, da bi bile za zaposlene kakšne delavnice na temo psihičnega zdravja tudi zelo dobrodošle.

21. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Ja, s tem se strinjam v celoti.

Priloga 12: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Ja, me spremlja, ne čisto od otroških let, ampak od mladih nog naprej. Prva taka vloga je bila, ko sem svoj čas treniral rokomet in bil kapetan ekipe. To je bilo moje prvo srečanje z vodenjem. V osnovni in srednji šoli sem bil v določenih trenutkih oziroma letih tudi predstavnik razreda. Če me kdo vpraša, če sem si kdaj želel biti vodja, nikoli nisem imel težnje, da bi na primer postal kapetan rokometne ekipe ali pa predsednik razreda. Nikoli nisem imel te težnje, enostavno so me drugi našli in mi to vlogo dodelili. Meni pa ni bila v breme ali muka.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Definitivno mora vodja znati prisluhniti ljudem okoli sebe, imeti mora določeno mero empatije, mislim pa, da je strokovnost tista, brez katere nikakor ne gre. Empatije se po moje ne moreš priučiti, če si sočuten do človeka, ga čutiš, če ga ne, pa ne vem, kako bi se tega lahko naučil. Strokovnost pa je tista, ki se je lahko naučiš, priučiš in mislim, da je ključna za dobro vodenje. Ljudje potrebujejo nekoga, ki mu zaupajo, da jim pomaga tudi pri določenih tehničnih zadevah. Hkrati pa je pomembno tudi, da daš odkrit feedback, tega se moraš zavedati in tudi naučiti. Vse preveč je ljudi, ki se bojijo nekemu povedati: »Ti, tega pa nisi v redu naredil.«

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

Na to vprašanje pa ne bi odgovoril. Predvsem zaradi tega stališča, ker sem imel pred kratkim ocenjevanje mojega sloga vodenja, to je bila neka strokovna ocena oziroma vprašalnik preko 200 vprašanj, ki je dejansko pokazal moj slog vodenja. Tako da sem dobil zrcalo, če lahko tako rečem, kakšen je moj slog vodenja. Na koncu sem dobil oceno in ne morem reči, kaj jaz mislim, ampak se lahko samo navežem, da jaz lahko mislim eno, rezultati te raziskave pa so pokazali malo drugače, kot tisto, kar sem si jaz mislil. In nekako še vedno procesiram to zgodbo in težko odgovorim, kaj jaz mislim, kakšen je moj stil vodenja. Ne bom rekel, da se v popolnosti ne strinjam z rezultatom te raziskave, ampak sem še malo v lastni dilemi, koliko sem jaz drugače mislil od tistega, kar je znanstveno dokazano. Neavtentičnosti si jaz pri vodenju in svojem delu sploh ne znam predstavljati. Lahko si neavtentičen en mesec, na dolgi rok pa ne vem, če bi lahko nekdo igral neko vlogo in šel izven sebe.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov vodenja in komuniciranja pri delu na daljavo se poslužujete?

Vodenje na daljavo je bistveno težje v veliki meri zaradi zelo tehnično specifičnega področja, ki ga obvladujemo. Naše komuniciranje pa poteka tako, da imamo že v osnovi jutranje sestanke, predvideno 20-minutno koordinacijo tako v živo kot tudi pri oddaljenem

delu oziroma delu na daljavo. V koledarju imamo vsi vabilo na sestanek, ni pa nujno, da imamo res vsak dan koordinacijo, ki pa je sicer namenjena hitri izmenjavi informacij, kaj se je zgodilo prejšnji dan, kaj se bo danes in kaj jutri. Zgodi se tudi, da kdaj ta sestanek odpade, če ni potrebe po njem; namreč ne želim imeti sestanka, če ni teme, da bi morale debatirati 5–6 ljudi. Delo na daljavo je bilo pri nas prisotno predvsem, ko sem bil jaz odsoten iz podjetja. Delo je zelo tehnično specifično, direktno v proizvodnji, tako da so bili delavci prisotni, jaz pa sem delal na daljavo. Komunikacija je potekala ne glede na lokacijo, samo težje je bilo komunicirati na daljavo.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja tako v živo kot tudi na daljavo?

Brez dvoma!

6. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, mislim, da se jih zavedam. Predvsem se moraš zavedati svojih slabosti. Mislim tudi, da jih delim. Mislim pa, da je to tudi malo osebno povezano, nekateri smo bolj odprti tudi za deljenje takih zadev, nekateri pa manj.

7. Na kakšen način se izpopolnujete kot vodja (skrbite za lasten vodstveni razvoj)?

V podjetju imamo zelo veliko izobraževanj na temo vodenja in bom rekel, da se jih zelo veliko udeležim.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Vsi skupaj se trudimo za sproščeno vzdušje v pisarni. V tem trenutku oziroma v zadnjem letu smo bili precej obremenjeni, korona oziroma vsi povezani ukrepi so definitivno na vseh nas pustili neke posledice. Ampak s spodbujanjem sproščenosti, da v pisarni delimo tudi osebne stvari, pozitivno vplivamo na izboljšanje medosebnih odnosov. V pisarni, kjer smo najožji sodelavci, imamo dobro vzdušje, vem pa tudi za proizvodnjo. Tudi zadnja anketa zadovoljstva zaposlenih je to potrdila. V našem oddelku smo bili s strani sodelavcev najboljše ocenjeni v celem podjetju. Lahko rečem, da imamo vse urejeno, seveda pa ni vedno vse rožnato, ampak se trudimo in urejamo sproti.

9. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Ja, je. Moja izkušnja je taka, da so bili vsi vodje, ki sem jih jaz do sedaj imel, odprti in avtentični. In iz lastnih izkušenj ocenjujem, da je avtentičnost v podjetju na taki ravni, da zadeva funkcionira.

10. Ali vaše zaposlene ocenjujete kot avtentične? Ali menite, da so do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

Ja, tudi. Kot sem že povedal na začetku, ne moreš mimo sebe. En mesec ali neko kratko časovno obdobje lahko igraš, dolgoročno pa to ne gre. Ne znam si niti drugače predstavljati, kot da ne bi bili avtentični. In ja, tudi pri delu na daljavo imamo vzpostavljeno visoko mero zaupanja drug drugemu.

11. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Motivacija je eden izmed izzivov, če govorim za moje področje delovanja, in pa visoko tehnična smer. Je pa na primer doma lažje narediti neke prezentacije ali podobne zadeve, ker nimaš toliko motečih elementov kot v pisarni. Če te ni v pisarni, te ljudje malo kasneje pocukajo za rokav, kot če si tukaj in si ves čas na voljo.

12. Ali vam delo na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Ne bi rekel, da mi predstavlja dodaten stres. Najbrž tudi zato, ker tega dela na daljavo ni bilo toliko. Če pa bi delal na daljavo pol leta ali več, bi bila definitivno večina stvari, o katerih sva se do sedaj pogovarjala, drugačnih.

Stvari, ki jih počnem v prostem času, je ogromno in skupek teh stvari je način, da se stres umakne. Moje prepričanje je tako, da stres povzročamo sami sebi. Da odmisliš stresno situacijo, pa moraš misli zamotiti z nečem drugim. Pri meni je to lahko šport, vedno najdem nekaj.

13. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Brez vodje ne gre, rekel bi, da je pomembna. V BSH damo veliko na samoiniciativnost in na to, da se ljudje počutijo odgovorni. Vseeno pa morajo naloge in odgovornost iti od neke osebe navzgor in navzdol. Vodja definitivno pozna tudi prioritete pri delu oziroma pri nekih projektih, vodja je odgovoren tudi za razporejanje resursov in te stvari je potrebno organizirati. Lahko so ljudje še ne vem kako samoiniciativni, samoorganizirani, ampak najmanj te stvari je potrebno organizirati in prenesti tiste informacije, ki pridejo od vodje na enem nivoju do vodje na drugem nivoju. Sploh ne vem, kako bi lahko drugače stvari brez vodje funkcionirale.

14. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Glede na tisto, kar sem prej rekel, da stres povzročamo sami sebi, ta odgovor ne more biti pritrdilen. Lahko je samo odklonilen, ker mi moje vrednote lahko kvečjemu povzročajo več stresa pri vodenju. Ravnanje v skladu z mojimi notranjimi načeli mi povečuje nivo stresa.

Če bi jaz bil človek, ki na vsako stvar prikima in vedno ugodi vsem, bi bilo mogoče lažje kakšno stvar narediti, ampak bi ravnal v nasprotju s svojimi načeli in bi potem bil v konfliktu sam s sabo. In zato ker se včasih spustim v kakšen konflikt, ko bi bilo lažje reči ja, sem potem v stresu. Ampak drugače bi pa bil v stresu zaradi notranjega konflikta. Kaj pa je zdaj boljše, pa ne vem. Mislim sicer, da notranji konflikt povzroča večji stres kot pa zunanji konflikt.

15. Ali vi kot vodja namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo? Kaj storite, če pri posamezniku zaznate stisko, stres?

Pri ljudeh, ki jih poznam, to vidim. Pri svojih sodelavcih prepoznam, kdaj so pod stresom in velikokrat znam tudi oceniti, kak nivo je tega stresa. Če se mi zdi, da je nivo stresa šel zelo visoko, skušam s pogovorom na mehek način povprašati sodelavca, kaj je narobe, in vprašam, kako lahko pomagam. Torej najprej poskušam s pogovorom ugotoviti, kateri je vzrok stresa, nato pa poskušam z neko prerazporeditvijo prioritet zmanjšati nivo stresa. Zdi se mi pomembno, da sodelavci vedo, kaj je prioriteta. V stresnih situacijah se mi zdi pogled »od zunaj« nujno potreben.

Priloga 13: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Na enem izmed izobraževanj, na katerem smo bili prisotni vodje, so nas vprašali, kdo od nas prisotnih je bil v času šolanja predsednik razreda, in mislim, da smo skoraj vsi dvignili roke. Vloga vodje me torej spremlja že od osnovne šole, ko sem bil predsednik razreda. Tudi na fakulteti sem se večkrat pojavil v vlogi vodje pri raznih projektih. Tako da ja, lahko bi rekel, da me vloga vodje spremlja že od zgodnjega otroštva.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Srčnost, srčnost, srčnost. Rekel bi tudi čuječnost. V končni fazi lahko vodiš tim samo v sistemu, da tudi malo poznaš okolje svojih zaposlenih. V primeru, da ima nekdo izzive doma, se to popolnoma drugače reflektira pri njegovem vsakodnevnem delu. Kot dober vodja se moreš zagotovo izogibati dvoličnosti, ne pa, da nekaj delaš v službi, v privatnem življenju pa čisto drugače. Pomembno je tudi, da imaš svojo konsistenco. V kolikor zagovarjaš neko svoje prepričanje ali vrednoto, jo moraš konsistentno. Kar pa ne pomeni, da se ne sme kdaj spremeniti, ampak takrat je potrebno to dobro obrazložiti.

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

Slog vodenja je zelo odvisen od zrelosti tima oziroma od kompetenc, ki jih tvoj tim ima. Jaz vodim tim zaposlenih, ki že ima neko kilometrino. Torej ne vodim zaposlenih, ki bi bili začetniki, da bi jih moral učiti osnov, na primer poznavanje procesov, odgovornosti in nalog. Moj slog vodenja zato temelji na delegiranju in samoupravljanju. Ni toliko direktnega nadzora dnevnih nalog. Dogovorimo se za delovne naloge, za tiste stvari, ki morajo biti narejene. Moja vloga pa je delegiranje in predvsem podpora – da vsi vedo, da lahko pridejo do mene in vprašajo za kakšen nasvet in usmeritev.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov vodenja in komuniciranja pri delu na daljavo se poslužujete?

Smo funkcija v podjetju, ki ni toliko vezana direktno na proizvodnjo, tako da smo to obliko dela na daljavo koristili mogoče še celo več kot ostali. Dejstvo je, da je sam tip vodenja, ko enkrat dosežeš nivo zaupanja, da lahko samo delegiraš in podpiraš, potem takšen, da ne potrebuješ konstantnega nadzora in zadeve tečejo čisto normalno in konstantno. Ja, pri vodenju na daljavo je več Skype klicev, več usklajevanja časa, da poiščeš termin, ki ustreza vsem. Smo se pa navadili, da lahko kadarkoli napišeš sodelavcu, če ima minuto časa in ti bo ta odgovoril takoj, ko bo lahko.

Mojega sloga vodenja zaradi dela na daljavo nisem niti slučajno spreminjal. Pri nas je tudi na daljavo enako kot v živo. Imamo neko ustaljeno komunikacijo, in sicer imamo na začetku

dneva okoli 8. ure zjutraj skupinski klic, na katerem se pogovorimo, kaj imamo narediti tisti dan, na tem sestanku zaposleni povejo tudi, če ima kdo kakšne izzive. Ta sestanek ne traja dolgo, maksimalno 15 minut, ker ni mišljeno, da gremo v detajle, ampak samo, da malce razbremenimo zaposlene, pove se kakšna šala, da se okrepi timski duh. Cilj je, da dan začnemo s smehom, tudi če naš čaka ogromno dela in je elektronska pošta že navsezgodaj čisto polna.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja tako v živo kot tudi na daljavo?

Ja, definitivno. Ljudje smo si različni in prav je tako. Vodje imamo drugačne principe vodenja. Moj predhodnik je bil zelo ciljno usmerjen v smislu »tabela, naloga, je narejeno, ni narejeno«, jaz pa tega ne počnem, zame je to občutek mikro managementa, kar pri vsej masi mojega dela ne gre skozi. Sam raje gradim kompetentnost svojih zaposlenih in potem vem, da bodo stvari izpeljali in niti ni potrebno preverjati. Definitivno se zelo trudim pri kompetencah, zaposlenim sem ves čas na voljo. Sam pri vodenju izhajam iz preteklih izkušenj, ki mi dajejo bogato zakladnico zelo širokega znanja, kar so mi povedali tudi zaposleni, da cenijo pri meni.

6. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, se zavedam in jih tudi delim. Definitivno smo v preteklosti v BSH naredili že ogromno izobraževanj, kot sta na primer ELSA, Leader as coach in podobne, in vsa ta izobraževanja te na koncu usmerjajo k dejstvu, da smo vsi ljudje. V sodobnem svetu se ruši neka stroga hierarhija. Jaz si ne želim, da me moji sodelavci občutijo kot šefa, ampak da me občutijo kot sodelavca. Ja, na določenih področjih vem mogoče več kot nekateri zaposleni, imam neke drugačne odgovornosti, ampak definitivno poskušam v vlogi vodje nekako nastopati, da sem njihov sodelavec.

Glede slabosti – ja, tudi jaz jih odkrito delim, pri vseh se lahko zgodi tudi življenje. Kot življenje mislim izzive, ki nam jih lahko življenje prinese, bodisi finančne, osebne, kakršnekoli. In če imam jaz sam kakšen problem, to zaposlenim tudi povem.

7. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstveni razvoj)?

Zelo se trudim, da zasledujem razne novice na tem področju. Včlanil sem se v nekaj Youtube kanalov, imam tudi veliko dobrega čtiva, veliko stvari se naučim tudi na raznih webinarjih, ki si jih sam ogledam in potem na ta način nekako potegnem skupaj stvari, ki mi ustrezajo, in jih poskušam vkomponirati v svoje delo.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi? Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo?

Ja, definitivno. Vidim, da to res ogromno pomeni in da ljudje to potrebujemo. Drugače se zelo hitro izgubi tisti občutek veselja, ko prideš v službo in dobiš cmok v želodcu. S takšnimi občutki hoditi v službo res ni lepo, to sem občutil že tudi sam. Definitivno mora biti pozitivna klima v timu in tudi na splošno v širšem krogu. Rekel bi, da večje razlike med odnosi v živo in na daljavo ni.

9. Kaj spodbujate pri zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na daljavo?

Definitivno spodbujam komunikacijo, komunikacijo, komunikacijo. Direktno komunikacijo. Zaposlenim poskušam razložiti, da je pisanje e-mailov stvar preteklosti, saj se mi za 2021 tipkanje zdi že res malo zapozneno. Čakam tehnologijo, ki nam bo končno omogočila, da ne bo potrebno toliko pisati. Sam verjamem, dokazujem in izkazujem to, da lahko samo z enim klicem ali pa videoklicem nadomestimo pisanje 15–20 e-mailov. Tudi časovno gledano neko stvar lahko s klicem rešiš v 5–10 minutah, s pisanjem e-mailov in čakanjem na odgovore pa bi za reševanje te iste stvari porabil 3 dni.

10. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Moje mnenje je, da imamo v podjetju še kar nekaj primanjkljajev. Ne bi si upal trditi, da je avtentično vodenje na celotni ravni res dobro prisotno. Sodelujem z različnimi funkcijami v podjetju in na podlagi izkušenj bi rekel, da se nekatere trudijo več v tej smeri, nekatere pa malo manj.

11. Ali svoje zaposlene ocenjujete kot avtentične? Ali menite, da so sodelavci do vas iskreni in vam zaupajo, kljub temu da delo poteka na daljavo?

Rekel bi, da so zaposleni kar avtentični. Vedno je sicer izziv, ker če je kaj stalnica v takšnih podjetjih, kot je BSH, so to spremembe. Dobivamo veliko novih sodelavcev, ki delajo čisto druge stvari kot preostali del tima. Potem je to izziv, ker prvič ne poznaš toliko tem, ne poznaš osebe. Ampak v vsakem primeru se hitro vzpostavi zaupanje. Zaupanje je ključ do avtentičnosti, ker bolj kot si lahko zaupaš na delovnem mestu, lažje postaneš avtentičen.

Rekel bi, da so zaposleni iskreni in da je zaupanje vzpostavljeno tudi, ko delamo na daljavo. Nisem opazil kakšnih sprememb, da bi bilo kaj drugače.

12. Kateri so izzivi vodenja na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Nekih večjih izzivov ne vidim, predvsem vidim bolj prednosti kot pa izzive, sploh za nas, ki smo morda bolj oddaljeni od podjetja. Morda tudi to, ko pogledaš v komunikacijski kanal in je nekdo rdeče označen, ker ima verjetno kakšen sestanek, ga v tistem trenutku ne moreš poklicati. V pisarni pa samo vstaneš, pogledaš, če je nekdo dejansko prost, nima nič v rokah in greš do njega in rešiš zadeve. Če delo dobro načrtuješ, se da vse dobro rešiti tudi na daljavo.

13. Ali vam delo na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem stresnih situacij, če pride do njih?

Meni osebno delo na daljavo predstavlja manj stresa. Drugače pa stres premagujem z izkušnjami. Sam osebno ogromno delam na raznih meditacijah, sproščanjih preko športa.

14. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Zelo pomembna in popolnoma enaka kot v pisarni, ni nobene razlike.

15. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Definitivno pomaga! Če ne moreš biti ti kot ti, je že to ogromen stresor. In avtentičnost definitivno pomaga tudi, da zmanjšaš nastanek stresa.

16. Ali vi kot vodja namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ki delajo na daljavo? Kaj storite, če pri posamezniku zaznate stisko, stres?

Ja, seveda. Predvsem z opazovanjem. Moraš biti dober opazovalec in poslušalec, da vidiš, slišiš oziroma zaznaš tudi preko kakšnega e-maila podton, ki ti pove, da je nekdo v stiski. Zmožnost branja med vrsticami in občutek za te stvari razviješ sčasoma skozi leta izkušenj, ta znanja dobiš tudi na raznih izobraževanjih.

Ko zaznam, da oseba ni prava, se z njo poskušam najprej pogovoriti in ugotoviti, kaj je razlog za stisko in če lahko kot vodja kako pomagam. Mogoče potrebuje oseba samo kakšen prost dan, da uredi stvari. Obvladovanja stresa pri zaposlenih se lotim s pregledom in iskanjem prioritet. Dostikrat je nekdo pod stresom, ker ima občutek, da je potrebno čisto vse stvari dokončati do jutri. V takšnih primerih je dober drug par oči, ki določi prioritete naloge in naredi načrt dela. Če pa zaznam, da je oseba preobremenjena, seveda tudi odvezam in prerazporedim naloge.

17. Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Bi rekel, da ja. Morda še ne dovolj. Mentalni del je še vedno zelo velik tabu, ampak tudi tu se premikamo.

18. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Definitivno se strinjam, na prvo žogo bi rekel ja. Če pa dobro pomislim, avtentičnost pomeni, da si predvsem to, kar si znotraj sebe. In dejstvo je, da smo ljudje različni in da so tudi okolja, v katerih delujemo, različna. Če si avtentičen sam sebi, v okolju, ki ima podobne vrednote in prepričanja, potem ta teza zagotovo drži.

Lahko pa je nekdo avtentičen sam sebi in deluje v drugače mislečem okolju. V takšnih primerih pa ne vem, če ta teza drži. Dobro je, da se oseba, ki sicer kaže svoj jaz in se ob tem dobro počuti, zaveda, da mogoče pa drugi čutijo in vidijo stvari drugače. Če se tega zaveda, zna to obrazložiti ali pa se za kakšno stvar tudi opravičiti, potem je to v redu. Če pa se takšna oseba tega ne zaveda, torej da sicer je avtentična, nima pa občutka, da lahko njena popolna in iskrena avtentičnost koga drugega prizadene ali povzroči kakšne druge turbulence, to predstavlja problem. Na primer, če je nekdo narcisoidno avtentičen, ker takšen pač je, ga je takšnega naredila genetika ali oblikovalo socialno okolje, v katerem je odraščal, potem ima lahko z okolico kar velike težave.

Na primer genij Elon Musk, ki mu možgančki delajo malo drugače kot nam ostalim. On je s svojim delovanjem in izjavami avtentičen sam sebi, za okolico pa je velikokrat nesprejemljiv, žaljiv. Ni ga strah govoriti o drugačnosti, sam sebi in drugim je priznal, da je drugačen in s tem mu ni bilo potrebno žrtvovati svoje avtentičnosti.

Priloga 14: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Ja, me. Vloga vodje me spremlja že od otroštva, ko sva bila z bratom prava podjetnika. Skupaj sva ustvarjala in izdelovala veliko stvari, jaz pa sem jih potem moral spraviti v promet pri sosedih in moram reči, da mi je šlo kar odlično. V srednji šoli sem bil pobudnik letopisa, prevzemal sem organizacijo različnih aktivnosti in dogodkov. Vedno sem imel dober občutek, smisel, kako povezati vse stvari in aktivnosti, da pridemo na koncu do dobrega izdelka. V času študija je bilo prisotnega malo manj podjetništva in več fokusa na druge dogodivščine.

Nato pa so tudi vse moje vloge v začetku kariere zelo hitro odražale dobro delo in še boljše odnose. Kmalu sem napredoval na pozicijo šefa nabave, kjer sem dve leti vodil ekipo ljudi, to je bilo moje prvo resno vodenje. Vodil sem ekipo starejših ljudi, različnih nazorov in inteligenčnih kapacitet. Moral sem poiskati načine, kako se približati vsakemu članu ekipe, kako vsakega člana uslišati in kako ga podpreti pri tem, kar dela. Moja karierna pot me je nato vodila v drugo podjetje na pozicijo komercialnega direktorja. Začel sem s 60 ljudmi, končal z 210. Moj način vodenja je bil, da sem ves čas iskal novo delo. Skozi svoje besede in obnašanje sem pridobil zaupanje in uspeh tudi na kupčevi strani.

Avtentičnosti ne izžarevaš samo v vlogi vodje, ampak v vlogi osebe, kakršna si. Ne glede na to, v kateri vlogi si trenutno, če si tak, kot si, in nimaš slabih namenov ter te odlikujejo neka zdrava načela, prepričanja, vrednote in si zelo transparenten, daješ občutek varnosti tudi drugi strani, kar pa je smisel vsakega posla.

Svojo karierno pot sem nato nadaljeval v drugem družinskem podjetju z 20 zaposlenimi, kjer sem prevzel vlogo izvršnega direktorja. Bil sem odgovoren za dogovarjanje o vseh poslih, vodenje proizvodnje, vodenje reklamacij. Tudi pri reševanju reklamacij je zelo pomembno, da si za sogovornika vzameš čas in se potruдиš najti rešitev, ki je sprejemljiva za oba.

Nato pa sem prišel v BSH, prevzel sem zahtevno vodstveno funkcijo, kjer pa je bil ta del vodstvenih veščin še bistveno bolj izražen. Soočiti sem se moral s kar veliko starostno razliko med mano (vodjo) in mojimi podrejenimi. Kljub različnim težavam, s katerimi so se soočali vsi zaposleni, sem kot vodja ustvaril zelo dobro klimo. Z vsemi sem se zelo dobro razumel, kljub temu da smo imeli nekatera nesoglasja in težave, smo vedno našli rešitev. Velikokrat sem, ko mi je to dopuščal čas, odšel k sodelavcem in jim pomagal pri njihovem delu v proizvodnji. Veliko smo se pogovarjali, ker mi ni bilo vseeno zanje. Skozi celotno poslovno kariero sem za ljudi, ki so me spremljali, točno vedel, kaj se dogaja z njimi, kakšne okoliščine imajo doma, kako se počutijo in kaj delajo v službi in v privatnem življenju. Če si pripravljen poslušati, ti ljudje hitro povedo vse stvari, ker ti zaupajo, in čutijo, da se zanišaš zanje. S to ekipo smo dosegli velik uspeh. Iz statusa »najslabših« v dobavljalnosti rezervnih delov znotraj celotnega koncerna smo v roku petih let prišli do statusa najboljših,

prvi smo bili. Zaposlenim smo v primeru osvojitve naslova najboljših obljubili nagrado in kar je zelo pomembno, tudi izpolnili smo to obljubo. Dane obljube, zaveze sem vedno izpolnil in tega se zavedajo moji sodelavci še danes.

Čez nekaj let sem prevzel nov oddelek z zelo podhranjeno ekipo. Obstoječi zaposleni tistega oddelka so si že aktivno iskali nove priložnosti za delo. Na začetku sem se moral soočiti s komentarji »kaj bo ekonomist, ki pojma nima o tehniki, učil mene, tehnika«. To me ni motilo in s tem nisem imel težav. Sodelavcem sem pokazal svoj način vodenja in jim dokazal, da če vodiš na pravi način, ti ni potrebno biti ekspert za tisto delo, ki ga opravlja nekdo drug. Jaz sem bil ekspert za vodenje ljudi. Zaposlenim sem znal prisluhniti, jih voditi, jim pomagati in znal sem nastaviti hrbet, ko je bilo to potrebno. To so naloge, ki jih mora vodja prevzeti. Do ekipe, ki je aktivno iskala službe drugje, sem pristopil na svoj, pozitiven način. Povabil sem jih na petkovo neformalno malico in to je bil začetek gradnje naše ekipe. Naše sodelovanje je kmalu prešlo tudi na globlje prijateljske vezi. Naše petkove malice so postale tradicionalne. Osebe, ki so na začetku dvomile »kako sploh nas lahko ekonomist vodi«, so na koncu povedale, da jih toliko stvari ni naučil še nihče. Ravno zato, ker sem jim odprl oči, da ni tehnika vse. Da so zelo pomembni tudi komunikacija, odnosi, da je treba včasih pristopiti do sodelavca in povedati, da imaš težavo. Ljudje so te dobre prakse zelo kmalu vzeli za svoje.

Po približno štirih letih sem to ekipo zapustil zaradi novih kariernih izzivov. Prevzel sem nalogo na globalnem nivoju, to pa mi je predstavljajo kar nekaj izzivov. Z ljudmi, s katerimi imam očesni stik, zelo hitro s svojo avtentičnostjo, s svojimi vrednotami in nakladanjem, skratka vsem, kar obvladam, navežem stik. Potem pa sem se moral soočiti s sodelovanjem na daljavo, z ljudmi iz različnih kultur, z različnimi poslovnimi in privatnimi navadami ter običaji, kar je na začetku predstavljalo kar nekaj izzivov, ampak ne nerešljivih. Vsake stvari se lotim z dobro voljo, vsakega sestanka s smehom in potem je vse bistveno lažje.

Kar pa se tiče privatnega življenja, je čisto enako. Če kot starš nisi avtentičen, te bo otrok takoj prebral in rekel: »Kaj je pa narobe?« Tukaj ni prostora za igro. Če nisi doma odkrit in tudi v službi, potem sam sebi koplješ luknjo. Druge rešitve ni, kot samo to, da si načelen in zvest samemu sebi. V trenutku, ko prideš v konflikt sam s seboj, s svojimi vrednotami, so ti šteti dnevi. Dolgoročno ne moreš igrati, ne v organizaciji in tudi ne v privatnem življenju.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Odkritost, komunikacija in poslušanje. Dober vodja zna med seboj povezati ljudi, zna vzpostaviti okolje, polno zaupanja, sodelovanja in odkrite, pristne pomoči. Pozitivni zgledi štejejo, v celi karieri še nisem nikogar slišal reči: »Ne, ne bom.« Vedno prosim za delitev mnenja, tudi nestrinjanja. Vedno se zahvalim za kritiko, ker to pomeni, da širim svoj zemljevid sveta. Vsaka kritika pri meni vzpodbudi dodaten razmislek, informacijo, da vidim, če sem upošteval vse faktorje. Povratne informacije so zelo pomembne. Na podlagi feedbacka lahko ti svoje odločitve korigiraš. In če se ljudje počutijo varne, ti tudi zaupajo.

Vodja mora definitivno svojim podrejenim nuditi občutek varnosti. Vodja nikoli ne sme izpostaviti posameznika, da zaščiti svoj hrbet. Postaviti se mora za svojo ekipo tudi v slabih trenutkih. To so moja načelna prepričanja.

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

Avtentični vodja svoje težave in bolečine deli z zaposlenimi, jih seznanja s svojimi notranjimi občutki, ni stroj, ampak da del sebe v vsako stvar. Moj način vodenja temelji na zaupanju. Če mi zaposleni nekaj reče, temu zaupam in v to verjamem. Ne zanimajo me okoliščine, ne zanima me točno, zakaj je do nečesa prišlo. Moja ekipa je izredno povezana, radi se udeležujemo team buildingov v lastni režiji, kjer se družimo in skupaj uživamo. Tudi ko komu »zagusti«, mu vsi pomagamo.

Svojim zaposlenim zaupam pri vseh njihovih nalogah. Verjamem, da karkoli delajo, delajo po najboljših močeh, nihče ni tukaj, da bi se odločil narobe. Vsi sprejemajo odločitve, ki so najboljše v danih trenutkih. Ni napačnih odločitev, so odločitve, ki so sprejete na podlagi določenih informacij. In če imaš danes drugačne informacije, več informacij, ni lepšega kot pa odločitev spremeniti. Moj princip dela je takšen, da sem zelo odkrit. Tudi jaz se zaposlenim predam, jim povem veliko o svojih osebnih stvareh, zaposleni zato vedo veliko o meni, kar pa se mi ne zdi nič narobe. Tudi če imam kakšen problem, jim ga zaupam. Vsako jutro imamo s sodelavci »pavzo za kavo« oziroma »uvod pred delom«, takrat je zelo prijetno vzdušje, zaposleni se sprostitjo, ker si med seboj povemo veliko osebnih stvari.

Moj način dela je takšen, da zaposlene s coaching vprašanji tako dolgo provociram, da sami pridejo do rešitve. Kljub temu da sem ekonomist, zelo veliko vem o tehniki. Včasih sem kot buldožer, da potiskam, spodbujam in sem tisti, ki navzven komunicira tudi o bolj tehničnih stvareh, da imajo moji zaposleni mir in da lahko normalno opravljajo svoje delo.

V preteklem letu smo naredili zelo veliko, naredili smo ogromne premike na področju, za katerega sem sedaj odgovoren. Moj način vodenja je takšen, da dajem vsak dan vsakemu od zaposlenih feedback za vse stvari, ki jih dela. Zaposlenim ves čas dajem res konkreten feedback, da čutijo, da so vse stvari, ki so jih naredili, naredili z nekim namenom. Ves čas imajo sliko pred seboj, kaj delajo sami in kaj delajo drugi in zakaj to delajo. Ves čas jasno govorimo tudi o strategiji. Kot vodja sem vsak dan soočen z velikim izzivom, in sicer vsakemu zaposlenemu postavljam na dnevi ravni izzive, kako lahko kakšno stvar naredijo še boljše, drugače. To so tisti glavni motivatorji, s katerimi zaposlene motiviram. Plača v nekem trenutku postane higienik, izzivi pa so tisti, ki zaposlene motivirajo. Bolj kot imaš jasno strategijo in planirane cilje, lažje zaposleni sledijo. Veliko pozornost namenjam tudi postavljanju ciljev. Cilje definiram tako, da so merljivi tudi za vsakega posameznega zaposlenega. To daje vsakemu zaposlenemu jasno sliko, kje je, in mu ni potrebno spraševati: »Ti, kako daleč pa je ta naloga?«

Kot vodja vem za vsakega zaposlenega, kaj dela, kje dela, v čem je dober in v čem je slabši. Na področjih, kjer je slabši, to ne pomeni, da mu teh nalog ne bom dal, to pomeni, da bo

imel zaposleni na tistem področju manjšo intenziteto nalog, vseeno pa jih mora nekaj imeti, ker mora zrasti. Na letnih razgovorih se z zaposlenimi pogovarjam vse, ne samo o formalnih stvareh, ki jih imamo na obrazcu podjetja kot neke smernice, da se o njih pogovorimo in jih na koncu obkljukamo. Jaz vem za vsakega zaposlenega, kaj se dogaja z njegovo družino. Ves čas sem na tekočem. Moj način vodenja je drugačen od načina ostalih vodij. Ko razpišem kakšno prosto delovno mesto, dobim ogromno prijav, tako da se morem na koncu odločati, koga bom vzel, kar vidim kot nek pokazatelj, da si ljudje želijo delati z mano.

Role model, avtentično vodenje je zelo, zelo pomembno. Jaz kot vodja dajem svojim zaposlenim zgled, jim zaupam in za njimi stojim. Zaposlenih ne kontroliram, takšnih težav nimam. Če kdo od zaposlenih v službenem času na računalniku pogleda kaj privatnega, če gre večkrat na dan na kavo, če gre ven na zrak ... kaj pa če zunaj razmišlja, kako bo nekaj naredil, kako bo nekaj skonstruiral, kaj če potrebuje sprostitev ... jaz s tem nimam težav, jih ne kontroliram. Moja naloga je, da dam ljudem naloge, da jih zaposlim. Da jih vodim, motiviram, z njimi komuniciram, organiziram. V končni fazi pa so oni strokovnjaki na svojih področjih, nihče ne zna narediti njihovega dela boljše kot pa oni sami. Jaz kot vodja jim dam svobodo, ne gledam, kdo kaj in kdaj dela. Mene zanima, kdaj je naloga narejena. Kako pa je zaposleni prišel do tja, pa je njegova stvar. Sami si delo zorganizirajo, kot jim najbolj ustreza, in ga tudi naredijo.

Res veliko delam na zaupanju. Moji zaposleni sami načrtujejo svoje naloge, dopust in koriščenje ur. Jaz dovolilnic za dopust sploh ne gledam, samo podpišem. Ker jim zaupam, da so splanirali tako, kot je treba.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Imam en način vodenja ne glede na obliko dela. To je ta moja avtentičnost. Jaz sem zvest samemu sebi in mi je čisto vseeno, ali delam tukaj v podjetju ali pa doma. Kot sem že omenil, jaz definiram naloge, kako pa jih bo posameznik naredil, je njegova samoorganizacija.

Od novembra naprej sicer spet vsi delamo na lokaciji. Pred novembrom, malo več kot pol leta, smo imeli delo na daljavo, ampak so si zaposleni želeli priti nazaj v službo zaradi različnih ovir doma.

V času dela na daljavo smo se z zaposlenimi slišali dvakrat na dan. Zjutraj in popoldan za kavo, da smo slišali drug drugega. Kdor je imel čas, je prišel na ta sestanek, kdor ni mogel, je pa drugič. To je bila vse samoorganizacija. Jaz sem bil na te klice, dogodke povabljen, jih nisem jaz dajal v koledar.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Ja, tisti, ki tukaj odgovori drugače, ne ve, kaj govori. Ti kot vodja, kot oseba deluješ na podlagi okolja, ki te obdaja, na podlagi prepričanj, vrednot, tvojih strategij. Točno tako kot pravi teorija po Diltsu. Vrednote so na našem podzavestnem nivoju in kdor ni zvest svojim vrednotam, je lahko nezvest samo na kratek rok, ker vrednote prej ali slej udarijo ven. Ne moreš biti drugačen.

6. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstven razvoj)?

Jaz zelo veliko delam na sebi. Sem mediator, sem coach, sem NLP praktik, zdaj hodim na NLP mojstra. To so vse veščine, ki mi kot vodji pridejo samo prav. Mislim, da vodjem ne sme biti nerodno govoriti tudi o lastnih občutkih, ker je vsak na koncu samo človek.

V letošnjem letu opravljam kompleksen tečaj, 155 ur NLP mojster, ki se dogaja ob petkih in sobotah. Udeležil sem se tudi LFG (Leadership focus group) programa v sklopu BSH, kjer smo imeli treninge celo leto, dvakrat na mesec po 8 ur.

Razni pogovori s kolegi, izmenjava izkušenj, moji življenjski nazori, moje vrednote ... vse to mi pomaga pri lastnem razvoju in poskušam tudi s svojim coachingom, ki ga izvajam, vplivati na druge, na kak način voditi zaposlene.

Rastem tudi skozi našo interno BSH Akademijo, imamo organiziranih kar nekaj treningov na temo vodenja, vodstvenih treningov, nenehno se izobražujemo.

7. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju? Ali vaše zaposlene ocenjujete kot avtentične?

Rekel bi, da ja. Smo pa vseeno vodje med seboj različni, na različnih nivojih razvitosti avtentičnega vodenja. Nekateri so rojeni vodje, nekateri so naučeni, eni so pa vodje. Opažam različna dojetanja poslanstva vodij, ampak tudi to je čisto v redu, ker se vsak trudi. Na nivoju organizacije želimo biti avtentično podjetje, ki svoje zaposlene vodi na avtentičen način, včasih nam to uspe, včasih pa ne čisto. Opažam pa napredek.

Spet bom izhajal in NLP-ja. Po NLP-ju ti zrcališ vlogo oziroma zrcališ obnašanje. Na ta način najlažje vzpostaviš stik. Jaz sem s svojimi zaposlenimi, s to komunikacijo, ki jo imamo, skozi način vodenja vzpostavil zaupanje. In ko je zaupanje vzpostavljeno, ni težav z neavtentičnostjo.

8. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Definitivno je izziv to, da ne vidiš obraza. Osebni stik šteje največ. Ko združiš obraz z zvokom, čisto nevrološko gledano, takrat se začne kemija šele vzpostavljati. Ko imaš nekoga na drugi strani, ko ti govoriš, te lahko on posluša ali pa ne, lahko te gleda ali pa ne, lahko rešuje križanko, ti ne veš, kaj oseba na drugi strani dela tisti čas. V živo, ko si skupaj z osebo, ko se gledaš, je ta povezava med obema čisto drugačna. Zelo se mi pozna, da sem nehal potovati, res pa je, da sem prej bistveno preveč potoval. Samo dva ali tri dneve na mesec

sem bil v Sloveniji, druge dni pa bolj kot ne v tujini. Ta osebni stik manjka na daljavo. Izziv neosebne stika je potem tudi nestkano prijateljstvo oziroma nestkana trdna povezava med vodjo in zaposlenim, kar se naprej kaže v pomanjkanju zaupanja, informacij. Največji problem dela na daljavo je to, da jaz mojih sodelavcev, ki jih vodim že tri leta na globalni ravni, še videl nisem. Sploh ne vem, kako izgledajo, oni pa ne, kako jaz. Delati na daljavo je bistveno lažje z ljudmi, ki jih poznaš, ker imaš združeno sliko z glasom, ko veš, kako posameznik reagira v določenih situacijah, takrat ga začneš dojemati po njegovih gestikah in mimikah, prej pa ne. In to zagotovo pri delu na daljavo manjka.

9. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Ja, ker je potrebno vložiti bistveno več energije, da z ljudmi skomuniciraš nekaj, kar bi drugače v živo bistveno lažje, hitreje in boljše. V primerih, ko ni stkanega prijateljstva in zaupanja, je delo na daljavo težje.

Sem zelo ekstrovertiran tip človeka, zelo malo stvari nosim v sebi, saj jih sprti povem. Če mi nekaj ni okej, povem, da mi to ni okej. Ne morem biti tiho, če nekaj v meni vre. Jaz dam to ven iz sebe in niti ne pridem do hudih stresnih situacij. Pri odklopu mi pomagajo tudi družina, narava, gore, šport, delo. Morje je moj odklop, rad lovim ribe in se potapljam. Drugače pa tudi skozi razne treninge NLP-ja, zdaj največ delam po NLP. Največ mi pomenijo družina in dobri odnosi, tam se sprostim.

Kar pa se tiče ostalega stresa, povezanega s sestanki, to pa ni normalno. Jaz sem skoraj cele dneve na sestankih, zaradi tega mi občasno zmanjka časa, da naredim svoje delo, ki na koncu trpi. Stvari delaš površno, kljub temu da si po principu tak, da želiš stvari delati dosledno in korektno. Ampak ta površnost potem pomeni, da jo popravljaš, v to moraš investirati nekaj časa. Pri multitaskingu izgubiš veliko časa in energije in to povzroča tudi dodaten stres.

10. Kako pri vaših zaposlenih zaznavate stres? Kaj storite, če opazite, da je nekdo pod stresom, v stiski?

Veliko se pogovarjamo, si med seboj pomagamo. Zaposlene ves čas spodbujam, da povedo, če ima kdo kakšen problem, če ima kdo preveč dela, da mu pomagamo. Naša vrednota je, da smo odkriti. Komentiramo stvari, ki nam grejo dobro, in tudi stvari, ki nam ne grejo dobro. Stvari, ki jih lahko naredimo, in tudi stvari, ki jih ne moremo. Odkrit odnos pomeni točno to, da imaš dvosmerno komunikacijo in ko to stkeš, ni težav govoriti o problemih. Pri zaposlenih spodbujam, da ni nič narobe in nič slabega, če nekdo reče: »Tega pa jaz ne znam.« Normalno, da ne znamo vsi vsega. Mi stopimo skupaj, damo ideje na mizo in se pogovarjamo. Skupaj nam vedno uspe.

Priloga 15: Intervju z vodjo na nivoju srednjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

Delno me spremlja že od otroških let. Zelo rad se ukvarjam s športom in vedno sem bil tisti, ki je znotraj ekipe spodbujal in dajal navodila, ko nam je šlo slabše. Posledično bi rekel, da so se že malo kazale vodstvene lastnosti.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Absolutno to, da vzpostavi zaupanje med sodelavci, se pravi, da lahko vodja zaupa svojim sodelavcem in tudi obratno. Rekel bi tudi vzpostavljeno spoštovanje med sodelavcem in vodjo in pa spodbujanje ekipnega sodelovanja. Zelo pomembna se mi zdi tudi komunikacija. Povratne informacije med vodjo in med zaposlenim v smislu, če naredi nekdo neko stvar dobro, da daš tudi povratno informacijo in stvar pohvališ in pa tudi obratno, če kaj ni okej, da tudi poveš, kaj ni okej in kaj bi bilo smiselno spremeniti. Torej, da je odprta komunikacija. Zelo se mi zdi ključno tudi določanje prednostnih nalog in da znaš to tudi dobro razložiti, da zaposleni vedo, kaj je nujno in kaj je lahko malo kasneje. S tem pomagaš tudi zaposlenemu, da si lahko temu primerno organizira svoj čas. Absolutno tudi to, da si s svojimi dejanji zgled svojim sodelavcem. Da delaš tisto, kar ti verjameš, da ti lahko potem tudi sodelavci sledijo.

In pa, če pogledaš, kdaj si zadovoljen. Zadovoljen si, ko nekaj dobro narediš ali ko dosežeš dobre rezultate. Enako je v športu: ekipa je zadovoljna, vesela takrat, ko zmaga, ko je rezultat dober. In mislim, da je motivacija zaposlenih tudi odvisna od rezultatov, ki jih dosegaš. Se pravi, če imamo neke KPI-je, ki si jih skupaj določimo, vsi vemo, kakšen je naš cilj. Če na koncu te kazalnike izpolnimo, pride tudi neko zadovoljstvo, ker smo skupaj kot ekipa dosegli zastavljeno. Res lahko potegneš vzporednico med zadovoljstvom in doseganjem rezultatov.

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

Po prihodu v službo imamo vsi razdeljene naloge. Ponavadi zjutraj na dnevnih sestankih pogledamo kazalnike preteklega dne in razdelimo zadolžitve, če so potrebne. Na teh sestankih so prisotni tudi vodje ostalih oddelkov, podpornih služb (tehnologije, logistike, kakovosti), tako da smo vsi kot ena ekipa, ko pogledamo rezultate in si na podlagi tega določimo prioritete za tekoči dan. To je čisto na dnevnem nivoju. Potem pa glede na aktivnost in ekipo, ki se jo nekemu zaposlenemu dodeli, on organizira nadaljnje korake in sestanke, če so potrebni, da se ta aktivnost oziroma ukrep realizira. Tukaj pa je moja naloga predvsem podpora, koordinacija in usklajevanje tudi še s kakšnim drugim oddelkom, če potrebujejo pomoč.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Moje delo je vezano na proizvodnjo. Tukaj imamo različne profile zaposlenih. Takih, ki bi lahko delali na daljavo, nas je samo par. Pa še to lahko na daljavo delamo samo kak dan ali dva, potem pa je delo na daljavo že malo oteženo, saj smo le toliko vezani na proizvodnjo, da skoraj moramo biti prisotni na lokaciji. Sem tudi vodil na daljavo, ampak za kak dan ali dva se ta slog vodenja ne spremeni. Na primer, če nekdo dela od doma, se isto udeleži sestankov in komunikacija poteka na enak način. Trenutno imamo vse sestanke preko Skypa in zadeve potekajo praktično brez sprememb. Če gre za neko krajše obdobje, ne vidim potrebe, da bi slog vodenja spreminjal. Absolutno pa bi se v primeru daljšega vodenja na daljavo zadeva malo spremenila predvsem v smislu, da bi se moral z zaposlenimi pogovoriti glede nalog, ki jih izvajajo od doma, kako poteka, kje potrebuje zaposleni podporo.

Ni pa bistvenih razlik, ali vodim v živo ali na daljavo. Vsak točno ve, kaj je njegova naloga in tukaj gre res za zaupanje. Vodja mora zaupati zaposlenemu in tudi zaposleni zaupa vodji. Ne gre za preverjanje vsako uro ali pa vsakih nekaj minut, kaj kdo dela doma. Mislim, da smo vsi toliko profesionalni, da se točno ve, kaj se od nas pričakuje, in če so posledično dobri rezultati, se jaz kot vodja sploh ne vmešavam v določene stvari. Na koncu sta pomembna rezultat in delo. Če zaposleni potrebuje kakršnokoli podporo, jo ima. Moja naloga ni, da bom v vsakem trenutku preverjal zaposlene. Če so sestanki, zahtevam, da se jih udeležijo pravočasno. Če pa se nekdo zjutraj v službo prijavi ob pol osmih namesto ob sedmih, ima to možnost že tudi sedaj v fizični obliki.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Ja, absolutno mislim, da vplivajo. Dosti lažje zagovarjaš neko zadevo, če si tudi sam prepričan vanjo. Pridejo kdaj trenutki, ko se mogoče, če govorim na nivoju vodstva, o eni zadevi ne strinjamo vedno vsi, ampak navzven pa je to odločitev vodstva oziroma tima, navzven je to skupna odločitev, ki jo zagovarjaš. Zdi se mi, da tudi, če nisi vedno prepričan v neko zadevo in če veš, da je to na nivoju podjetja razloženo, potem tudi ti to zagovarjaš kot skupno odločitev in ne samo kot odločitev vodstva.

6. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, se zavedam, ampak verjetno ne vseh pomanjkljivosti. Zelo rad se poslužujem iskrenega feedbacka in odprte komunikacije. Zaposleni vedo, da imajo v vsakem trenutku priložnost povedati, če jim kaj ni všeč, in tudi vedo, da bom to vzel kot neko konstruktivno mnenje in ne kot kritiko. Poslužujem se tudi 360-stopinjskega feedbacka, kjer lahko vsak zaposleni izrazi svoje mnenje oziroma svoj pogled na vodjo. Zaposleni v okviru različnih sklopov ocenjujejo mene in moje vodenje. To je na koncu tudi zame pomembna informacija, kje so moje šibke točke in kje me vidijo zaposleni, da bi lahko na katerem področju še kaj izboljšal. Prav tako pa je tudi za moje močne točke, tudi pozitivne lastnosti so izpostavljene.

7. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstveni razvoj)?

Pomembno se mi zdi, da kot vodja najprej sam prepoznam, kje so moje šibkosti, da se tega zavedam in da si znam poiskati izobraževanje, podporo ipd. Absolutno, da najprej to izpostavim svojemu vodji v smislu, da nekje vidim, da mi določene stvari še manjkajo. Kar pomeni, da me lahko tudi on malo usmeri. Drugače pa imamo preko naše kadrovske službe lep nabor izobraževanj, tudi svojo akademijo, veliko literature, praktični stvari, v katerih se, mislim, da lahko najde in poišče podporo vsak. To je nekaj, kar vidim sam. Nekaj pa pride iz 360-stopinjskega feedbacka, ker tudi tam vidiš, kje si šibek ali pa kje te zaposleni ocenijo, da bi bilo potrebno še nekaj narediti. Navado imam, da potem anketo ne glede na to, da je anonimna, predstavim zaposlenim. Pokažem jim rezultat, pokažem, kako so me ocenili, in potem pokomentiramo celotno zadevo, da dobim dodatno še povratno informacijo. Nato pa grem s tem zavedanjem do kadrovske službe in poiščem tam najti primerno izobraževanje oziroma pomoč. Sta pa dve stvari, eno je tehnični del, ki je mogoče tudi del izobraževanja, drugo pa vodstveni del oziroma vodenje zaposlenih in tako naprej. Mislim, da tukaj tudi kadrovska služba velikokrat ponudi teme, ki so kar aktualne.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi? Kako ocenjujete odnose med zaposlenimi pri delu na daljavo?

Ja, zelo pomembno se mi zdi, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu in da ne pridejo na delo že s slabimi občutki. Klima je res zelo pomembna. Naloga vodje je, da poskuša prepoznati, če mogoče kje stvari niso okej, da se poskuša z zaposlenim pogovoriti, kje mu lahko pomaga. Cilj pa je, da je klima znotraj oddelka pristna, dobra, da se lahko pogovarjamo tudi kaj drugega in ne samo o poslu, kakšne privatne stvari. Absolutno je razlika, če ti delaš v fizičnem stiku ali na daljavo, ko ni pristnega kontakta in ob daljši odsotnosti bi eventualno lahko nastala kakšna težava.

9. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Ja, prisotno je, ampak najbrž ne v takšni meri, kot bi si želeli. Mogoče pri enih vodjih bolj, pri drugi manj, res je čisto odvisno. Tudi če pogledam znotraj oddelka, je verjetno nekaj pomanjkanja zavedanja, kaj avtentičnost, avtentično vodenje sploh pomenita. Absolutno so še možnosti za kakšno dodatno izobraževanje, dodatno pridobivanje kompetenc glede tega načina vodenja.

10. Ali svoje zaposlene ocenjujete kot avtentične?

Ja, enako kot prej. Rekel bi, da so eni bolj, eni pa manj. Mislim, da je naloga nas vodij, da to prepoznamo, da to tudi izpostavimo, imamo veliko možnosti za to. Nočem se ravno orientirati na letni razgovor, saj mislim, da je pomembno, da če se določeno stvar opazi, naj se takoj izpostavi in se potem sodelavcu nudi podpora, če je potrebna. Mislim, da nekateri vodje predolgo čakajo oziroma kar prelagajo problem do ocenjevanja enkrat letno v upanju,

da bodo tam vsi problemi rešeni. V bistvu se mi zdi pravi pristop v smislu, da če so težave, če so problemi, se stvari rešujejo sproti. Zaposleni so lahko tudi zrcalo vodij, na primer, če vodja zamahne z roko pri neki zadevi, bodo tudi zaposleni tam zamahnili in rekli: »Ah, saj to ni pomembno, če se vodja ne sekira, se tudi jaz ne bom.« Ne govorim, da je to v vseh primerih, je pa lahko povezava. Potem pa je tukaj tudi dejavnik, kakšna oseba si, da tudi če vodja neke zamahne, mogoče ti ne boš. Ampak mislim, da je povezava, če je vodja avtentičen, so tudi zaposleni bolj avtentični.

11. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Izziv je to, da svojega zaposlenega ne vidiš. To je glavna slabost. Stikov v živo nam manjka in to je kar velik izziv, kako zadevo obvladovati. Mogoče tudi dostopnost, saj če je nekdo v pisarni, malo dvigneš glavo in ga vprašaš: »Kako pa tole in tole?«, na daljavo pa le moraš na Skype ali pa mu natipkati. Se pravi, informacija mogoče ne pride tako hitro do tebe, kot bi si želel, kar je zagotovo izziv. Posledično tudi razmišljaš, da ne boš za vsako zadevo klical in spraševal, da tudi zaposlenemu malo pustiš čas doma, da ga doma na delu ne gnjaviš ves čas. To je izziv, kako dobiti informacijo in kako jo primerno časovno umestiti v njegov home office. Motivacija, spodbujanje, tega na daljavo ni. Se pravi tukaj, ko se fizično vidiš, se nasmejiš ob kakšni stvari, izven okvirjev službe, tega pa na home officu ni toliko prisotnega.

12. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Niti ne. Z vidika vodenja mislim, da ne. Osebno s tem nimam težav. Mogoče je res to malo drugače, če gre za neko krajše časovno obdobje. Bolj kot se zadeva postavi na daljše časovno obdobje, si lahko predstavljam, da bi mogoče lahko predstavljal kakšno dodatno delo, stres pa ravno ne. Zelo rad se poslužujem raznih športnih aktivnosti in tam kar odklopim. Teh težav ni toliko prisotnih. Na začetku so bile, potem pa se z leti to mogoče malo zmanjša. Zdi se mi, da si mora vsak poiskati neko zadevo, kjer se res odklopi. Ali je to družina, ali so to otroci, šport, pač nekaj, da odklopiš. Tudi ko greš domov, se moraš pripraviti ali naučiti, da znaš narediti klik med službo in privatnimi stvarmi. Absolutno je kdaj težko. V proizvodnji je mogoče malo težje kot kje drugje. Pridejo težave na liniji, zmanjka enega materiala in potem so telefoni, kako naprej. Govorim predvsem za svoje podrejene, ki so res ves čas v kontaktih. Kdaj verjamem, da ne moreš čisto odklopiti, če se pojavljajo takšne težave. Je pa tudi odvisno od posameznika, saj enega to bolj spravi iz tira, drugega pa manj.

13. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Pomembna je dostopnost, da te lahko zaposleni kontaktira ne glede na to, da delaš od doma. Da imaš to možnost, da si pustiš, da te lahko v vsakem primeru kontaktira, tako kot ima v živo možnost, priložnost, da pristopi do tebe v vsakem trenutku. Tudi spodbujanje se mi zdi kar pomembno, sploh če gre za daljše časovno obdobje. Tudi ti zaposlenega spodbujaš v smislu, če potrebuje kakšno pomoč.

14. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Ja, mislim, da. Ker si lahko potem na nek način miren. Če verjameš v to, kar delaš, in če si prepričan, da je to prav, se tudi ne boš toliko obremenjeval in doživljal stresa, kaj lahko iz tega sledi. Se mi zdi, da je tukaj korelacija.

15. Ali namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih? Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?

Najprej kot vodja vsaj približno veš, kaj tvoji zaposleni delajo. Da lahko oceniš, ali so že po naravi obremenjeni s svojim delom, da so res zasuti ali pa po drugi strani, da še obstaja nek maneverski prostor. To se mi zdi pomembno, da znaš malo oceniti, koliko je kdo obremenjen. Če prepoznaš, da je nekdo res preobremenjen, se mi zdi pomembno, da se pogovoriš z nji, da zadeva res poteka čisto ena na ena in da ti najprej zaposleni predstavi svoje videnje dela. Potem pa mu poskušaš pomagati z nasveti ali pa tudi mogoče z neko dodatno pomočjo, da lahko del svojih nalog preda nekomu.

Pomembno se mi zdi iskanje prioritet, da lahko kot vodja namigneš zaposlenemu, da si znotraj svojega obsega nalog zna postaviti stvari in da se s tem mogoče malo razbremeni v smislu, da je nekaj prioriteten, določene stvari pa še lahko počakajo kakšen dan. Tudi to, da daš zaposlenemu nasvet pri oblikovanju njegovega dneva, urnika. Da si mogoče malo razdeli teh osem ur, da si razdeli, kaj dela zjutraj in da si planira nek vmesni čas med sestanki. Potrebna je tudi priprava na sestanek, pomembno je, da si zaposleni vzame dovolj časa za pripravo in za izvedbo sestanka, da mu znaš ti kot vodja to predstaviti in mu svetovati. Če pa vidiš, da kot vodja mogoče nisi dovolj, se lahko vedno obrnemo tudi na sodelavce iz kadrovske službe.

16. Ali imate na nivoju podjetja sprejete kakšne ukrepe za obvladovanje in preprečevanje stresa pri zaposlenih? Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Ja, mislim, da smo tukaj kar uspešni. Veliko stvari je znotraj našega podjetja, ki jih nudimo zaposlenim: od zdravega življenjskega sloga, športnega društva, zdrave prehrane, imamo organizirano prehrano v podjetju in zaposlene spodbujamo, da se udeležijo malic in kosil v podjetju. Imamo tudi delavnice Čili za delo. Pri komuniciranju na sestankih in tudi širše, govorim o proizvodnih delavcih, imajo vsi feedback, da vedo, kam se lahko obrnejo, če se je potrebno kam prijaviti ali kje dobijo še kakšne dodatne informacije.

17. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Med vprašanji oz. odgovori sva lahko prepoznala to tvojo tezo, tako da bi se lahko s tem čisto strinjal, kar pomeni, da če si avtentičen vodja, je absolutno tudi znotraj tima klima boljša. Manj stresa je, ker znaš pravočasno prepoznati stvari, znaš pravočasno na primeren način pomagati zaposlenemu, ga usmerjati in absolutno bi se lahko strinjal s to tezo.

Priloga 16: Intervju z vodjo na nivoju nižjega menedžmenta.

1. Ali vas vloga vodje spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let?

V BSH sem že približno štirinajst let, vodja, tj. da imam pod seboj večjo skupino ljudi, sem sedaj šele dobro leto. Pred tem sem bil projektni vodja in sedaj vidim, da je to dvoje zelo različno delo. Še pred tem sem bil tehnolog, delal sem na projektih. Kot zanimivost, na začetku, ko sem prišel v BSH, nisem nikoli rekel, da bi rad bil vodja, da bi rad delal z ljudmi. Vedel sem, da se bom moral na nek način specializirati v eno smer, se pravi bolj v tehniko in biti nek vodilni inženir ter imeti svoje področje, ni pa mi bilo slabo prevzeti vloge vodje, prevzeti oddelek in skrbeti za rast.

Če me vloga vodje spremlja že od otroštva, pa ne morem tako enostavno odgovoriti. V določenih primerih ja, ni pa to bilo na nek način inicializirano. Vedno sem bil pripravljen prevzeti kako nalogo in v tem smislu delati kot vodja, nikoli pa se nisem izpostavljaj. Velikokrat sam vidiš, da je potrebno določeno stvar izpeljati in če je v skupini ljudi vse medlo, potem dvigneš roko in rečeš: »Okej, ni problema, fantje, bom pa tole jaz prevzel in vodil.« Ko vidiš, da ni nekoga, ki bi bil prvi in bi imel krmilo.

2. Katere lastnosti in veščine po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?

Kot vodja moraš znati poslušati in ko znaš poslušati, moraš imeti tudi zelo dobro razumevanje. Vodja sam po sebi nisi nič, vodja si, ko delajo vsi ljudje iz tvoje skupine enako ali sinhrono.

3. Kako bi opisali svoj slog vodenja v živo?

Zelo pomemben se mi zdi feedback, ves čas spodbujam k pogovorom. Je pa razlika, ali delaš na primer s skupino proizvodnih delavcev, z ljudmi, ki jih moraš voditi za vsak korak in jim povedati točno, kaj in kako. Lahko pa si vodja tehnikov, v tem primeru imajo oni vse znanje, ti si bolj v vlogi mentorja in povezovalca. Jaz imam bolj ta del – tehnike in tehnično jim niti ne morem kaj dosti pomagati, ker so oni večji strokovnjaki. Jim pa pomagam bolj povezovalno, organizacijsko. Potrebujem njihov feedback, da razumem, ali imajo vse, kar potrebujejo na voljo, ali jim je vse jasno. Vsaj enkrat do dvakrat na dan jih prosim za informacije, kako stojijo zadeve, če smo vse od včeraj naredili, če še kaj manjka in ali jih slučajno še kaj zanima. Trudim se, res. V tem smislu pogovori in nato feedback. Vsak pokriva svoj del, kot vodja pa moram skrbeti, da na koncu vsi skupaj delujemo kot ena celota.

4. Kako se od vodenja v živo razlikuje vaš slog vodenja na daljavo? Kakšnih pristopov komuniciranja pri vodenju na daljavo se poslužujete?

Narava našega dela je kar v veliki meri vezana na proizvodnjo, zato smo imeli v tem obdobju priporočilo, da smo, če ni bilo odrejeno drugače, večino časa fizično prisotni. V letošnjem

letu sam nisem koristil niti enega dneva za delo na daljavo. S sodelavci pa smo takrat, ko je bilo najbolj kritično, kombinirali delo na daljavo s fizično prisotnostjo v podjetju. To je zelo dobro funkcioniralo, ker si lahko za določeno delo v drugi okolici, določenega dela pa ne moreš narediti od doma, ker imaš na voljo predvsem pisne informacije, ti pa moraš neko sliko, razplet videti v živo. V lanskem letu pa je bilo delo na daljavo odrejeno s strani vodstva tako, da smo delali tudi na daljavo. Bilo je še več sinhronizacijskih sestankov vsako jutro. Imeli smo kar dober sistem, vsako jutro je vsak povedal, kakšen je njegov načrt za tisti dan in kaj je prejšnji dan naredil. Pri meni pa je bil problem ta, da dam veliko na povratne informacije. Najprej vprašam in nato na podlagi feedbacka pomagam, povezujem. Na daljavo pa je bilo težko pritegniti zaposlene, ker jih ne vidiš, ampak jih samo slišiš in si potem sam skušaš ustvariti sliko. Na primer, ali je nekdo stvar dejansko razumel, ker je rekel »ja« ali je ta »ja« rekel kar tako. V živo to vidiš, ne daljavo pa težje. Mislim, da bi dolgoročno delo od doma zagotovo negativno vplivalo na našo kakovost dela. Lahko bi rekel, da smo pri delu na daljavo 30 % več energije porabili samo zaradi dodatnih sinhro sestankov.

5. Ali vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše pristope vodenja ne glede na obliko dela?

Ja, lahko trdim, da ja. Z vidika iskrenosti, ki je zelo pomembna. Tudi ko smo se pogovarjali o delu na daljavo, je bilo potem priznано, da delo od doma ni tako učinkovito kot pa delo v podjetju. Pomembno se mi zdi, da slišim ali izvem tisto, kar dejansko je. Vsi smo vedeli, da ne bo čisto vsak za računalnikom vseh osem ur, ampak vsi smo delali po svojih najboljših močeh.

6. Ali poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti in ali jih odkrito delite tudi s sodelavci?

Ja, enkrat na leto smo nekako primorani narediti EDD, kar pomeni, da z vsakim zaposlenim sediš 1–2 uri, v tem času se pogovorita, ti poveš, kje ga vidiš, kakšne so njegove prednosti in slabosti in mu potem svetuješ, kje se mora izobraževati oziroma izpopolnjevati. Istočasno pa ti dobiš feedback in tam bi rekel, da dobiš odkrito sliko prednosti in pomanjkljivosti, ki se jih jaz tudi že drugače zavedam. Pri meni je tudi ta posebnost, da smo bili prej skupaj kot ekipa, nato pa nas je vodja zapustil in sem jaz postal vodja ekipi, v kateri sem sam sodeloval že prej. To je določena prednost, ker smo se dobro poznali in vedeli za naše prednosti in slabosti in si jih med sabo tudi delili. Ne znam pa povedati, kako bi bilo, če bi prišel v novo okolje. Tam bi se moral najbrž drugače prilagajati.

7. Na kakšen način se izpopolnjujete kot vodja (skrbite za lasten vodstveni razvoj)?

Čisto iskreno, to so čisto življenjske izkušnje, čeprav ti BSH kot delodajalec nudi res zelo dosti orodij in kakršnihkoli izobraževanj z vidika leadershipa, obnašanja, komunikacije. Ampak meni osebno se zdi, da se največ naučiš, ko te nekdo vrže v vodo in moraš potem

plavati. Izobraževanja ti deloma pomagajo, so kot nek pripomoček, ampak izkušnje naredijo svoje.

8. Ali namenjate pozornost dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi?

Tukaj je zelo velik interes kadrovske službe. Sami interno pa skrbimo za malenkosti, kot so rojstnodnevna praznovanja, team buildingi. Spodbujamo tudi neformalne pogovore, na primer o športu in ne samo o službenih zadevah. Sploh ob ponedeljkih začnemo malo drugače, ker po vikendu ne moreš takoj pričeti z delom.

9. Ali menite, da je avtentično vodenje poznano in prisotno v vašem podjetju?

Jaz bi rekel, da ja. To zavedanje se je skozi leta spremenilo. Ali smo že prišli na tisto idealno raven, tega ne vem. Lahko pa rečem, da je kar velik napredek v tem smislu.

10. Ali svoje zaposlene ocenjujete kot avtentične?

Mislím, da ima vodja velik vpliv tudi na avtentičnost zaposlenih. Kako prenaša stvari naprej, feedback ali karkoli, saj s tem lahko raste cel tim, to je pravzaprav naloga vodje. Sodelavci prevzamejo obnašanje in tudi oni delajo z načeli. Meni in tudi mojim šefom veliko pomeni, da imam v timu ljudi, ki se znajo izpostaviti, imajo neka svoja načela in ko to pokažejo in naredijo, smo veseli vsi.

11. Kateri so izzivi dela na daljavo in s katerimi se vi osebno srečujete najpogosteje?

Največji izziv mi je predstavljalo pridobivanje odkritega feedbacka na daljavo. V tehniki smo bolj vizualni tipi in nam delo v živo res da neko dodano vrednost. Na daljavo smo delali zelo na zaupanje, trudil sem se iz barve glasu razbrati, ali neka stvar funkcionira ali ne.

12. Ali vam vodenje na daljavo predstavlja dodaten stres? Kako se vi osebno soočate z obvladovanjem?

Meni je v tej meri, ker mi je manjkal feedback zaposlenih. Nikoli nisem točno vedel, kaj in kako, vse skupaj je bilo malo v zraku, ni bilo pristnosti. Stres se je pojavil predvsem na koncu kakšne naloge, projekta, ko sem se vprašal: »Ali je zagotovo to to?« Sploh zato, ker sem lansko leto šele postal vodja in mi je bilo voditi na daljavo še malo težje. K sreči imam zelo dobrega vodjo, ki je predvsem v prvem letu sam videl, da sem mogoče malo izgubljen ali v dilemi, kako se odločiti v kakšnem trenutku. Moj vodja mi je pristopil na pomoč in mi sugeriral, kako in na kakšen način lahko kaj rešim. Potem pa sem tudi sam videl, da je dosti boljše, če komu poveš, da v nekem trenutku ne najdeš pravega izhoda. Tudi mi imamo redne tedenske sestanke, kjer nas večkrat sprašujejo, če je vse v redu, če ima kdo kakšne probleme. Tako da si si nekako sam kriv, če si čisto tiho.

13. Kako pomembna se vam zdi vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Pri vodenju na daljavo morajo določene lastnosti priti še bolj v ospredje. Zaposlene moraš znati pravilno stimulirati in organizirati. Ko si v službi, je osem ur lahko hitro premalo, ker moraš iti na več koncev in si v tempu. Ko je bilo delo od doma, smo se non stop pogovarjali o težavah, ampak je bilo vse preveč teoretično. Imel sem potem problem prekiniti, saj ne moreš dve uri skupaj samo govoriti, ker je bilo potrebno delo razporediti, da si na nek način tudi zapolnil teh osem ur.

14. Ali vam avtentično delovanje skladno z vašimi notranjimi načeli pomaga pri obvladovanju stresa?

Če si načelen in se držiš nekih dogovorov, kar je pri našem delu zelo pomembno, si pod manjšim stresom. Stres pride ravno zaradi tega, na primer, če včeraj nekaj ni bilo v redu, naslednji dan pa se ne držiš načel in je stvar kar v redu. Držati se moramo svojih načel, ne moremo reči samo zato, da bi bilo življenje lepo, da je vse v redu in prav, če ni.

15. Ali namenjate pozornost pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih? Kaj storite, če pri zaposlenem zaznate stres?

Najprej skušam identificirati, ali gre za kratkoročen ali dolgoročen stres. Čisto iz izkušenj, če gre za kratkoročen stres, ker je mogoče kakšen teden gneča in so problemi, to kar pustim, ker brez tega skoraj ne gre in se naslednji teden zadeve največkrat rešijo in se vse stvari zgladijo. S sodelavci imamo tudi pogovore na štiri oči, kjer ti posameznik zaupa pomisleke in težave. Zadeve rešujemo predvsem s pogovori, v tem času, ko sem vodja, še ni bil nihče toliko preobremenjen, da bi moral njegovo delo prerazporediti. Drugače pa v ekipi zelo hitro prepoznamo, če je kdo pod stresom.

16. Ali imate na nivoju podjetja sprejete kakšne ukrepe za obvladovanje in preprečevanje stresa pri zaposlenih? Ali zaposlene ozaveščate o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa?

Seveda imamo. Imamo določene službe, ki skrbijo, da aktivno delamo na tem. Imamo različne akcije, kampanje, rekreacije. Podjetje zelo spodbuja dobro počutje delavcev in jim tudi nudi razne specialistične preglede. In vidim tudi veliko zanimanja pri zaposlenih, veliko me sprašujejo o tem.

17. Bi se lahko strinjali z mojo tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH?

Ja, seveda, se strinjam. Zato pa je avtentično vodenje. Če nisi avtentičen, če nisi ti ti, se ti lahko vse sesuje. Avtentično vodenje je neka osnova za dobro počutje in delo vseh.





Priloga 17: Zbirna tabela strinjanja s posameznimi trditvami intervjuvancev.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Vloga vodje me spremlja na različnih področjih v življenju že od otroških let.	Yellow	Green	Red	Green	Green	Red	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
Dober vodja je avtentičen.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Dober vodja ima razvito veliko mero empatije.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Moj slog vodenja v živo je demokratični.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Moj slog vodenja v živo je situacijski.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Moj slog vodenja v živo je svetovalni/mentorski.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Moj slog vodenja na daljavo se bistveno ne razlikuje od vodenja v živo.	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
Spremembe v načinu vodenja na daljavo so prisotne predvsem v načinu medsebojnega komuniciranja.	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green
Moje osebne vrednote in prepričanja vplivajo na moje pristope vodenja, ne glede na obliko dela.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Poznam svoje prednosti in slabosti.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Svoje prednosti in slabosti odkrito delim s sodelavci.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Svoje vodstvene veščine izpopolnujem z udeleževanjem na (uradnih) izobraževanjih v sklopu podjetja.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Za lasten vodstven razvoj skrbim tudi samoiniciativno.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Dobri organizacijski klimi in pristnim odnosom med zaposlenimi namenjam pozornost.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Avtentično vodenje je poznano in prisotno v našem podjetju.	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Yellow
Zaposlene v podjetju ocenjujem kot avtentične.	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green
Zaposleni so iskreni in mi zaupajo, kljub temu, da delo poteka na daljavo.	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Izziv pri delu na daljavo mi predstavlja pomanjkanje osebnega stika.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Vodenje na daljavo mi ne predstavlja dodatnega stresa.	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Green	Red	Green	Red	Green
Stres obvladujem s fizično aktivnostjo.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Stres obvladujem z meditacijo.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Vloga vodje pri opravljanju dela na daljavo se mi zdi zelo pomembna.	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Avtentično delovanje, skladno z mojimi notranjimi načeli mi pomaga pri obvladovanju stresa.	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Pravočasnemu zaznavanju stresa pri zaposlenih, ne glede na obliko dela, namenjam pozornost.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Če pri zaposlenemu zaznam stres, se z njim prednostno pogovorim.	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green

S posameznikom, ki je v stresu, skupaj identificirava vzroke za stres.																				
S posameznikom, ki je v stresu, skupaj poiščeva primerne načine za pomoč.																				
Zaposlene ozaveščamo o pomenu zdravega življenjskega sloga na mentalno dobrobit in zmanjšan nivo stresa.																				
S tezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na obvladovanje stresa in dvig zavzetosti pri delu na daljavo tako za zaposlene kot tudi za vodje na primeru podjetja BSH, se strinjam.																				

Vir: lastno delo.

Legenda:

	Intervjuvanec se s trditvijo strinja.
	Intervjuvanec se s trditvijo ne strinja.
	Intervjuvanec se s trditvijo strinja delno.
	Iz pogovora ni bilo možno razbrati odločitve.