

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**TRANSFORMACIJSKO VODENJE NA PRIMERU PODJETJA  
KUEHNE + NAGEL**

Ljubljana, maj 2019

PIA PANGRŠIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Pia Pangršič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Transformacijsko vodenje na primeru podjetja Kuehne + Nagel, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. 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 7.5.2019

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Funkcija managementa – vodenje.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Zgodovina.....	3
<b>1.2 Transformacijsko vodenje .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Merjenje vodenja .....	6
1.2.2 Komponente transformacijskega vodenja .....	9
<b>1.3 Prednosti in slabosti transformacijskega vodenja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Transformacijski vodja .....</b>	<b>11</b>
<b>2 TRANSFORMACIJSKE TEORIJE .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Burn's transformacijska teorija .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Bass transformacijska teorija .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Kouzes in Posner transformacijska teorija .....</b>	<b>17</b>
<b>3 TRANSFORMACIJSKO VODENJE NA PRAKTIČNEM PRIMERU     PODJETJA KUEHNE + NAGEL .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Predstavitev podjetja Kuehne + Nagel.....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Metodologija.....	21
<b>3.2 Analiza ankete .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 PRIPOROČILA .....</b>	<b>27</b>
SKLEP.....	28
LITERATURA IN VIRI .....	29
PRILOGE.....	31

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem.....	4
Tabela 2: Štiri elementi transformacijskega vodenja .....	6
Tabela 3: Šest vedenj povezanih s transformacijskim vodenjem .....	8
Tabela 4: Lastnosti transformacijskega vodje .....	12
Tabela 5: Funkcije transformacijskega vodja po Bassu .....	16
Tabela 6: Katere značilnosti vodje so za vas pomembne? .....	22
Tabela 7: Kakšen način dela vam prinaša večjo uspešnost? .....	23

Tabela 8: Kakšen vodja je za vas dober vodja? .....	24
---	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Kaj vas pri delu motivira? .....	26
Slika 2: Kakšen odnos vodje pričakujete v zameno za vaše delo?.....	27

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene .....	1
--	---

## UVOD

V današnjem času je v poslovnem svetu izjemnega pomena management, saj se le-ta odraža tudi v uspešnosti podjetja v okolju. Ključnega pomena so tukaj predvsem managerji oziroma vodje, ki skupaj z zaposlenimi vodijo poslovanje in ustvarjajo dobiček v podjetju. Prav zato se v vedno večji meri kaže pomembnost dobrega vodje, ki hkrati ustvarja sproščeno in produktivno okolje. Pri delu je dobra organiziranost posameznih aktivnosti ključ do uspešno izpeljanih poslovnih projektov. Pravilna izbira načina vodenja s strani vodje spremlja zadovoljstvo zaposlenih ter posledično tudi dviguje motivacijo posameznikov za delo v timu.

V zaključni strokovni nalogi se osredotočamo na način vodenja, ki spreminja učinkovitost in motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. V zadnjem času se v podjetjih pojavlja trend fluktuacije zaposlenih, kar se dogaja zaradi hitrega tempa življenja in iskanja po boljših pogojih ter želji po novih izzivih oziroma izkušnjah.

**Namen** izdelave zaključne naloge je predvsem prikaz načina vodenja, kjer se od zaposlenih pričakuje maksimalen učinek, ki pa v zameno ne pričakujejo denarne nagrade. Ta način je za razliko od ostalih ravno nasprotje, namreč v večini podjetjih so delavci motivirani z denarno nagrado kar pa je v našem primeru manjšega pomena. Vodja pri tem usmerja zaposlene, jih spodbuja, motivira, jih ne nadzoruje in jim daje prosto pot pri izbiri načina dela do skupnih zastavljenih ciljev. Prav to pa je pomembno za ustvarjanje dobrih odnosov, zaupanja, spoštovanja in skupne dobrobiti kar vodi podjetje in njegove zaposlene do večjega zadovoljstva ter posledično tudi denarne stimulacije.

**Cilj** zaključne naloge je spoznati način vodenja, ki preko zaposlenih ustvarja boljše in uspešnejše podjetje. S tem lažje razumemo razmišljanje sledilcev, vpliv vodje ter pomembnost izbire pravega načina vodenja. Prav tako želimo z raziskovalnim delom ugotoviti prepoznavnost transformacijskega vodenja med zaposlenimi, ga predstaviti za nadaljnje lažje in boljše opravljanje delovnih procesov ter oblikovati nove transformacijske vodje.

Pri izdelavi smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja. Zaključna naloga je **sestavljena** iz dveh delov in sicer iz teoretičnega ter raziskovalnega dela. V teoretičnem delu je na podlagi tuje literature predstavljena teorija transformacijskega vodenja, kot način usmerjanja zaposlenih pri delu. Drugi del zaključne naloge pa predstavlja praktično uporabo načina vodenja ter preverjanje poznavanja v izbranem podjetju na podlagi razdeljenih anket med zaposlenimi na oddelku kopenskega transporta. V praktičnem delu se osredotočamo na mednarodno podjetje Kuehne + Nagel d.o.o. s poslovno enoto na Brniku in v Kopru. Z raziskavo želimo analizirati poznavanje izbranega načina vodenja ter ustreznost le-tega za vsakega posameznika glede na karakteristike. Hkrati želimo tudi predstaviti transformacijsko vodenje ter s tem spodbuditi k izvajanju posameznih aktivnosti, saj lahko izbran način vodenja podjetju prinaša zadovoljstvo na delovnem mestu ter posledično večjo uspešnost pri poslovanju.

Ob pregledu pridobljenih podatkov ankete pa je z analizo v sklepu predstavljenih tudi nekaj predlogov za boljše in uspešnejše vodenje.

Za lažje pridobivanje podatkov smo si za potrebe raziskovalnega dela oblikovali tri raziskovalna vprašanja s pomočjo katerih bomo izdelali anketo. Ta vprašanja so:

1. Katere značilnosti vodje so za vas pomembne?
2. Kakšen način dela vam prinaša boljšo učinkovitost?
3. Kakšen vodja je za vas dober vodja?

## **1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE**

### **1.1 Funkcija managementa – vodenje**

Management je opredeljen kot socialni proces vključujoč odgovornost za ekonomsko in efektivno planiranje ter regulacijo operacij podjetja v smeri izpolnjevanja postavljenih ciljev. Je dinamični proces, ki sestoji z različnih elementov in aktivnosti le-te pa se med seboj razlikujejo glede na operativno funkcijo kot so marketing, finance, nabava, itd. Te aktivnosti so običajne pri vsakem managerju ne glede na raven ali status (Juneja, 2019a).

Tako se management deli na štiri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Vodenje je proces, kjer posameznik vpliva na skupino individualistov z namenom dosega skupnega cilja (Northouse, 2010, str. 3). Obstaja več pogledov na izbrano funkcijo managementa – vodenje ter veliko predstav o samem pomenu (Mullins, 2002, str. 253).

Vodenje je lahko interpretirano kot enostaven pojem, kot je »doseči, da ti drugi sledijo« ali »doseči, da ljudje delajo z veseljem« ali celo bolj specifično opredeljeno, kot je »uporabiti avtoriteto pri sprejemanju odločitev«. Lahko je uporabljeno kot značilnost delovnega mesta, osebno vedenje ali znanje. Vodenje je lahko osnovano na funkciji značaja ali pa je videno kot kategorija obnašanja, lahko pa je tudi kot vloga vodje in njene ali njegove zmožnosti, da doseže učinkovito zmogljivost od drugih (Mullins, 2002, str. 253).

Vodenje je povezano z motivacijo, medsebojnim obnašanjem in procesom komunikacije. Je pomemben člen pri prizadevanju za zmanjšanje nezadovoljstva pri zaposlenih. Dobri vodja ima učinkovit proces delegiranja. Vodenje je dinamični proces, ki ni omejen zgolj na vodstveni odnos vendar se rezultira na odnos do zaposlenih. Odnos vodja – zaposleni je tako recipročni odnos in dvostranski proces, saj učinkovito vodenje vpliva tako na osebnostne kot na organizacijske dosežke. Dobro posloводство pomaga k ustvarjanju skupinskega duha in integracije individualnih in skupinskih ciljev, hkrati pa podpira ključno motivacijo z poudarjanjem pomembnosti dela, ki ga izvajajo zaposleni. Za primer, Hooper in Potter (1999) diskutirata o pomembnosti vodenja še posebej v časih sprememb in nesigurnosti ter dodajata, da so dobri vodje občutljivi na vpliv sprememb procesov pri ljudeh. S tem želita poudariti, da je ključno pri premikanju zaposlenih in njihovem dožemanju sprememb, da

vidijo spremembo ne kot nevarnost ampak kot navdušujoč izziv za prihodnost (Mullins, 2002, str. 253).

### 1.1.1 Zgodovina

Začetek transformacijskega vodenja sega v leto 1978, ko je Ameriški zgodovinar in politični znanstvenik James MacGregor Burns (1978) koncept prvič predstavil v svoji raziskavi o političnih vodjih, sedaj pa se ta termin uporablja tudi v organizacijski psihologiji. Razlika, ki je med transformacijskim in transakcijskim vodenjem ter bistvena vloga transformacijskega vodenja so ključ do generiranja optimalne učinkovitosti, vzporedno z obširno diskutirano razliko med managementom in vodenjem, kot sta to zapisala v svojih delih avtorja Zalenik (1977) in Kotter (1990). Po prepričanju Burnsa je transformacijsko vodenje lahko vidno takrat, ko »vodja in vsi zaposleni pomagajo en drugemu do točke napredovanja ter na naslednji nivo morale in motivacije« (Cherry, 2018).

Medtem, ko se je termin transformacijsko vodenje pojavilo že v letu 1973 z omembo Jamesa Downtona, pa je bil prav James MacGregor Burns tisti, ki je privedel pojem v širši žargon v njegovi klasični študiji leta 1978. Burns je naredil pomemben razkorak med transakcijskim vodenjem, ki temelji na izmenjavi ter transformacijskim vodenjem, ki spodbuja svoje zaposlene ne le da dosežejo nekaj ampak da jih hkrati tudi moralno dvignejo (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300).

Sedem let kasneje je poklicni psiholog Bernard Bass (1985) razširil ključno razliko in jo postavil na sam vrh programa tako za raziskovalne vodje kot tudi za ostale. Bass je trdil, da je za idealni pristop vodij pomemben tako transformacijski kot transakcijski način (Bass, 1985). Transakcijsko vodenje vključuje izmenjavo, kjer vodja ponudi nagrado v zameno za sodelovanje in učinkovitost zaposlenih. Izmenjava v večini primerov poteka v obliki pogodb, zaposlitvenih dogovorov, sistemov managementa zmogljivosti ter storitvenih dogovorov (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300). Waldman in njegovi sodelavci so v letu 1990 v članku dobili veliko pozornosti, ko so izpostavili pomembnost vpliva transformacijskega vodenja nad učinki transakcijskega vodenja (Waldman, 1990).

Daft in Lengel (1998) sta trdila, da je prav transformacijsko vodenje ustrezno v času okoljske turbulence, medtem ko je transakcijsko vodenje bolj primerno v času stabilnega okolja. Zanimanje za transformacijsko vodenje je bilo kasneje v največji meri uporabljeno v popularnih knjigah o vodenju pisateljev kot so Bennis in Nanus (1985) ter Tinchy in Devanna (1986), ki so spodbujali dobro poznane transformacijske vodje v korporacijah in neprofitnih sektorjih. Najvišje cenjeni primeri transformacijskih vodij pa vključujejo tudi svetovne politike kot so Mahatma Gandhi, John F. Kennedy in Nelson Mandela (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 299).

## 1.2 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je proces, pri katerem vodja spodbuja skupinsko ali organizacijsko zmogljivost s predanostjo, močno čustveno povezavo z zaposlenimi ter kombinirano z kolektivno predanostjo in moralo. V zadnjih 30 letih je bilo transformacijsko vodenje edini najbolj preučevan in diskutiran koncept na področju študij o vodenju (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300).

V zadnjih letih se je z dvigom poslovne tekmovalnosti in potrebe po najbolj učinkovitemu kadru pokazalo, da vodilni svojo pozornost usmerjajo tudi v način kako okrepiti in preoblikovati organizacijo. Na podlagi dela pisateljev kot je James MacGregor Burns se je prav zato pojavila razlika med dvema temeljnima oblikama vodenja: transakcijsko in transformacijsko vodenje (Mullins, 2002, str. 279). Sledi tabela 1, ki kaže bistvene razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem.

*Tabela 1: Razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem*

Transakcijsko vodenje	Osnovano je na zakoniti avtoriteti znotraj birokratične strukture organizacije. Poudarek je na razlagi ciljev in stvarnosti, delovnih nalogah in rezultatih ter organizacijskih nagradah in kaznih. Transakcijsko vodenje se sklicuje na egocentričnost zaposlenih. Temelji na odnosu vzajemne odvisnosti in izmenjevalnem procesu »dam – dobim«.
Transformacijsko vodenje	V nasprotju s transakcijskim, je proces, ki povzroči visoke ravni motivacije in predanosti med zaposlenimi. Poudarek je na soustvarjanju vizije za organizacijo ter možnosti, da vodja prevzame višje ideale in vrednote za zaposlene ter ustvarjanje občutka za pravico, zvestobo in zaupanje v ljudeh. V organizacijskem smislu vidimo transformacijsko vodenje kot transformacija oziroma sprememba v zmogljivosti ali usodi poslovanja.

*Prerejeno po Mullins (2002).*

Ustvarjanje visoke učinkovitosti dela je danes postalo zelo pomembno in za poslovanje mora biti vodja sposoben navdušiti svoje zaposlene, da ustvarjajo nad postavljenimi delovnimi zahtevami. Kot rezultat so se pojavili novi koncepti vodenja. Eden izmed takih je transformacijsko vodenje, ki ga lahko najdemo na vseh ravneh organizacije to so ekipe, področja, oddelki ter v organizaciji na splošno. Takšen vodja je vizionar, je spodbuden, drzen, sprejema tveganja ter je premišljen. Ima karizmatičen pristop, ki pa je sam po sebi nezadosten za spreminjanje organizacijskih operacij. Trenutno okolje je negotovo, polno globalnih ter organizacijskih nestabilnosti, ki pa kličejo po transformacijskem vodenju na



vseh ravneh znotraj podjetja. Zaposleni pod takšnim vodstvom kažejo visoko zadovoljstvo in predanost pri delu ter se vključujejo v organizacijsko vedenje (Juneja, 2019b).

Transformacijsko vodenje je način vodenja pri katerem vodja spodbuja, navdihuje in motivira zaposlene k inovativnosti in ustvarjanju sprememb, ki pomagajo pri rasti in oblikovanju uspešnosti podjetja v prihodnosti. To lahko dosežejo s postavljanjem primerov že na najnižji ravni podjetju preko katere se občuti močan vpliv na celotno organizacijsko kulturo, lastništvo zaposlenih in njihovo samostojnost na delovnem mestu. Transformacijski vodja navdihuje in motivira zaposlene brez nadzorovanja – izobraženim zaposlenim zaupajo pri zagovarjanju svojih odločitev za določeno delo. Je vodstveni stil, ki je zasnovan zato, da daje zaposlenim več prostora za kreativnost, ustvarjanje prihodnosti in novih rešitev za stare probleme. Zaposleni pod takšnim vodenjem bodo prav tako pripravljeni postati transformacijski vodje preko mentorstev in izobraževanj (White, 2018).

Transakcijsko vodenje je čisto nasprotje transformacijskega vodenja, saj temelji na motiviranju zaposlenih preko nagrad in kazni. Po drugi strani pa transformacijsko vodenje podpira živahno okolje še posebej tam, kjer neuspeh prinaša najmanj tveganj. Gre za razvoj in vzdrževanje trenutnih rezultatov za ohranjanje skladnosti in brezhibnosti hkrati pa se izogiba oviranju napredovanja in povečanju prihodnjih nadgradenj in izboljšav (White, 2018).

Pisatelj Yukl (1998) je predstavil komplet smernic za vzpostavljanje transformacijskega vodenja. Za začetek je pomembno, da vodja izrazi jasno in dosegljivo vizijo kaj si želi organizacija doseči ali kaj želi postati skladno z vodenjem aktivnosti in odločitev zaposlenim. Nato je potrebno razložiti kako se bo vizijo doseglo ter vzpostaviti jasno povezavo med zastavljeno vizijo in kredibilno strategijo. Za doseganje boljših uspehov pri zastavljeni vizije mora vodja ostati samozavesten in optimističen ter mora poudariti pozitivna stališča vizije namesto ovir in nevarnosti, ki se lahko pojavijo. Potrebno je pokazati zaupanje v zaposlene in v njihovo sposobnost sledenja strategiji z katero bodo dosegali zastavljeno vizijo podjetja. Z omogočanjem predčasnih priložnosti za doseganje ciljev lahko dvignemo samozavest posameznikov ali skupine ter jih s tem pripravimo na zahtevnejše naloge. Praznovanje uspehov in ohranjanje zavedanja za nenehno napredovanje vključuje prepoznavanje vložkov in dosegov, ki jih ustvarijo zaposleni. Uporaba dramatičnih, simboličnih aktivnosti poudari ključne vrednote in je kot podlaga za vse povezane aktivnosti, ki so potrebne za uspešno doseganje vizije. Primerjalno vodenje je vodenje pri katerem preko primerov iz vsakdanjega obnašanja vodje zaposleni delujejo na podoben način – te je najbolje opisan kot: »dejanja govorijo glasneje kot besede«. Pomembno je, da zaposlene spodbujamo k doseganju vizije in sicer z določanjem avtoritete pri odločitvah o načinu izvajanja dela posameznikov in ekipe (Mullins, 2002, str. 280).

Veliko pisateljev vidi transformacijsko vodenje podobno kot karizmatično, vizionarsko ali inspiracijsko vodenje. Na primer Kreitner (1999) se pri tem obrača na karizmatično vodenje, ki spreminja zaposlene z namenom, da stremijo k organizacijskim ciljem namesto k lastnim interesom: »Karizmatično vodenje spreminjajo zaposlene z ustvarjanjem sprememb v

njihovih ciljih, vrednotah, potrebah, prepričanjih in prizadevanjih. To spremembo dosežejo z sklicevanjem na lastnosti zaposlenih, predvsem na njihove vrednote ali osebno identiteto...» Kakorkoli pa Hunt namiguje, da medtem ko imajo karizmatični vodje močan vpliv na člane organizacije pa vseeno ni nobenega zagotovila, da bo le-to učinkovalo pozitivno. Kar resnično šteje je narava donosov ter da vodenje vzbudi spremembo socialnega sistema in reformira organizacijo. Veliko pisateljev verjame, da je karizma sama nezadostna za spreminjanje načina kako organizacija deluje (Mullins, 2002, str. 279).

### 1.2.1 Merjenje vodenja

Kadar raziskujemo transformacijsko in transakcijsko vodenje je za merjenje največkrat uporabljen vprašalnik multifaktorskega vodenja (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire*), v nadaljevanju MLQ. Vprašalnik meri vsak člen prisoten v načinu vodenja, z začetkom pri faktorjih in analizah po Bassu (1985). Preko konstantnih izboljšanj z leti je vprašalnik postal vedno bolj zanesljiv, zato je tudi najširše uporabljen kazalec transformacijskega vodenja, ki se ga poslužujejo svetovni raziskovalci na področju vodenja. V osnovni obliki so le trije faktorji, ki so povezani s transformacijskim vodenjem in so del MLQ vprašalnika: karizmatično vodenje (privzgoja ponosa, zaupanja ter spoštovanja in spodbujanje razločnega smisla za nalogo), individualna obravnava (odločanje za izobraževanje, učenje in treniranje v odnosu spoštovanja do svojih podrejenih) in intelektualna obravnava (stimulacija razmišljanja o novih načinih dela pred dejanji). Dodatno pa je MLQ vprašalnik meril dva faktorja povezana s transakcijskim vodenjem, ki sta: skupna nagrada, v zameno za dobro uspešnost ter management-ob-izjemi, ki dovoli zaposlenim, da naredijo svoje delo po starih postopkih, če so s tem doseženi primarno zastavljeni cilji, v nasprotnem primeru dobijo negativen odziv, če delajo nekaj kar prepreči doseg ciljev. Bass je zagovarjal, da je transakcijsko vedenje osnova od celotnega spektra obnašanj, ki jih izvajajo transformacijski vodje. Trenutno izboljšana različica MLQ vprašalnika 5X vsebuje štiri transformacijska vodenja in je boljše znan kot 4-I, to so Individualna obravnava, Intelektualna stimulacija, Inspiracijska motivacija, Idealiziran vpliv (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300). V tabeli 2 so predstavljeni ključni elementi transformacijskega vodenja, ki skupaj tvorijo celoten spekter vodenja.

*Tabela 2: Štiri elementi transformacijskega vodenja*

Individualna obravnava	Stopnja do katere vodja prisluhni posameznikovim potrebam, deluje kot mentor ali inštruktor ter prisluhne skrbem in zahtevam zaposlenega. Vodja izkazuje sočutje in podporo, drži odprto komunikacijo in postavlja izzive pred zaposlene. Hkrati zajema tudi potrebo po spoštovanju in spodbuja individualni prispevek, ki ga posameznik lahko doprinese ekipi. Zaposleni imajo željo in prizadevanje za osebno rast ter imajo bistveno motivacijo za svoje naloge.
------------------------	---

se nadaljuje

Tabela 2: Štiri elementi transformacijskega vodenja (nadaljevanje)

<p>Intelektualna stimulacija</p>	<p>Stopnja do katere vodja izzove domneve, sprejema tveganja in pridobiva ideje zaposlenih. Vodje s takšnim načinom vodenja stimulirajo in spodbujajo kreativnost v zaposlenih ter razvijajo ljudi, ki mislijo neodvisno od drugih. Za takšnega vodjo je velik pomen izobraževanje, hkrati pa nepričakovane situacije pomenijo priložnost za novo znanje. Zaposleni sprašujejo, razmišljajo o situacijah ter se sami domislijo novih načinov kako dokončati svojo nalogo.</p>
<p>Inspiracijska motivacija</p>	<p>Stopnja do katere vodja izraža vizijo, ki je privlačna in navdušujoča za zaposlene. Vodje z navdušujočo motivacijo izzovejo zaposlene z visokimi standardi, prinašajo optimizem o ciljih v prihodnosti in poudarjajo pomen nalog v teku. Zaposleni morajo imeti močan čut za odločnost v kolikor so motivirani za delo. Odločnost in smisel zagotavljata energijo, ki vodita skupino naprej. Vizija mora biti razumevajoča, točna, vplivna in sprejemljiva. Zaposleni so pripravljeni vložiti več truda v njihovo delo, če so podprti in optimistični glede prihodnosti ter verjamejo v svoje sposobnosti.</p>
<p>Inspiracijska motivacija</p>	<p>Stopnja do katere vodja izraža vizijo, ki je privlačna in navdušujoča za zaposlene. Vodje z navdušujočo motivacijo izzovejo zaposlene z visokimi standardi, prinašajo optimizem o ciljih v prihodnosti in poudarjajo pomen nalog v teku. Zaposleni morajo imeti močan čut za odločnost v kolikor so motivirani za delo. Odločnost in smisel zagotavljata energijo, ki vodita skupino naprej. Vizija mora biti razumevajoča, točna, vplivna in sprejemljiva. Zaposleni so pripravljeni vložiti več truda v njihovo delo, če so podprti in optimistični glede prihodnosti ter verjamejo v svoje sposobnosti.</p>
<p>Idealiziran vpliv</p>	<p>Zagotavlja vzornika za etično vedenje, privzgoji ponos, pridobi spoštovanje in zaupanje.</p>

Prirejeno po Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien (2011).

Ob Bassovi MLQ različici je bilo kar nekaj raziskovalcev, ki so se tudi ukvarjali z razvijanjem oblike transformacijskega vodenja ter z merilnimi programi potrebnimi za ocenjevanje vedenja omenjenih tipov vodij. Podobno obravnavo pri transformacijskem vodenju lahko naredimo tudi za seznam vedenja transformacijskega vodenja (angl. *Transformational Leadership Inventory*), v nadaljevanju TLI, saj je bil prav ta razvit za prvim najbolj uporabljenim MLQ inštrumentom za merjenje s strani Podsakoff in ostalih (1990). V tistem času je bilo po pričevanju Podsakoff in ostalih edino ter najbolj točno znanje

o tem pristopu vodenja, da je bilo multi – dimenzionalno v naravi (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300).

Našli so konceptualne razlike med nekaterimi pristopi, ki so bili uporabljeni za merjenje transformacijskega vodenja. Njihov razvoj TLI je bil osnovan na podlagi konstrukcijskih definicij najdenih v izčrpnih ocenah vseh del, ki so preučevale vedenje povezano s transformacijskim vodenjem, vključno z delom Bassa. Tako so ugotovili in razvili mere za šest vedenj, ki so povezane s transformacijskim vodenjem (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300). Sledi tabela 3, ki prikazuje šest vedenj, ki so povezana s transformacijskim vodenjem.

*Tabela 3: Šest vedenj povezanih s transformacijskim vodenjem*

Identifikacija in ubesedinjenje vizije	Obnašanje vodje je ciljano na identifikacijo novih priložnosti za njeno/njegovo skupino/oddelek/podjetje ter razvijanje, vpeljevanje in navduševanje drugih z njeno ali njegovo vizijo o prihodnosti
Zagotavljanje primerne modela	Obnašanje vodje, ki postavi zaposlenim zgled kateremu sledijo in je usklajen z vrednotami, ki jih vodja zagovarja
Spodbujanje sprejemanja skupnih ciljev	Obnašanje vodje z usmerjanjem na promocijo sodelovanja med zaposlenimi ter spodbujanje, da delajo skupaj proti skupnim ciljem
Pričakovanja visokih zmogljivosti	Obnašanje, ki predstavi pričakovanja vodje za odličnost, kvaliteto in/ali visoko učinkovitost s strani zaposlenih
Zagotavljanje individualne podpore	Obnašanje vodje, ki prikazuje, da spoštuje zaposlene in pokaže zanimanje za njihove občutke ali potrebe
Intelektualna stimulacija	Obnašanje vodje da izzove zaposlene, da ponovno preverijo nekatere domneve, ki jih imajo o svojem delu ter premislijo kako bi lahko izpeljali delo še drugače.

*Prerejeno po Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien (2011).*

Kot je zapisal Bass v zvezi z transakcijskim vodenjem vodij je ključnega pomena kontingentna nagrada. Je edina konstruktivna definicija, ki je vključena v TLI ter zajema bistveno idejo izmenjave in meri »stopnjo, do katere vodja nudi nagrado v zameno za trud zaposlenega«. Vseeno pa analitiki merjenja predlagajo, da so faktorji – izražanje vizije, zagotavljanje primerne modela, spodbujanje sprejemanja skupinskih ciljev – večnamenski

indikatorji osnovnih vedenjskih dimenzij transformacijskega vodenja (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300).

### 1.2.2 Komponente transformacijskega vodenja

Po pričevanju Bassa transformacijski vodja motivira zaposlene, z namenom da naredijo več kot je v osnovi zahtevano od njih. Zato je stopnja transformacije odvisna od mere vpliva nadrejenega na njegove zaposlene. Ob vključevanju idej Burnsa v organizacijski management je hkrati Bass predlagal teorijo transformacijskega vodenja in je zagovarjal, da vodja preoblikuje in motivira svoje zaposlene z (Mullins, 2002, str. 279):

1. Ustvarjanjem boljšega zavedanja pomembnosti organizacijskih ter poslovnih rezultatov;
2. Vključevanjem zaposlenih, da presežejo svoje lastne interese zaradi organizacije ali tima;
3. Aktiviranjem njihovih najvišjih potreb.

Vpliv transformacijskega vodenja na druge ljudi sta pisatelja Bass in Burns opredelila glede na njihova dejanja in učinke, ki jih imajo na druge ljudi. Uspešni transformacijski vodje so večinoma opredeljeni za zagotavljanje močne vizije in občutka za nalogo, vzbujanje močnih čustev v zaposlenih in čut za povezovanje z vodjo (Mullins, 2002, str. 280).

### 1.3 Prednosti in slabosti transformacijskega vodenja

Bistvo transformacijskega vodenja je v navdihovanju zaposlenih, da sledijo viziji vodje. Čeprav ima ta način vodenja veliko pozitivnih značilnosti za organizacijo, pa je potrebno izpostaviti tudi nekaj slabosti (Luenendonk, 2016).

Kot največjo prednost bomo izpostavili najprej tisto, po kateri je vodenje dobilo ime: transformacija. Okvir vodenja je osredotočen v ustvarjanje sprememb, ki so v poslovnem svetu neizogibne. Konstantnost pri vodenju poslov lahko pripelje do kasnejših problemov. Za primer lahko vzamemo telekomunikacijsko podjetje Nokia, ki je dolga leta vladal na področju prodaje mobilnih telefonov, vendar ni prinesel dodatnih inovativnosti dovolj hitro, zato je ob vstopu multinacionalke Apple na trg upočasnil proizvodnjo podjetja, saj le-ta ni bila dovolj hitra, da bi sledila trendom. Transformacijsko vodenje lahko odstrani to vedenje iz organizacije tako, da vključi spremembe in inovacije v samo jedro delovanja podjetja (Luenendonk, 2016).

Razlog zakaj je transformacijsko vodenje učinkovito se skriva v implementaciji sprememb in njihovega fokusa na jasno vizijo. Transformacijski vodja mora ustvariti jasno vizijo sprememb potrebnih v organizaciji, zaradi česar je lažje slediti celotnim procesom ter so hkrati v pomoč pri definiranju ciljev in ustvarjanju struktur, ki vizijo podpirajo. V nadaljevanju vodstvena teorija niha med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji. Ker se okvir

vodenja osredotoča na smiselne in dosegljive cilje, pa se dolgoročni cilji oblikujejo po uveljavitvi kratkoročnih ciljev, saj se s tem spodbuja trenutne procese v podjetju. Transformacijski način vodenja dodaja svoj fokus z razumevanjem ključnih aktivnosti, ki morajo biti opravljene in hkrati ne pozabi na prihodne cilje, ki jih želijo doseči (Luenendonk, 2016).

Obravnavan način vodenja je učinkovit, saj se ne osredotoča zgolj na postavljanje ciljev vendar ima pri tem pomembno vlogo prav vodja, saj podpira zaposlene k njihovem doseganju. Pri tem vodja motivira in navdihuje zaposlene s poudarkom na spodbujanju zaposlenih k višjim standardom. Tako jim daje možnost za rast tako osebno kot tudi karierno (Luenendonk, 2016).

Vodja mora imeti integriteto in visoko čustveno inteligenco. Empatija do drugih ljudi lahko ustvari pomenljiv odnos z ostalimi ter hkrati omogoča, da je odnos med vodjo in zaposlenim ustvarjen na obojestranskem spoštovanju in zaupanju. Obe lastnosti sta pomembni za ustvarjanje skupnega okolja, ki je navdahnjen z doseganjem nalog (Luenendonk, 2016).

Psiholog in strokovnjak na področju vodenja, Ronald E. Riggio je v objavljenem članku poudaril, kako je transformacijsko vodenje spodbudno in učinkovito v primerjavi z ostalimi načini vodenja. Zaposleni pod okriljem transformacijskega vodja imajo zato več podpore ter možnosti za osebni razvoj. Čeprav niso vključeni v vsa odločanja vendar le v nekatere, pa je smisel skupnosti v večini boljši in močnejši motivator za ljudi hkrati pa lahko povečana motivacija poveča dobičkonosnost podjetja (Luenendonk, 2016).

Kot dodatek k operativni učinkovitosti pa je ena večjih prednosti tudi to, kako oblikuje prihodnje vodje s transformacijskimi kvalitetami. Odkar posamezniki uporabljajo samozadovoljstvo in samouresničitev kot del njihovega dela pa lahko hkrati uporabijo tudi omenjene talente, da postanejo vodje tudi sami. Tako lahko v trenutku, ko je aktualen vodja v odhodu le-tega enostavno nadomestijo z nekom, ki ima že vse predispozicije za prevzem delovnega mesta (Luenendonk, 2016).

Vodenje spodbuja sodelovanje pred lastnimi dosežki. Psihološke raziskave so večkrat pokazale, da je sodelovanje bolj učinkovito pri doseganju ciljev v nasprotju s tekmovalnimi pristopi. Vodja tako svoj fokus osredotoči na ustvarjanje skupne vizije za delo proti hitrejšim rezultatom in bolj globljimi spremembami znotraj organizacije. Odkar je vodenje osredotočeno na spremembe se enostavno vključi v organizacije, ki so potrebne sprememb. Ponesrečena podjetja, start – upi in podjetja s pomanjkljivo vizijo si lahko neizmerno pomagajo z vsemi navedenimi prednostmi (Luenendonk, 2016).

Poleg prednosti pa je tukaj tudi nekaj problemov in slabosti, ki se lahko pojavljajo. Najverjetneje je največji problem s katerim se ukvarjajo prav ta, da mora transformacijska teorija vedno delovati kot sila dobrega. V resnici lahko včasih transformacijski vodja naredi zadeve še slabše in povzroči veliko trpljenje znotraj strukture, ki jo želijo spremeniti (Luenendonk, 2016).

Osredotočenost vodje k spremembam lahko povzroči zaslepljenost pred realnostjo. Navdušujoč in zagret pristop je lahko sila k pozitivni spremembi, vendar lahko tudi zmanjša pripravljenost vodje k raziskovanju situacij in k spoznanju neprijetnih dejstev. Tako lahko zagon za ideali in vizijo drugih pripelje do napačnih rezultatov. Element zaslepljenosti se lahko dotakne tudi odnosa med vodjo in zaposlenim. Kljub temu, da vodja vzpostavi pozitiven in podporen odnos do svojih zaposlenih, pa se lahko pojavi pri zaposlenih zmožnost za izražanje kritik do vodje ali projektov kar lahko postane tudi grožnja. Zagnan vodstveni pristop lahko vodi do pretirane odvisnosti, kar pomeni, da cilji katerim sledijo zaposleni niso niti realistični niti dosegljivi (Luenendonk, 2016).

Navdušenje vodje ter njegova ali njena želja po enotnosti lahko vodi bolj k prilagajanju kot k sodelovanju. Zaposleni se lahko raje prilagajajo vodji kot da bi resnično sledili viziji ali verjeli v načrtan plan. Če ljudje ne verjamejo v poslanstvo se učinkovitost sprememb drastično zmanjša. Podobno kot pri karizmatičnem vodenju mora tudi transformacijski vodja uporabiti management vtisov kot osnova za motiviranje zaposlenih. Osredotočenje na »vodenje na podlagi primerov« ima svoje slabosti, saj lahko vodi v samo – promocijo. Tako obstaja nevarnost, da postanejo bolj dovtetni k varovanju svoje lastne podobe in lastne promocije ter pozabijo na pomen podpore in opolnomočenja (Luenendonk, 2016).

Transformacijsko vodenje ni enostaven način vodenja in ga je težko vpeljati ali obvladati. Potrebno je veliko izkušenj, da postanemo resnično dobri v ustvarjanju pomembnih sprememb, hkrati pa je poučevanje in učenje težek proces. Oseba mora porabiti veliko časa za razumevanje koncepta, pridobivanje znanja o vodenju v različnih industrijah ter mora vzpostaviti čustveno inteligenco. Proces je tako lahko neizmeren in ljudje ga lahko vidijo kot bolj prijeten način za vpeljavo v druge modele vodenja. Vseeno pa je za delovanje vodstvenega načina in zagotavljanje omenjenih prednosti potrebno imeti prave lastnosti, saj je pritisk na vodjo za doseganje in motiviranje svojih zaposlenih izjemno velik. Če vodja ni sposoben prepričati svoje zaposlene o njegovi ali njeni viziji potem celoten predstavljen okvir načina vodenja ne bo deloval (Luenendonk, 2016).

#### **1.4 Transformacijski vodja**

Transformacijski vodja je v splošnem energičen, zagnan in strasten pri svojem delu. Takšni vodje niso le skrbni in vpleteni v delo, vendar so pozorni tudi na zagotavljanje pomoči drugim članom tima na poti do doseganja uspehov. Preko moči njihove vizije in osebnosti je transformacijski vodja pripravljen navduševati svoj tim k spremembam njihovih pričakovanj, dojemanja ter motivacije v smer proti skupnim ciljem. Transformacijski vodja je tisti, ki stimulira in navdušuje zaposlene k doseganju nenavadnih rezultatov kot tudi k razvijanju lastnih vodstvenih sposobnosti (Cherry, 2018).

Osredotočeni na faktorje transformacijskega vodenja postanejo vodje z idealiziranim vplivom vzorniki s katerimi se želijo zaposleni primerjati in jih posnemati. Ti vodje so občudovani, spoštovani in zaupljivi ter opaženi kot osebe z posebnimi zmožnostmi,

vztrajnostjo in odločnostjo. Vodje, ki imajo te zmožnosti so pogosto opisani kot ljudje s karizmo. Njihovo ustvarjanje inspiracijske motivacije predstavljajo jasno vizijo prihodnosti njegovih zaposlenih ter hkrati tudi omogočajo doseganje te vizije preko želje ekipnega duha. Transformacijski vodje omogočajo tudi smisel, izziv, jasno predstavljena pričakovanja in obveznost postavljanja ciljev. Vodje, ki predstavljajo intelektualno stimulacijo spodbujajo zaposlene, da so inovativni in kreativni v odpravljanju starih problemov z novimi načini ter redno pregledovanje starih domnev, ali so še vedno prisotne. Nazadnje vodje, ki kažejo individualno obravnavo tretirajo vsakega zaposlenega kot individualista ter jemljejo njihove potrebe, zmožnosti in navdihe kot individualne. Prav tako jim pomagajo k razvijanju njihovih prednosti in svoj čas namenijo mentorstvu in vodenju ljudi (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl – Bien, 2011, str. 300).

Obstaja kar nekaj značilnosti, ki jih večina vodij ima, vendar pa so tudi nekatere druge, ki definirajo transformacijskega vodjo kot vodjo, ki ima sposobnost narediti vpliv na organizacijsko rast. Od organizacije je odvisno v kolikšni meri se razvijejo vodstvene značilnosti preko izobraževalnih programov, mentorstva ter razvijanja programov sposobnosti, ki pomagajo pri zavidljivem statusu in vsakoletni rasti brez padcev v učinkovitosti. Obstaja nekaj značilnosti, ki so pomembne vendar po drugi strani ne navdihujejo organizacijske spremembe in rasti, ki pomagajo podjetjem k razvoju v inovativno in stalno industrijo vodij. Primeri takšnih vodstvenih značilnosti so: dobra presoja, komunikacijske in medosebne spretnosti, sposobnost ali znanje, zaupanje (Bill Hogg & Associates, 2019).

Transformacijski vodja je konstantno v iskanju pozitivnih sprememb v svojih sledilcih, dviguje moralo, učinkovitost in motivacijo, v njih spodbujajo spremembe podprte z močno odločnostjo hkrati pa so sposobni oblikovati kulturo zaupanja in inovacij znotraj organizacije. Ima nekaj lastnosti po katerih ga lahko prepoznamo (Goodman, 2018). V tabeli 4 so prikazane lastnosti transformacijskega vodja.

*Tabela 4: Lastnosti transformacijskega vodje*

Kontroliranje ega	Takrat ko je v funkciji moči nad ostalimi je najlažje, da ego prevzame vse vaje, kar pa transformacijsko vodenje ne podpira. Najbolj pomembno za vodjo je, da nadzoruje svoj ego in ne pusti, da bi se vmešal v interese, ki jih ima ekipa ali organizacija. S tem pokaže, da je zmožen postaviti organizacijo pred svoje lastne dosežke in s tem izzove najboljše od vsakega posameznika.
Lastno vodstvo	Transformacijski vodja po navadi ne potrebuje usmeritev od drugih in se nadzoruje sam. Poleg tega je visoko notranje motiviran in jo uporabi za usmerjanje organizacije na pravo pot. Takšen vodja dela kar ima rad, njegove vrednote pa so usklajene z njegovimi sledilci.

se nadaljuje



*Tabela 4: Lastnosti transformacijskega vodje (nadaljevanje)*

Sposobnost prevzeti tveganje	Sposobnost za prevzem izračunanega tveganja je glavna karakteristika transformacijskega vodja. Zaupa svojemu občutku ter uporabi skupno inteligenco zaposlenih za odločanje. Zaposleni sledijo vodji in so pripravljeni narediti raziskave, ki so potrebne za ustrezno ocenjevanje situacije. Vodja išče vložke posameznikov v ekipi za sprejemanje tveganih odločitev s katerimi dosežejo rast.
Sprejemanje težkih odločitev	Biti vodja ni vedno lahko, saj se pogosto pojavljajo situacije pri katerih je potrebno sprejeti težke odločitve, kjer pa transformacijski vodja nastopi v svoji vlogi. Svoje odločitve sprejema z jasnim fokusom na vrednote, vizijo, dejstva in cilje organizacije.
Organizacijsko zavedanje	Transformacijski vodja deli in razume kolektivno zavedanje celotne organizacije, kar ga oblikuje kot izjemno pozornega na občutke njegovih zaposlenih ter jim daje jasno idejo katere aktivnosti uporabiti, da izzovejo željene ukrepe. Ker je vpleten v organizacijsko zavedanje je tudi zavzet za sprejemanje odločitev, ki vzbudijo rast ter hkrati oblikujejo skupno vizijo v kateri se vsi zaposleni počutijo pripadno.
Inspiracija	Ljudje iščejo inspiracije in prav transformacijski vodja je najbolj navdahnjen med vsemi, saj ima zmožnost da motivira druge k rasti glede na priložnost. Njihov način navdihovanja ni omejen zgolj na formalno odobravanje primernosti opravljanja dela vendar je bolj usmerjen v obravnavanje zaposlenega kot cenjenega posameznika za katerega si vzame čas da ugotovi, kaj je tisto kar ga najbolj motivira.
Ustvarjanje novih idej	Sprememba se težje zgodi, če vodja ni odprt ali dovzeten za nove ideje. Transformacijski vodja razume, da je uspeh odvisen od truda celotne delovne skupine ter da je rast le v organizaciji, katere kultura je odprta za nove ideje na vseh ravneh. Vodja se zavestno trudi, da pridobi nove ideje od svojih članov ekipe ter uporabi njihovo razumevanje pri sprejemanju odločitev.
Prilagodljivost	Vodja ve, da se je pomembno nenehno prilagajati spremembam trga v zameno za rast. Zato se je pripravljen prilagoditi novim situacijam ter išče kreativne načine, s katerimi odgovori na dinamično poslovno okolje.
Proaktivnost	Transformacijski vodja je iniciativen pri svojem delu in sprejema tveganja ter ima aktivno vlogo pri razvoju organizacije.

se nadaljuje

*Tabela 4: Lastnosti transformacijskega vodje (nadaljevanje)*

Vodenje vizijo	z	Vodja postavi realno in dosegljivo vizijo za organizacijo, ki jo kasneje uspešno predstavi svojim zaposlenim ter hkrati vzbudi smisel za predanost in namen. Z vključevanjem vseh zaposlenih v skupinsko vizijo je vodja odločen, da bo vodil organizacijo v smer, ki so si jo zastavili.
----------------	---	---

*Prirejeno po Goodman (2018).*

V članku *Transformational Leaders: The Top Trait That Separates Them From The Rest* je avtorica Kathy Caprino (2018) predstavila značilnosti, katerih je transformacijski vodja sposoben izvajati pri svojem delu in vodenju. Transformacijski vodja je sposoben poslušati in ne učiti ali uveljavljati, torej zaposlene spreminja in aktivno spodbuja z namenom učenja, rasti in razširitve njihovih lastnih znanj in prepričanj. Vodja posluša, saj s tem ustvari smisel v okolju in izzivih ter jih ne zatira, s tem pa hkrati poskuša razumeti zakaj se določene aktivnosti dogajajo. Slab vodja posluša le tiste, katere lahko uporabi kasneje proti drugim zaposlenim ali skupinam. Pomembno je, da posluša brez omejitev ampak z dobrim namenom, da poveže ljudi in ne da jih razdvaja, saj se dobri vodja zaveda, da uspeh ne mora biti dosežen brez sodelovanja in investicije v vse sodelujoče, zato poskuša zgraditi mostove in jih ne ruši. V nasprotnem primeru slab vodja konstantno drži določeno strukturo pogovorov od katerih ne odstopa, pri tem pa postavlja sebe pred dejanji, ki so pomembni za kolektivni odnos. Takšen vodja je odprt za nove rešitve, ki niso v pomoč le njegovim interesom vendar spodbuja višje in najboljše dolgoročne plane za vse. Je uspešen v uveljavljanju pozitivnih sprememb in stalno posluša za potencialne nove pristope in rešitve, ki bi pomagale vsem zaposlenim. Zaveda se, da najboljše rešitve pridejo iz raznolikega in odprtega mišljenja in pristopa. Transformacijski vodja posluša zato, da se nauči kako lahko še dodatno rastejo. Uspešni vodja s tem poskuša jasneje videti svojo vlogo v problemu in s tem lažje razume kako preko svojih omejitev in sočasno dosega rast. Za razliko od uspešnih, pa slab vodja posluša le z namenom, da se brani in upraviči dejstvo kaj je naredil oziroma postal (Caprino, 2018).

Za konec je avtorica Caprino dejala, da uspešni vodja naredi precejšnjo pozitivno spremembo mogočo le zato, ker je sposoben narediti nekaj, česar večina izmed nas ni sposobna narediti – to je, da posluša z odprtim srcem in brez čustev tiste, ki so drugačni z namenom da se jim porajajo nove, inovativne rešitve. V tem primeru vodja spodbuja ne le svoje lastne interese vendar tudi interese drugih (Caprino, 2018).

## 2 TRANSFORMACIJSKE TEORIJE

### 2.1 Burn's transformacijska teorija

Brez dvoma je bil Burns-ov največji prispevek k razmišljanju o vodenju prav to, da razlikujemo dva vzorca vodenja: transakcijsko in transformacijsko vodenje. To razločevanje je empirično in temelji na njegovem opazovanju. Z jasnim določanjem je vzbudil generacijo raziskovalcev, da so razvili koncept, ki ga je poimenoval spreminjajoče vodenje oziroma kateri se je kasneje preimenoval v bolj znano transformacijsko vodenje (Clayton, 2015).

Transakcijsko vodenje je vodenje med vodjo in njegovimi zaposlenimi ter je osnovano na recipročnosti – izmenjava podpore in dejanj s strani zaposlenih v zameno za nagrado kot je prepoznavnost, pohvala, ocena, plačilo ali status. Ta vrsta vodenja deluje takrat, ko dobijo oboji pravičen dogovor. Veliko poslovnih in managerskih vodij se poslužuje takšnega načina vodenja. Prav tako v povprečju delujejo politična vodenja, kjer v demokraciji politiki izmenjajo obljube za glasove, ter so v bolj avtokratskih sistemih te obljube in usluge izmenjava za podporo moči in vdanosti množici. Transformacijsko vodenje je odnos, kjer je podlaga za ustvarjanje sprememb prav odločnost vodje. Burns je identificiral dva primarna vira te zagnanosti: želja po moči ali smisel za vizijo ali vrednote. Ta predstava v razliki med viroma se velikokrat pokaže z naše simpatije do vizije. Burns je ocenil Hitlerja kot zagnanega za oblast, čeprav je on zagovarjal, da je bila to vizija (Clayton, 2015).

Če postavimo na stran lažne argumente, transformacijski vodja utrjuje svoje vodenje z gradnjo zaupanja s svojimi zaposlenimi, kar pomeni, da transakcija poteka bolj enostransko – zaposleni delujejo ali podpirajo vodjo preko predanosti raje kot preko izmenjave dobrin. Da se to zgodi mora vodja vključiti tako razumsko kot tudi psihološko skrb do svojih zaposlenih – srce in razum. To omogoča da povežejo osnovno moč z različnih virov za okrepitev razlogov (Clayton, 2015).

Burns je z opazovanjem videl, da transformacijski vodja uporablja vodenje za uveljavitev njegove dolgoročne vizije, za okrepitev zaposlenih in za predajo mero kontrole, inštruiranje in razvijanje zaposlenih, da pretvorijo svoje zmožnosti v delo ter izzovejo prevladujočo kulturo za spodbujanje sprememb. To opazovanje je bilo ustvarjeno na podlagi Burnsove ideje o transformacijskem vodenju in njegovih štirih funkcijah, ki je hkrati tudi ubesedil idejo, da je v enem vodju možnost obstoja tako transformacijskega kot tudi transakcijskega načina vodenja (Clayton, 2015).

Komentatorji pogosto narobe označijo razliko kar se tiče spremembe: transformacijski vodje spremembo ustvarijo, medtem ko transakcijski vodje delujejo znotraj svojega statusa quo. Vendar to ni pogled, ki ga je ustvaril in zapisal Burns zlasti ne v novi dobi. Razlika je v vrsti sprememb. Transakcijska sprememba nadomesti dele medtem ko transformacijska zajame celotno spremembo v temeljni oziroma strukturni ravni. Prav tako deluje na podlagi vrednot

in ne na pragmatizmu. Najverjetneje je najbolj osupljiv zaključek prav to, da je Burns orisal transformacijsko vodenje kot način, ki bo imel transformacijski učinek na vodjo in na zaposlenega. Primernost izvajanja bo ostale spodbudilo k višji ravni motivacije in moralnih dejanj znotraj kompasa vodstvene vizije (Clayton, 2015).

## 2.2 Bass transformacijska teorija

Zgodba o transformacijskem vodenju se je začela z Jamesom MacGregor Burnsom, katerega teorijo je Bernard Bass nadgradil v trdnejšo in z bolj forenzično – študijskim pristopom. Medtem, ko je bil interes Burnsa v smeri moralne dimenzije vodenja, pa je bil Bass bolj fokusiran na njegovo učinkovitost, zato je bil bolj pristranski za način kako vodja vpliva na svoje zaposlene. Zaposleni gledajo na vodjo zaradi njegove karizme ter zaradi njihovega zaupanja v vodjo, vodja pa spreminja zaposlene in jih vodi z vsemi temi karakteristikami. Bass pa je želel vedeti kako lahko vodja generira karizmo in zaupanje. Zagovarjal je, da mora biti vodja zgled, hkrati pa mora tudi postavljati izzive pred trenutne naloge. Bass je videl revolucionarne vodje, ki so izvajali takšna dejanja in ustvarjali moralno nevtralni pristop, v nasprotju z Burnsovim bolj moralističnim pogledom na vodenje. Kot dodatek k bolj transakcijskem načinu vodenja, dokončanju zadolžitev ter osredotočanju ekipe k skupinskim ciljem, je Bass videl transformacijsko vlogo vodje kot nekoga, ki se sklicuje na potrebe zaposlenih na višji ravni. Za ustvarjanje takega pristopa k transformacijskem vodenju je na podlagi osnovnih štirih funkcije transformacijskega vodje priredil svoje štiri funkcije (Clayton, 2016). V tabeli 5 so prikazane funkcije transformacijskega vodja po Bassu.

*Tabela 5: Funkcije transformacijskega vodja po Bassu*

Inspiracijska motivacija	Vodja je vizionar, ki daje občutek zaposlenim, da so del nečesa velikega in vrednega – energetske in koncentrirano na namen in smisel.
Individualizirana pozornost	Vodenje orientirano na ljudi, kjer je poudarek na različnost in gradnjo odnosov. Vsak član skupine ima občutek, da ga vodja pozna, spoštuje, ima interes v zaposlenega in zaposlenemu pomaga po najboljših močeh.
Intelektualna stimulacija	Vodja pritegne zaposlene k izobraževanju, rasti in opravljanju dela po višji ravni. Ona/on ceni um, spodbuja domišljijo, jih izzove k delu po starih načinih. Poleg tega se usmerjajo v poudarjanje razvoja zaposlenih, strateškemu razmišljanju in konstruktivnih izzivih. Prav tako so izkušeni v opazovanju in delovanju z različnimi stališči.

se nadaljuje

*Tabela 5: Funkcije transformacijskega vodenja po Bassu (nadaljevanje)*

<p>Intelektualna stimulacija</p>	<p>Vodja pritegne zaposlene k izobraževanju, rasti in opravljanju dela po višji ravni. Ona/on ceni um, spodbuja domišljijo, jih izzove k delu po starih načinih. Poleg tega se usmerjajo v poudarjanje razvoja zaposlenih, strateškemu razmišljanju in konstruktivnih izzivih. Prav tako so izkušeni v opazovanju in delovanju z različnimi stališči.</p>
<p>Idealiziran vpliv</p>	<p>vodja je jedro; je vzornik, ki navdihuje spoštovanje in željo po vodenju preko njegove osebne integritete. On/ona postavi in predstavi visoke etične standarde, iskrenost, odprtost, pravičnost in načelnost ter postavljanje in izpolnjevanje močnih vrednot.</p>

*Prيرهjeno po Clayton (2016).*

Bass je prav tako spodbujal in raziskoval v psihometrične in osebne faktorje, ki vplivajo na vodstveni slog. Temu so najbolj sledili drugi. Kar je Bass naredil je, da je ponudil vpliven vedenjski predpis s štirimi funkcijami transformacijskega vodenja, ki popolno dopolnijo John Adairove funkcije transakcijskega vodja (Clayton, 2016).

### **2.3 Kouzes in Posner transformacijska teorija**

V članku *Encouraging the Heart*, katerega avtorja sta James M. Kouzes in Barry Posner (1999) je zapisano, da je večina pri vodenju, ki je najbolj izmikajoča in hkrati najtežja za obvladovanje prav skrb do drugih. Avtorja predlagata, da je skrbno vodenje sestavljeno iz sedmih ključnih pojmov, ki vključujejo postavljanje jasnih standardov, pričakovanje najboljšega, pozornost, osebna spoznanja, pripovedovanje zgodbe, skupno praznovanje in postavljanje vzora (Kouzes & Posner, 1999).

Avtorja trdita, da v primeru, da ima vodja željo po dobrih rezultatih mora v prvi vrsti spodbujati dušo, zato v svojem članku govori o bolj nežni strani vodenja, tisti strani, ki je velikokrat pozabljena ali izigrana od tradicionalnih vodij. Avtorja branita, da le s skupnim delom, podporo, spodbudo ter medsebojno pomočjo lahko vodje naredijo občutno in trajnostno spremembo. Za večino ljudi je odkrivanje čustev, javno pripovedovanje o svojih občutkih in izkazovanje ranljivosti izjemno težko, zato sta uspešna voditelja Kouzes in Posner (1999) oblikovala sedem ključnih sestavin, ki pripomorejo k odpiranju osebnosti.

Postavljanje jasnih ciljev:

Dobri vodja dela z namenom, da sporoča kaj je pomembno, zato so jasni in razumljivi standardi pogoj za spodbujanje dobrih odnosov v delovni ekipi. Standardi so v večini prikazani s treh pogledov, katere mora vodja vedno obravnavati. V začetku mora vodja poiskati vrednote, nadrejeni mora stati za svojimi prepričanji ter mora imeti pogum, da pri

tem ne popusti. Paziti mora, da strogo loči osebne in organizacijske vrednote. Če želi vzbuditi pravo predanost pri svojih podrejenih mora najprej pomagati drugim, da razumejo svoje vrednote kot posameznik, ter poiskati povezavo z organizacijskimi vrednotami. Drugi pomemben pogled na standarde se nanaša na cilje, ki sporočajo vzroke za odločitve, se ozirajo na energijo posameznikov ter pomagajo pri odpravljanju motenj v okolju. Postavljanje ciljev posameznikov, ki so vzporedni s cilji organizacije delujejo najbolje na dolgi rok hkrati pa je še bolj učinkovito kadar podjetje le-te postavi za svoje zaposlene. Vsekakor podjetje deluje bolje, kot če cilji niso postavljeni, saj so vodilo do ustvarjanja nečesa pomembnega za celotno organizacijo. Sporočilo za vodje se glasi, »da je pomembno informirati zaposlene, zakaj je določeno delo ključno ter kakšna je na koncu korist.« Tretji in zadnji pogled na standarde se ozira na zagotavljanje povratne informacije, ki pripomore k vključevanju in spremljanju napredka. Cilji brez povratnih informacij imajo dokazano manjši vpliv na dvigovanje motivacije, zato avtorja zagovarjata, da je le – to pomembno, saj hkrati pomaga krepiti medsebojno zaupanje.

Pričakuj najboljše:

V večini vodje dobijo tisto, kar pričakujejo. Visoka pričakovanja nadrejenih pogosto vodijo do visoke zmogljivosti saj imajo uspešni vodje po navadi visoka pričakovanja tako zase kot tudi za druge. Raziskave so pokazale, da so ljudje velikokrat nestrpni in zaskrbljeni, kadar jih drugi spodbujajo k delovanju po najboljših zmogljivostih hkrati pa ta vzpodbuda za delovanje po pričakovanih nadrejenih v njih razvije samozavest za ohranjanje ravni dela. Vloga vodje je, da se ozira na pozitivno predstavo ter, da prepoznajo svojo vlogo pri oblikovanju samozavesti v svojih podrejenih.

Posvečanje pozornosti:

Eden izmed dejavnikov pri katerem vodja pokaže svojo raven skrbi je s posvečanjem pozornosti kaj zaposleni delajo in kako se pri tem počutijo. Uspešni vodje na dnevni bazi opazujejo ter aktivno iščejo pozitivne primere dobrih praks. Kadar nadrejeni neprestano spremljajo dogajanje se lahko pripetijo trije problemi; prvi je, da vodje ustvarijo motno predstavo o realnosti. Drug problem se kaže kot upad produktivnosti skozi čas in tretji kot zmanjšanje ugleda vodje, saj se s konstantnim preverjanjem zaposlenih in poudarjanjem napak pri delu zmanjšajo učinkovitost posameznika. Zato je pomembno, da dajemo več pozornosti pozitivnim prednostim, saj s tem povečamo moralo in ustvarjamo atmosfero v kateri se lahko zaposleni sprostijo in odprejo drug drugemu. Prav tako s tem povečujemo samozavest posameznika ter lastna pričakovanja glede učinkovitosti pri delu. V spodbudnem okolju je več možnosti, da si bodo zaposleni med seboj pomagali ter se skupaj učili. V takšnem okolju bodo zaposleni rajši predali svoje skrbi in probleme nadrejenemu ter tako čimprej rešili situacije. Vodje morajo zato spremeniti svoje prioritete ter tako pred sebe postaviti druge ter jih poslušati.

Osebnostno spoznanje:

Ko vodja postavi jasne standarde, pričakuje najboljše in postane pozoren na pozitivne primere v praksi hkrati pa mora prepoznati tudi trud in dosežke posameznikov. Pomembno je, da spoznamo okus in interes posameznikov, kjer pa vodja uporabi tudi druge vire kot so družina, prijatelji in ostali sodelavci z namenom, da odkrije odgovore na neznane osebne preference. Pri tem morajo biti prav tako pozorni na kulturno občutljivost, saj lahko različni ljudje izhajajo iz različnih etičnih okolij. V osebnostno spoznanje spada tudi posameznikova obzirnost do drugih, skrb za druge, itd.

Pripovedovanje zgodbe:

Uspešni vodja ustvarja priložnosti s katerimi lahko pripoveduje in širi svoje zgodbe o uspehu organizacije. Prav pripovedovanje pa je ena izmed najbolj osnovnih oblik komunikacije, ki je bolj pogosta in je vplivnejša od dejstev ter samih števil. Je tradicionalna metoda za prenašanje pomembnih lekcij iz generacije v generacijo ter iz kulture v kulturo. Prav zgodbe dajo uspehu osebnost, postavijo vzor, dejanja dajo v okvir ter oživijo standarde. Velikokrat s pomočjo le-teh mobilizirajo, motivirajo in učijo posameznike, saj se zaposleni lahko v teh zgodbah najdejo in tako lažje dojamajo sporočilo organizacije.

Skupno praznovanje:

Kultura praznovanja so ključna ob uspešnosti organizacije ter so simbolični povezovalci, ki utrjuje skupnost. Promocija takšne kulture napolni ozračje z smislom za enotnost in poslanstvo, ki ohranja in motivira zaposlene. Proslavljanje pomeni tudi korist, ki se kaže v učinkovitosti pri delu, novih prijateljstvih in socialni podpori vseh vključenih. Dokazano je tudi, da vodje, ki uspešno izpeljejo socialne podpirne aktivnosti pripomorejo k osebni zdravju in dobremu počutju ter celosten dvig delovne uspešnosti zaposlenega poleg tega pa veliko pripomore tudi k gradnji skupnosti ter v okviru tima ohranja smisel in namen, ki pomaga utrditi povezavo med osebnimi in organizacijskimi vrednotami.

Postavi vzor:

Dobri vodja se ozira na pričakovanja, ki jih ima do drugih saj je vodenje osnovano na kredibilnosti. Kadar je le-ta visoka se pojavi veliko stvari na primer to, da so ljudje bolj ponosni na organizacijo, imajo boljši občutek za ekipni duh, zaposleni vidijo, da so njihove osebne vrednote bolj usklajene z organizacijskimi, čutijo večjo povezavo in predanost podjetju ter imajo globljo navezanost do organizacije. Avtorja Kouzes in Posner (1999) predpostavljata, da je pri mnogih premagovanje kulturnega nelagodja in odpiranja osebnosti drugim pravzaprav največja ovira, ki jo morajo prebroditi pri določanju vzora.

### **3 TRANSFORMACIJSKO VODENJE NA PRAKTIČNEM PRIMERU PODJETJA KUEHNE + NAGEL**

#### **3.1 Predstavitev podjetja Kuehne + Nagel**

Logistično podjetje Kuehne + Nagel International AG je bilo ustanovljeno leta 1890 pod okriljem Augusta Kuehne in Friedrich Nagel v Bremnu, Nemčija. Trenutno je sedež podjetja v Schindellegiju v Švici in je na trgu eden izmed svetovnih voditeljev v logističnih storitvah. V skupini Kuehne + Nagel je 1300 pisarn v kar 100 državah, ki skupaj štejejo okoli 82.000 zaposlenih. Njihova glavna aktivnost in tržna dejavnost je oblikovanje kompetenc svetovnega formata, ki se odražajo v ladijskem, letalskem, kopenskem transportu ter v pogodbeni logistiki. Svojim strankam nudijo logistične storitve v ključnih industrijskih panogah kot so letalska industrija, avtomobilska industrija, farmacija, visoka tehnologija, naftni derivati, industrijski izdelki, skladiščenje, maloprodaja, itd. Celotna družba je finančno močna, stabilna in neodvisna. Globalne logistične povezave, visoka informacijska tehnologija, strokovnjaki na področju logistike znotraj podjetja in izvrstna prodajna podpora so dokaz za predanost in željo po ohranjanju vodilnega mesta na trgu (Kuehne + Nagel d.o.o., brez datuma).

V Sloveniji je podjetje Kuehne + Nagel d.o.o. prisotno od leta 2005, v tem času pa so si s stalnim razvojem in rastjo utrli mesto med večjimi logističnimi podjetji. V podjetju se zavedajo kako pomembno je, da svoje storitve nenehno izpopolnjujejo, saj je na trgu veliko konkurenčnih podjetij. Podjetje je na slovenskem trgu prisotno kratko obdobje, vendar so si kljub temu z nenehnimi trženjskimi aktivnostmi ter dobrimi ponudbami pridobili določen status v družbi.

V raziskovalnem delu zaključne naloge smo si izbrali enega izmed oddelkov v podjetju, to je oddelek kopenskega transporta. Najprej smo na podlagi teoretičnega pregleda literature zbrali potrebno znanje in podlago za ustvarjanje vizije o potrebnih vprašanih uporabljenih v anketi. Na oddelku kopenskega transporta je več manjših pododdelkov, kjer je vsak osredotočen na določeno področje. Delijo se na izvoz in uvoz zbirniških pošiljk, nakladi polnih kamionov, domačo distribucijo, skladiščenje in pretovor blaga, oddelek za stik s strankami ter administrativni oddelek.

Transport znotraj skupine Kuehne + Nagel poteka po sistemu centralnega prekladnega skladišča v Nemčiji, ter lokalnih prekladnih skladišč širom cele Evrope, ki so povezana z linijskimi tovornjaki. Oddelek zbirniških pošiljk se nanaša na manjše pošiljke različnih podjetij, ki se naložijo na dnevni linijski kamion, kjer uvozni oddelek skrbi za uvoz pošiljk iz tujih držav, izvozni pa za izvoz pošiljk. Po prihodu pošiljke uvoznega oddelka v skladišče je domači distribucijski oddelek zadolžen, da pošiljke dostavi končnim prejemnikom na dogovorjeni naslov dostave oziroma pri izvozu prevzame pošiljko za izvoz, jo dostavi v njihovo prikladno skladišče od koder ta nadaljuje pot na zbirniškem linijskem kamionu. Pri



naročilu prevoza večjih količin blaga je zadolžen oddelek polnih in delnih nakladov, kjer je naročilo kamiona le za eno stranko in ne za več posameznih. Za vse pošiljke, ki ne gredo direktno naprej do prejemnika je pomembno skladišče, kjer shranjujejo omenjene pošiljke glede na zahteve naročnika. Ključni povezovalac za stranke, ki uporabljajo omenjene storitve je oddelek za stik s strankami, ki skrbi za tekoče in pravočasno predajanje informacij ter sprejemanje in potrjevanje naročil.

Podjetje Kuehne + Nagel ima na slovenskem trgu kar nekaj konkurentov s podobno ponudbo storitev. Nekateri izmed večjih na trgu so Schenker, Intereuropa, Cargo – Partner, DSV, Gebrüder – Weiss, ipd. Kljub povečanju konkurenčnih podjetij pa se Kuehne + Nagel vztrajno trudi za povečanje prepoznavnosti ter ohranjanje kvalitetnih in hitrih storitev, saj verjamejo da je prav to ključ do uspeha.

### 3.1.1 Metodologija

V raziskovalnem delu smo izdelali anketo, ki smo jo razdelili med zaposlene. Anketa je bila osnovana na mnenjih oziroma pogledih na izbran način vodenja. V raziskovalnem delu zaključne naloge smo izhajali iz kvalitativne raziskave, kjer smo ugotavljali pomen in razumevanje transformacijskega vodenja, ter preverjali naklonjenost zaposlenih k omenjenemu načinu vodenja. S tem smo ga želeli približati zaposlenim in vodji, da bi se pri svojem delu po njem ravnali ter si hkrati pomagali k izboljšanju učinkovitosti pri delu. Anketa vsebuje 5 vprašanj na temo transformacijskega vodenja in 3 splošna vprašanja – spol, starost in dosežena izobrazba. Z anketnimi vprašanji smo želeli odgovoriti na začetna raziskovalna vprašanja:

1. Katere značilnosti vodje so za vas pomembne?
2. Kakšen način dela vam prinaša boljše učinkovitost?
3. Kakšen vodja je za vas dober vodja?

Anketa je bila razdeljena med 22 zaposlenih na omenjenem oddelku.

## 3.2 Analiza ankete

V anketo so bili vključeni vsi zaposleni oddelka kopenskega transporta. Namen raziskave je predvsem predstaviti ta način vodenja ter jih spodbuditi k uporabi načina dela v njihovem vsakdanjiku. Ker je transformacijsko vodenje spodbuden način pa je tudi popularen med sodobnimi organizacijami.

V analizi ankete bomo predstavili pridobljene podatke iz ankete prikazane v Prilogah. Med anketiranci je bilo štiriinšestdeset odstotkov žensk in šestinšestdeset odstotkov moških. Starostna struktura anketiranih je bila sledeča; triindvajset odstotkov jih je v starosti do 25 let, petdeset odstotkov anketiranih je bilo v starosti med 26 in 35 let, triindvajset odstotkov v starosti med 36 in 45 let ter štirje odstotki v starosti med 46 in 55 let. Najvišja dosežena

formalna izobrazba je pri večini trenutno zaposlenih več kot srednja šola, kar je odgovorilo kar dvainosemdeset odstotkov, medtem ko je osemnajst odstotkov odgovorilo srednja šola. Noben izmed anketiranih ni označil manj kot srednja šola.

V prvem sklopu vprašanj smo se navezovali na značilnosti vodje, ki so po mnenju zaposlenih pomembne pri vodenju. V tabeli 6 so prikazani odgovori vseh zaposlenih na temo značilnosti vodje, ki so za njih pomembne pri vodenju.

*Tabela 6: Katere značilnosti vodje so za vas pomembne?*

		Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam
Q1	Vodja ima jasno vizijo, strategijo	0	4	18
Q2	Vodja spodbuja ekipni duh	0	5	17
Q3	Vodja podpira individualni vloženi trud pri reševanju problemov	0	5	17
Q4	Vodja ustvarja podporno okolje, kjer se posveti posameznikovim potrebam	0	8	14
Q5	Vodja deluje kot mentor in svetovalec	0	6	16
Q6	Vodja pomaga zaposlenim k izpolnjevanju posameznikovih želja	0	8	14
Q7	Vodja pomaga pri premagovanju osebnih izzivov	0	11	11
Q8	Vodja posveča svoj čas vsakemu posamezniku; ima edinstven odnos	0	15	7
Q9	Vodja me spodbuja k dosegu višjih dosežkov kot si jih postavim sam	0	7	15
Q10	Vodja me spodbuja h kreativnosti in inovativnosti	0	7	15
Q11	Vodja me spodbuja k razvijanju novih načinov dela	0	5	17
Q12	Vodja mi vliva motivacijo	0	4	18
Q13	Vodja mi daje spodbudne besede	0	4	18
Q14	Vodja mi daje občutek pripadnosti	0	5	17
Q15	Vodja mi da prosto pot pri iskanju novih načinov doseganja cilja	3	4	14

*Vir: Lastna izdelava.*

Kot je bilo tudi pričakovano smo s strani anketirancev prejeli povratno informacijo, da jim je interakcija vodje pri samem delu izrednega pomena. Zato jim vodja predstavlja pomembno vlogo pri doseganju ciljev hkrati pa jim daje motivacijo in občutek pripadnosti.

Glede na podatke bi lahko rekli, da jim je vsakdanja prisotnost vodje izrednega pomena, saj imajo tako podporo, ki jo potrebujejo.

Pod drugo vprašanje smo anketirance spraševali o njihovem pogledu na delovno uspešnost in vpliv vodje pri tem. Odgovori na vprašanje o načinu dela, ki prinaša večjo uspešnost so predstavljeni v tabeli 7.

*Tabela 7: Kakšen način dela vam prinaša večjo uspešnost?*

		Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam
Q1	Učinkovitost dela je boljša, če mi vodja pusti možnost izbire doseganja ciljev	4	7	11
Q2	Večja pričakovanja vodje nad lastnimi cilji mi predstavljajo pozitivno motivacijo	3	9	10
Q3	Pomembnejši so mi cilji/interesi vodje kot lastni	10	8	4
Q4	Raje sledim navodilom in postopkom vodje, kot predlagam nove, izboljšane načine dela	10	8	4
Q5	V zameno za lasten trud pričakujem denarno nagrado	5	3	14
Q6	Za boljše delo potrebujem popravno kritiko ali negativno povratno informacijo	7	6	9
Q7	Vodja me nadzoruje za napake ali neupoštevanje pravil za kar uporabi korektivna dejanja	6	10	6
Q8	Vodja se aktivira le takrat, ko standardi niso doseženi ali napake niso odpravljene	9	4	9
Q9	Po odkritju napake je zame in moje delo pomembno da se z vodjo pogovorim glede učinkovitosti dela	3	8	11

*Vir: Lastna izdelava.*

Kot je vidno iz zgornjih odgovorov večini zaposlenih prinaša večjo uspešnost pri delu, da imajo prosto pot pri izbiri načina doseganja ciljev, kar lahko opazimo tudi pri vprašanju 4, kjer jih je približno polovica odgovorilo, da raje predlagajo nove načine dela in nove rešitve

kot pa sledijo že načrtanim postopkom. Hkrati je njihovo delo odvisno od tega ali ima vodja načrtana višja pričakovanja, kot so si jih predhodno sami načrtali, saj jim to daje dodatno motivacijo. Kot nasprotje pa dajejo svoje interese in cilje pred interesi svoje vodje. Na vprašanje ali jih nagrada v zameno za delo motivira jih je največ odgovorilo, da se strinjajo, kar pa je v nasprotju s teorijo transformacijskega vodenja. Kot komentar na to vprašanje sem prejela kar nekaj mnenj zaposlenih, ki so dejali, da je nagrada poleg dobrih odnosov v ekipi prav tista zaradi česar se vsako jutro odpravijo na delo. Zaposleni za svoje dobro delo tako pričakujejo nagrado, v nasprotju pa je deljeno mnenje pri posledicah za nedoseženo ali nezadostno opravljeno delo. Kar polovici anketiranim je pomembno, da pri neuspešnosti oziroma napakah pri delu dobijo povratno popravno kritiko ali negativno povratno informacijo od vodje, kar jih spodbuja k boljšemu in kvalitetnejšem delu, druga polovica pa se s tem ne strinja. Korektivna dejanja, ki so posledica napak ali neupoštevanja pravil je za polovico zaposlenih sprejemljivo, za polovico pa je to sporno. Pri vprašanju 8 pa so zaposleni deljenih mnenj. Aktiviranje vodje v trenutkih, ko so napake še vedno prisotne oziroma šele ko standardi niso doseženi je za skoraj polovico nesprejemljivo medtem kot je za drugo polovico prav to privlačno. Pomembnost pogovora o učinkovitosti po odkritju napake pri delu pa je za skoraj vse zaposlene izrednega pomena, kar se pokaže tudi pri kasnejšem delu in njihovi učinkovitosti.

Pod tretjim vprašanjem so zaposleni odgovarjali na vprašanje kakšne karakteristike ima dober vodja; odgovori na temo dobrega vodje so prikazani v tabeli 8.

*Tabela 8: Kakšen vodja je za vas dober vodja?*

		Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam
Q1	Vodja ima jasno, privlačno in dosegljivo vizijo, ki nam jo predhodno predstavi	0	0	22
Q2	Vodja ustvarja socialno kulturo v podjetju	0	0	22
Q3	Vodja vzdržuje ekipni duh znotraj organizacije	0	0	22
Q4	Vodja ohranja zaupanje	0	0	22
Q5	Vodja pozna svoje prednosti in slabosti	0	0	22
Q6	Vodja je predan učenju, zato je zanj izobraževanje pomembnega pomena	0	0	22
Q7	Vodja prisluhne svojim zaposlenim in je toleranten do nasprotnih mnenj	0	5	17

se nadaljuje

Tabela 8 : Kakšen vodja je za vas dober vodja? (nadaljevanje)

Q8	Vodja veliko pozornosti posveča potrebam, vrednotam in morali zaposlenega	4	6	12
Q9	Vodja se z osebnostnimi potrebami ne obremenjuje	0	10	12
Q10	Vodja pozitivno vpliva na zadovoljstvo, motivacijo in učinkovitost zaposlenega	0	5	17

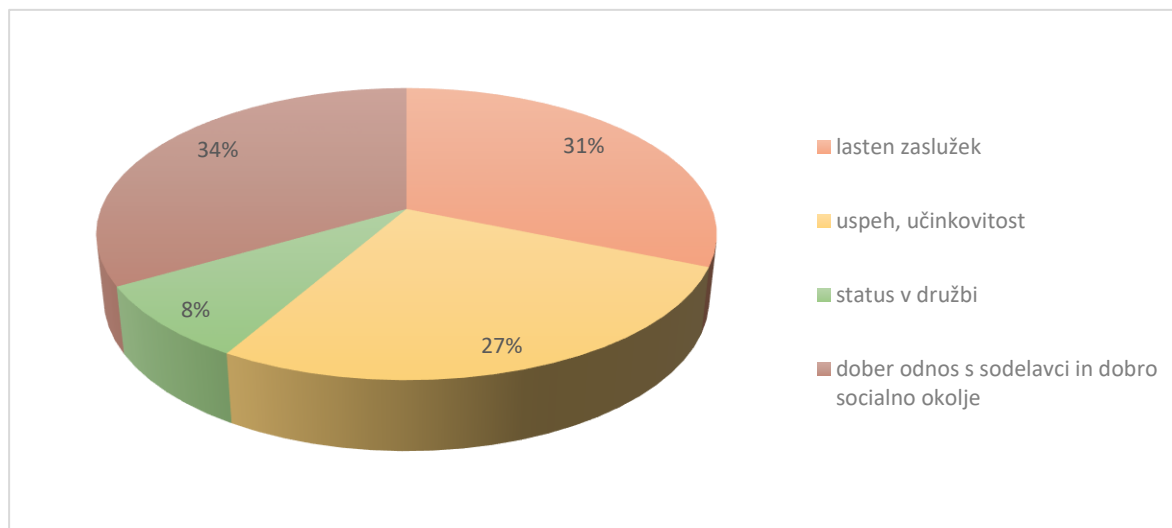
Vir: Lastna izdelava.

Zaposleni na oddelku kopenskega transporta so bili v večini vprašani na temo dobrega vodja složni pri odgovorih. Strinjali so se, da so značilnosti dobrega vodje, da ima jasno, privlačno in dosegljivo vizijo s katero so seznanjeni prav vsi zaposleni. Za učinkovito in uspešno delo je veliko zaposlenim okolje izrednega pomena, saj v njem lahko izražajo svojo kreativnost, zato je pomembno, da se vzpostavi in ohranja socialno okolje in krepi ekipni duh med zaposlenimi. Vsekakor je bistvenega pomena, da se v ekipi ohranja zaupanje, saj tako lahko delo poteka brez nestrinjanj in morebitnih preprirov znotraj skupine. Za boljše počutje so se prav vsi strinjali, da mora vodja poznati svoje prednosti in slabosti in s tem še vedno biti del ekipe ter s svojim statusom oziroma mestom v organizaciji ne tretira drugih kot manj vredne. Za nadaljnje osebno in poslovno rast so se zaposleni strinjali, da je velikega pomena stalno učenje in izpopolnjevanje k čemur pa mora biti nagnjen predvsem vodja. S tem omogoča napredovanje zaposlenega ter boljše pogoje dela. V kolikor pride do nesoglasij znotraj ekipe je vodja tisti, ki mora poslušati ter sprejeti vsako nasprotno mnenje in ne zatirati izražanje mnenj, kar je pri vprašanju 7 potrdilo tudi večino zaposlenih. Kot pričakovano je prišlo do deljenih mnenj pri vprašanju vezanem na osebne potrebe zaposlenega. V večini so se strinjali, da od vodje ne pričakujejo oziroma si ne želijo da bi se z njimi pogovarjali o lastnih problemih. Prav tako je bilo pri vprašanju vezanem na pozornost vodje glede potreb, vrednot in morale zaposlenih nekaj takšnih, ki so se delno strinjali s trditvijo. Zadovoljstvo, motivacija in učinkovitost zaposlenih je v veliki meri povezana z delom vodje, saj s tem lahko pozitivno ali negativno vpliva na okolje in počutje zaposlenih, kar so potrdili pri vprašanju 10.

Vsak posameznik ima pri delu različne faktorje motivacije. Ob nekaterih izbranih smo zaposlene spraševali kateri so tisti, ki jih pri delu najbolj motivirajo. Za vprašanje je bilo možnih več odgovorov; zanimalo nas je ali za njih in njihovo delo pomeni motivacija lasten zaslužek, uspeh oziroma učinkovitost, status v družbi ali pa je to zgolj dober odnos s sodelavci in dobro socialno okolje v katerem lahko ustvarjajo. Kot odgovor smo prejeli največ strinjanja pri odgovoru dober odnos s sodelavci in dobro socialno okolje, kar je odgovorilo kar 16 anketirancev ter odgovoru lasten zaslužek, ki je prejel dobrih 15

odgovorov. Kar 13 anketiranih (27%) je odgovorilo, da jim je kot motivacija pomemben tudi uspeh oziroma učinkovitost na delovnem mestu. Najmanjšo motivacijo pa zaposlenim predstavlja status v družbi, ki je prejel zgolj 8 odstotkov ali 4 odgovore. Sledi slika 1, ki prikazuje odstotek strinjanja za posamezen odgovor.

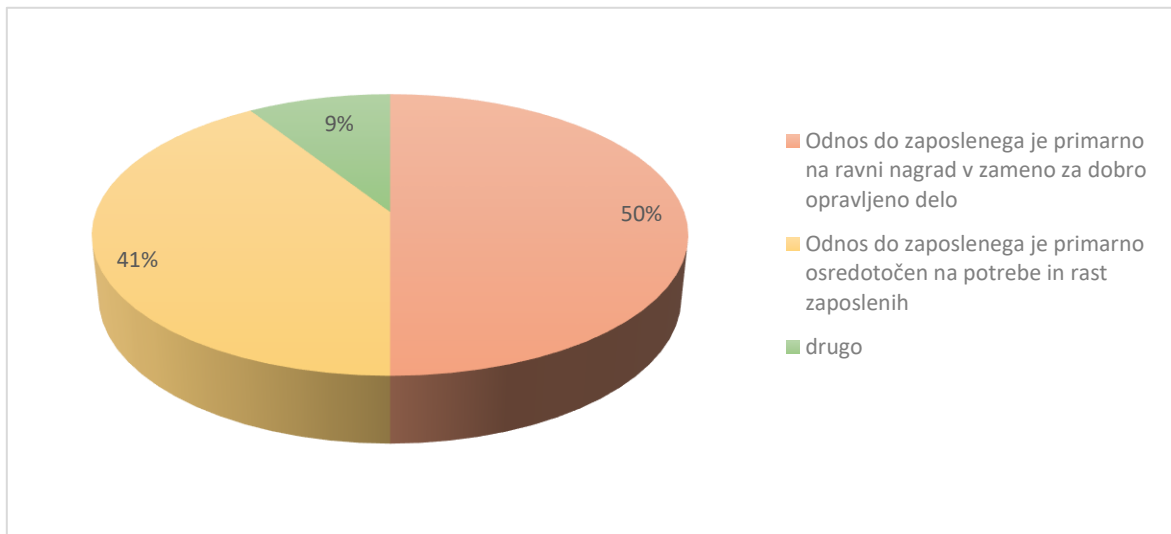
*Slika 1: Kaj vas pri delu motivira?*



*Vir: Lastna izdelava.*

Naše izbrane anketirance smo v anketi povprašali tudi o njihovih pričakovanjih, ki jih imajo do svojega vodja. Kot možne odgovore smo na izbiro navedli dva odgovora ter dodaten odgovor drugo, kamor so lahko zapisali svoje pričakovanje, ki ga imajo ali so ga imeli v preteklosti. Odgovora na voljo sta bila: a) Odnos do zaposlenega je primarno na ravni nagrad v zameno za dobro opravljeno delo ter b) Odnos do zaposlenega je primarno osredotočen na potrebe in rast zaposlenih. Pri tem vprašanju so bili zaposleni razdvojeni glede pričakovanj; kar 11 jih je odgovorilo a) Odnos do zaposlenega je primarno na ravni nagrad v zameno za dobro opravljeno delo, 9 pa jih je odgovorilo b) Odnos do zaposlenega je primarno osredotočen na potrebe in rast zaposlenih, medtem ko sta bila dva odgovora drugo. Eden izmed dveh je pod točko drugo zapisal naslednje: »oboje, nagrada v zameno za dobro delo in podpora, spodbuda pri rasti«. Razlaga za to je, da zaposleni za svoje dobro opravljeno delo vseeno pričakuje določeno nagrado torej denarno nagrado, ki mu prinese določeno zadovoljitev potreb in pričakovanj. Želja po zadovoljivi denarni nagradi in potešitev potreb pa prinese tudi spodbudo k doseganju sedanjih dosežkov ter k postavljanju novih ciljev, ki si jih zaposleni zastavi kot nadaljnjo spodbudo za delo. Sledi slika 2, ki prikazuje odstotek odgovorov na temo odnosa vodje do zaposlenih in njihovega dela.

Slika 2: Kakšen odnos vodje pričakujete v zameno za vaše delo?



Vir: Lastna izdelava.

### 3.3 PRIPOROČILA

Trenutno se med podjetji pojavlja vedno več takšnih, ki se poslužujejo sodobnih načinov vodenja, saj so vodilni spoznali pomembnost odnosov v organizacijah. Velikemu številu managerjev je jasno, da bo korekten in odprt odnos pomagal k usmerjanju podjetja proti uspešnosti ter večjim dobičkom, za čimer pa stremijo vsi poslovneži. Tega pa se še najbolj zavedajo tuja podjetja in sicer v največjem številu podjetja iz Združenih držav Amerike, kjer je razvitost, prilagodljivost ter želja po preizkušanju novih trendov izredno popularen način ustvarjanja prepoznavnosti podjetij.

Z izvedbo ankete, ki je bila razdeljena med zaposlene smo dobili kar nekaj uporabnih informacij vezanih na poznavanje in primernost vodenja med zaposlenimi. Izkazalo se je, da je transformacijsko vodenje med njimi nepoznan način vodenja. Ob predstavitvi in izpolnjenih anketah je bilo kar nekaj mnenj soglasnih, da je za uspešnost in dobro delo pomemben odnos vodje.

Glede na zgoraj pridobljene rezultate ankete, bi podjetju svetovala da izmed vseh karakteristik, ki jih ima transformacijsko vodenje uporablja le nekatere ter jih kombinira skupaj z ostalimi načini vodenja. Kot osnova bi podjetje oziroma vodja moral vložiti več časa v predstavitev strategije, vizije in ciljev, ki jih imajo v prihodnosti za celoten oddelek in dotičen posel. Zaposleni so na podlagi dobljenih rezultatov v večini motivirani z lastnim zaslužkom in dobrimi odnosi znotraj skupine, kar jim predstavlja razlog za učinkovito delo. Tako bi podjetje po mojem mnenju moralo upoštevati želje in postopoma stimulirati zaposlene, saj bi s tem dosegali še večjo dobičkonosnost poslovanja. Ena izmed zanimivosti ankete je tudi ta, da zaposleni niso ravno navdušeni nad komuniciranjem lastnih problemov

vodji, prav tako pa se ne strinjajo s trditvijo, da so jim interesi vodje pomembnejši kot njihovi interesi. Zaposleni kljub zavedanju za naloge na delovnem mestu potrebujejo mentorja na katerega se lahko obrnejo v primeru, da pride do nepredvidenih sprememb ali problemov tekom dela, zato menim, da mora vodja večino svojega časa posvečati ekipi in jih poslušati pri predlogih, ki jih imajo za podjetje in ekipo.

## **SKLEP**

Različne organizacije po svetu od uspešnih do manj uspešnih potrebujejo managerje za vzpostavljanje in ohranjanje določenih standardov dela in postopkov. Zato je pomembno, da se vodilni zavedajo, kaj je bistvo njihove vloge v podjetju. V Ameriških Združenih državah je kar nekaj podjetji, ki se tega zelo zavedajo in strogo držijo, saj vedo da so zaposleni ključ do uspehov, ki jih kasneje na trgu žanjejo.

Koncept transformacijskega vodenja je v današnjem času še dokaj nerazvit način vodenja med podjetji, zato sem se odločila, da ga raziščem in preverim njegovo poznavanje in prisotnost v podjetju Kuehne + Nagel d.o.o. glede na to da tudi sama delam v tem podjetju in so opazne določene pomanjkljivosti, ki jih je potrebno skozi čas še razviti. Z izdelano anketo pa sem želela pritegniti tudi ostale zaposlene k ravnanju po smernicah transformacijskega vodenja, saj menim da so dobro vodilo k boljšim odnosom in motivaciji znotraj podjetja in ekipe.

V prvem delu zaključne naloge sem z pomočjo tuje literature proučila izbran način vodenja: transformacijsko vodenje. V začetku je na kratko predstavljena funkcija vodenja, njegov pomen in uporabnost v organizaciji. V nadaljevanju sem predstavila zgodovino transformacijskega vodenja, transformacijsko vodenje na splošno kamor so uvrščene razlike, ki so prisotne med transakcijskim in transformacijskim vodenjem. Skozi zgodovino ustvarjanja transformacijskega načina vodenja so se razvili tudi merilniki oziroma vprašalniki, po katerih se ravna raziskovalci s tega področja ter komponente, ki so ključne za vključevanje načina v organizacijsko kulturo. Prav tako so v nadaljevanju predstavljene prednosti in slabosti, ki jih prinaša izbran način vodenja.

V drugem delu naloge sem predstavila tri glavne transformacijske teorije po katerih so se ravnali tudi drugi raziskovalci. Vsaka izmed njih ima ime po ustvarjalcu teorije in ima določene značilnosti, po katerih se teorije med seboj razlikujejo. Ob opisovanju teorij v splošnem te razlike niso prav velike vendar pa vseeno ustvarjajo določen odmik med njimi.

V tretjem delu zaključne naloge smo se osredotočili na raziskovanje prisotnosti in poznavanja načina vodenja v izbrani organizaciji. Raziskava je bila narejena na podlagi primarnih podatkov, s katerimi smo pridobili določeno teorijo in s pomočjo katere smo izdelali anketni vprašalnik za zaposlene. Na podlagi pridobljenih podatkov smo naredili analizo ankete iz katere smo izhajali pri priporočilih za podjetje in njegovo dvigovanje uspešnosti.



V zaključni nalogi je bil cilj proučevanja načina transformacijskega vodenja in njegovo povečanje prepoznavnosti v organizaciji dosežen. Tako smo s pomočjo ankete spoznali in približali vodenje zaposlenim in vodji ter s tem povečali možnost za vključevanje smernic in obnašanja v njihov vsakdanjik. Z predhodno postavljenimi raziskovalnimi vprašanji smo dobili jasnejšo sliko o odnosih in vodenju ter tako poskušali vzbuditi večje zanimanje in pozornost na način vodenja v prihodnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, 1st edn. New York: Free Press.
2. Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
3. Bill Hogg & Associates. (2019). *10 Characteristics of Transformational Leaders*. Pridobljeno 28. novembra 2018 iz <https://www.billhogg.ca/10-characteristics-of-transformational-leaders/>
4. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl – Bien, M. (2011). *The SAGE handbook of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
5. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
6. Caprino, K. (2018, 3. februar). Transformational Leaders: The Top Trait That Separates Them From The Rest. *Forbes*. Pridobljeno 20. decembra 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2018/02/03/transformational-leaders-the-top-trait-that-separates-them-from-the-rest/#60964d5752cc>
7. Cherry, K. (2018). *Transformational Leadership*. Pridobljeno 20. decembra 2018 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
8. Clayton, M. (2015). *James MacGregor Burns: Transforming Leadership*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2015/10/13/james-macgregor-burns-transforming-leadership/>
9. Clayton, M. (2016). *Bernard Bass: Transformational Leadership*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2016/05/24/bernard-bass-transformational-leadership/>
10. Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1998). *Fusion leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
11. Goodman, A. (2018). *10 Transformational Leadership Characteristics*. Pridobljeno 20. decembra 2018 iz <https://yscouts.com/10-transformational-leadership-characteristics/>
12. Hooper, A. & Potter, J. (1999). 'Take it from the TOP', *People Management*, p. 46.
13. Juneja, P. (2019a). *Functions of Management*. Pridobljeno 12. januarja 2019 iz [https://www.managementstudyguide.com/management\\_functions.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm)
14. Juneja, P. (2019b). *Transformational Leadership Theory*. Pridobljeno 6. marca 2019 iz <https://managementstudyguide.com/transformational-leadership.htm>

15. Kotter, J. P. (1990). *Force for change: how leadership differs from management*, The Free Press.
16. Kouzes, J. M. & Posner, B. (1999). *Encouraging the Heart*. San Francisco: Josey.
17. Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999). *Organizational Behaviour*, First European edition. McGraw-Hill, p. 487.
18. Kuehne + Nagel d.o.o. (brez datuma). *About us*. Pridobljeno 6. marca 2019 iz [https://www.kn-portal.com/about\\_us/about\\_us/](https://www.kn-portal.com/about_us/about_us/)
19. Luenendonk M. (2016, 16. avgust). *Transformational Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples*. Pridobljeno iz <https://www.cleverism.com/transformational-leadership-guide/>
20. Mullins, L. J. (2002). *Management and organisational behavior* (6 izd.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
21. Northouse, G. P. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5 izd.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
22. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
23. Tinchy, N. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
24. Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behaviour: the augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Studies*, 15(4): 381-394.
25. White, S. K. (2018). *What is transformational leadership? A model for motivating innovation*. Pridobljeno 6. marca 2019 iz <https://www.cio.com/article/3257184/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>
26. Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*, Fourth Edition. Prentice-Hall International.
27. Zelenik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55. 67-88.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

Sem Pia Pangršič, študentka dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge raziskujem enega izmed izbranih načinov vodenja; transformacijsko vodenje. Z anketo želim izvedeti, kaj je za zaposlenega in njegovo delovno učinkovitost pomembno, katere značilnosti vodje so pri delu pomembne, ter kako bi ocenili dobrega vodjo. Anketa je anonimna in bo uporabljena zgolj za namen izdelave zaključne naloge.

Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Hvala.

### Q1 - Katere značilnosti vodje so za vas pomembne?

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam
Vodja ima jasno vizijo, strategijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja spodbuja ekipni duh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja podpira individualni vloženi trud pri reševanju problemov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja ustvarja podporno okolje, kjer se posveti posameznikovim potrebam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja deluje kot mentor in svetovalec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja pomaga zaposlenim k izpolnjevanju posameznikovih želja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja pomaga pri premagovanju osebnih izzivov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja posveča svoj čas vsakemu posamezniku; ima edinstven odnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja me spodbuja k dosegu višjih dosežkov kot si jih postavim sam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja me spodbuja h kreativnosti in inovativnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja me spodbuja k razvijanju novih načinov dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja mi vliva motivacijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja mi daje spodbudne besede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja mi daje občutek pripadnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja mi da prosto pot pri iskanju novih načinov doseganja cilja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2 - Kakšen način dela vam prinaša večjo uspešnost?**

Označite strinjanje glede na vaše delo.

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam
učinkovitost dela je boljša, če mi vodja pusti možnost izbire doseganja ciljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
večja pričakovanja vodje nad lastnimi cilji mi predstavljajo pozitivno motivacijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomembnejši so mi cilji/interesi vodje kot lastni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
raje sledim navodilom in postopkom vodje, kot predlagam nove, izboljšane načine dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v zameno za lasten trud pričakujem določeno nagrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
za boljše delo potrebujem popravno kritiko ali negativno povratno informacijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vodja me nadzoruje za napake ali neupoštevanje pravil za kar uporabi korektivna dejanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vodja se aktivira le takrat, ko standardi niso doseženi ali napake niso odpravljene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
po odkritju napake je zame in moje delo pomembno da se z vodjo pogovorim glede učinkovitosti dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3 - Kakšen vodja je za vas dober vodja?**

Pri spodaj navedenih značilnostih ocenite kakšen bi bil za vas idealen vodja.

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam
Vodja ima jasno, privlačno in dosegljivo vizijo, ki nam jo predhodno predstavi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja ustvarja socialno kulturo v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja vzdržuje ekipni duh znotraj organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja ohranja zaupanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja pozna svoje prednosti in slabosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja je predan učenju, zato je zanj izobraževanje pomembnega pomena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja prisluhne svojim zaposlenim in je toleranten do nasprotnih mnenj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja veliko pozornosti posveča potrebam, vrednotam in morali zaposlenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja se z osebnostnimi potrebami ne obremenjuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja pozitivno vpliva na zadovoljstvo, motivacijo in učinkovitost zaposlenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 - Kaj vas pri delu motivira?**

Možnih je več odgovorov

- lasten zaslužek
- uspeh, učinkovitost
- status v družbi
- dober odnos s sodelavci in dobro socialno okolje

**Q5 - Kakšen odnos vodje pričakujete v zameno za vaše delo?**

V kolikor so vaša pričakovanja drugačna lahko to zapišete pod zadnjo točko - drugo.

- Odnos do zaposlenega je primarno na ravni nagrad v zameno za dobro opravljeno delo
- Odnos do zaposlenega je primarno osredotočen na potrebe in rast zaposlenih
- Drugo:

**Spol:**

- Moški
- Ženski

**V katero starostno skupino spadate?**

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let

**Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- Manj kot srednja šola
- Srednja šola
- Več kot srednja šola