

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TADEJ DOBRAVC VERBIČ

**VPLIV VODJE PRI USTVARJANJU
ORGANIZACIJSKE ENERGIJE
V MAJHNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TADEJ DOBRAVC VERBIČ

MENTOR: izr. prof. dr. Dana Mesner – Andolšek

**VPLIV VODJE PRI USTVARJANJU
ORGANIZACIJSKE ENERGIJE
V MAJHNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2008

VPLIV VODJE PRI USTVARJANJU ORGANIZACIJSKE ENERGIJE V MAJHNEM PODJETJU

O zakonitostih in učinkih dobrega vodenja se ljudje sprašujejo že vse od nastanka civilizacij in še vedno marsikaj na tem področju ostaja neznanka. Nesporno pa je dokazano, da ima dober vodja največje zasluge za uspešnost timov, zavzetost in produktivno organizacijsko energijo v podjetjih. To še toliko bolj velja za majhna podjetja, ki v Sloveniji predstavljajo večino registriranih podjetij. V teh mora vodja poleg vseh voditeljskih funkcij pogosto opravljati še poslovodsko, marketinško, kadrovsko in druge funkcije. V teoretičnem delu naloge smo se sprehodili skozi opredelitve in različne modele vodenja, lastnosti dobrega vodje, čustveno inteligenco in zakone motivacije zaposlenih, na koncu pa smo opredelili še relativno nova koncepta zavzetosti zaposlenih in organizacijske energije, oba pomembna pokazatelja notranjega zdravja vsakega podjetja. V empiričnem delu smo preverili v začetne hipoteze in analizirali stanje v šestih majhnih podjetjih. Zanimale so nas predvsem povezave med stilom vodenja, zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih ter uspešnostjo podjetja. Med mnogimi ugotovitvami naj izpostavimo, da zadovoljstvo še ne pomeni zavzetosti, da ima vlaganje v razvoj in učenje ljudi večji učinek kot karizmatično vodenje, da je bistvena poštena in ne visoka plača ter da velikost podjetja ni bistvena za zaznavanje možnosti napredovanja.

KLJUČNE BESEDE: vodenje, zavzetost, organizacijska energija, mala podjetja

LEADER'S INFLUENCE ON CREATING ORGANIZATIONAL ENERGY IN A SMALL COMPANY

Ever since the beginning of civilization people have been wondering about the principles and effects of good leadership, but a lot of questions on the issue remain unanswered. It is, however, a certain fact that a good leader deserves the most credit for the success of his teams, enthusiasm and productive organizational energy in the company. This is even more true for small companies, which represent the majority of businesses registered in Slovenia. Within these companies the leader performs other functions as well, e.g. in management, marketing, human resources and others. The theoretical part of the thesis takes us through definitions and different leadership models and points out the characteristics of a good leader, emotional intelligence and principles of employee motivation. Finally, it gives a definition for the relatively new concepts of employee engagement and organizational energy, both important indicators of each company's inner health. The empirical part tests the initial hypotheses and analyzes the situation in six small companies. We were interested above all in the relationship between leadership style, employee satisfaction and employee engagement, and the success of the company. Among other things it should be pointed out that satisfaction does not equal engagement and that investment in development and training is more productive than charismatic leadership, that it is essential to be paid fairly as opposed to highly, and that in terms of promotion opportunities the size of the enterprise is not essential for motivation.

KEY-WORDS: leadership, employee engagement, organizational energy, small companies

KAZALO

PREDGOVOR.....	6
1. UVOD.....	6
1.1. PREGLED KLJUČNIH POJMOV.....	9
1.2. HIPOTEZE.....	11
2. VODJA IN VODENJE.....	13
2.1. KAJ JE VODENJE IN KDO JE VODJA?.....	14
2.2. VODJA PROTI MENEDŽERJU.....	15
2.3. VLOGA IN NALOGE VODJE.....	16
2.4. VODJA V MALEM PODJETJU.....	19
2.5. MOČ.....	22
2.6. LASTNOSTI ODLIČNEGA VODJE.....	23
2.7. MODELI VODENJA.....	31
2.7.1. Modeli osebnih značilnosti.....	31
2.7.2. Modeli vedenja vodje.....	32
2.7.3. Situacijski modeli vodenja.....	39
3. ČUSTVA IN ČUSTVENA INTELIGENCA.....	42
3.1. POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE.....	42
4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	45
4.1. VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU.....	45
4.2. MOTIVI IN MOTIVACIJA.....	46
4.2.1. Potrebe.....	47
4.2.2. Interesi zaposlenih.....	48
4.2.3. Spodbude in gibal.....	50
4.3. 10 TEMELJNIH UGOTOVITEV O MOTIVACIJI.....	53
4.4. Z OBLIKOVANJEM DELOVNEGA MESTA DO MOTIVACIJE.....	56
4.5. UMETNOST NAGRAJEVANJA.....	57
4.6. SKRB ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	58
4.7. ALI ZADOVOLJSTVO MOTIVIRA?.....	59
4.8. POGOSTE NAPAKE, KI ZMANJŠUJEJO MOTIVACIJO.....	60
5. ZAVZETOST ZAPOSLENIH.....	62
5.1. KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH IN NJEGOV POMEN.....	63
5.2. STOPNJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH.....	65
5.3. DEJAVNIKI ZAVZETOSTI.....	67
5.4. KAKO DO ZAVZETOSTI?.....	68
5.5. ZAVZETOST VODIJ.....	69
6. ORGANIZACIJSKA ENERGIJA.....	72
6.1. KAJ JE ORGANIZACIJSKA ENERGIJA?.....	72
6.1.1. 4 energetska stanja.....	73
6.2. KAKO MERIMO ORGANIZACIJSKO ENERGIJO?.....	74
6.3. KAKO SPROSTITI ENERGIJO?.....	75
6.3.1. Osredotočenje energije.....	77
6.3.2. Ohranjanje energije.....	77
6.3.3. Energijske pasti.....	78
6.4. DEJAVNIKI, KI USTVARJAJO ENERGIJO.....	80

7. EMPIRIČNI DEL	81
7.1. CILJI RAZISKAVE IN IZVEDBA	81
7.2. METODOLOGIJA	82
7.3. REZULTATI	84
7.3.1. Podjetje CMT Group	84
7.3.2. Podjetje Kompas X-net	87
7.3.3. Podjetje Mehurček	89
7.3.4. Podjetje W (trgovina z elektromaterialom)	92
7.3.5. Podjetje Infiniti	93
7.3.6. Zavod Studio 12	95
7.3.7. Primerjava med podjetji	97
7.3.8. Predlogi za izboljšave	100
7.3.9. Ključne lastnosti dobrega vodje	102
7.4. PREVERJANJE HIPOTEZ	104
8. ZAKLJUČEK	106
9. VIRI IN LITERATURA	110
10. PRILOGE	115
Priloga A: Vprašalnik za zaposlene	115
Priloga B: Vprašanja za pogovor z vodjo	119

KAZALO SLIK

Slika 2.6.1: Sposobnosti vodij	26
Slika 2.6.2: Lastnosti odličnega vodje	27
Slika 2.7.2.1: Tipi vodij	38
Slika 2.7.3.1: Slogi vodenja gleda na zmožnost in voljo sodelavcev	40
Slika 4.2.1.1: Piramida potreb po Maslowu	48
Slika 4.2.2.1: Razpetost posameznika med delovnimi dolžnostmi, kariero in zunanjimi dejavniki	49
Slika 4.2.3.2: Širše pojmovanje nagrajevanja	52
Slika 4.7.1: Integriran model motivacije posameznika	60
Slika 5.1.1: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti	64
Slika 5.2.1: Interesi ljudi in interesi organizacije	66
Slika 5.5.1: Piramida uspešnosti: črpanje energije iz 4 stopenj	71
Slika 6.3.3.1: Energijska stanja in energijske pasti	79
Slika 7.3.7.2: Prikaz energijskih stanj podjetij na zemljevidu organizacijske energije	99
Slika 7.3.9.1: Kakšen mora biti vodja v majhnem podjetju? (<i>Odgovori zaposlenih</i>)	103
Slika 7.3.9.2: Kakšen mora biti vodja v majhnem podjetju? (<i>Odgovori vodij</i>)	109

KAZALO TABEL

Tabela 4.2.3.1: Delitev nagrad na zunanje in notranje	51
Tabela 4.3.1: Viri zadovoljstva in nezadovoljstva na delovnem mestu	54
Tabela 7.3.7.1: Primerjava rezultatov po podjetjih	98

PREDGOVOR

V 4 letih študija komunikologije na FDV sem spoznal, da podjetja ne uspevajo brez dobre marketinške strategije. Marketinška miselnost mora biti vse od začetka vpeta v celotno podjetje! Z redno udeležbo na oglaševalskih festivalih sem spoznal tudi moč kreativne in pravilno usmerjene oglaševalske kampanje, ki v pravem trenutku »brenka na prave strune«. »Oborožen« z znanjem za življenje sem pričel delati v očetovem podjetju in kaj hitro ugotovil, da marketing ni čudežni recept za uspeh, temveč le ena od sestavin. Ali so vsi smeli načrti sploh pravočasno in v polni meri realizirani, je najbolj odvisno od ljudi. Zato je pred marketingom pomembno še nekaj drugega. Vodenje, motivacija, zavzetost, organizacijska energija so pojmi, ki sem jih zasledil v poslovni literaturi med iskanjem zase prepotrebne znanja. In odločil sem se, da temu posvetim svojo diplomsko nalogo, ki mi tako pomeni raziskavo za življenje.

1. UVOD

Vsi podjetniki in menedžerji si pravzaprav postavljajo enaka vprašanja: »Kaj je formula za uspeh podjetja? Kaj je tisto, kar nekatera podjetja požene proti vrhu? Je to inovativna podjetniška ideja, morda odlična marketinška strategija? Ali je bistveni dejavnik dobro vodenje?«. Odgovori na zastavljena vprašanja niso tako enotni in enostavni, kot je začetno vprašanje, toda nekaj drži: čeprav sta inovativna podjetniška ideja in dobra marketinška strategija nedvomno vsaj v startu izjemnega pomena, je dobro vodenje prej ali slej nenadomestljivo! Sam ne poznam podjetja, ki bi dosegalo dolgoročno rast brez dobrega vodenja; nasprotno pa vem za podjetja, ki brez inovativnih ali kreativnih presežkov dosegajo zavirljive rezultate.

Dejstvo je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdahnejo življenja edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, zaposleni. Motivirani,

navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo (Gruban 2002: 23).

Vendar pa glavni namen moje naloge ni poudarjanje pomena vodenja in motivacije zaposlenih glede na druge prej naštetе dejavnike uspešnosti. Bolj me zanima, kaj dobro vodenje sploh je in kako lahko vodja kar najbolje motivira zaposlene, predvsem pa, kakšen način vodenja naj bi bil idealen za majhna podjetja, ki jih je v Sloveniji kar 97 % (Vir: GZS, SKEP – KAPOS 2006). V njih namreč ne obstaja nek utečen sistem upravljanja in je zato največkrat vse odvisno od iznajdljivosti enega samega človeka.

Posvetiti se želim tudi dvema dokaj novima konceptoma, ki sta pravzaprav rezultat dobrega vodenja – konceptu zavzetosti zaposlenih in konceptu organizacijske energije. Fasciniran sem namreč nad razlikami, ki jih lahko opazimo med podjetji ali pa celo znotraj enega podjetja v različnih oddelkih ali različnih obdobjih. Imel sem priložnost stopiti v podjetja, ki od jutra do večera »vozijo v peti prestavi«, so nenehno pod blagim, a poživljajočim stresom, zaposleni pa se kljub povprečnim plačam ne pritožujejo. Nasprotno sem se tudi srečal s podjetji, ki kljub obetavnim idejam in močnemu potencialu ne napredujejo, saj se zaposleni v lenobnem vzdušju otepajo vsake spremembe ali izziva, njihovo delovanje pa spominja na počasno vožnjo avtomobila z vključeno ročno zavoro. Problem verjetno ne tiči v neustreznih zaposlenih, temveč v slabem vodenju. Ker v Sloveniji velika večina podjetij ne šteje več kot nekaj deset zaposlenih, vodja pa ponavadi nima vodstvenih znanj, temveč predvsem specifična znanja iz svoje stroke, je raziskovalna tema moje diplomske naloge tako aktualna za širok krog podjetij. Nasploš v nalogi izhajam iz predpostavke, da je vodenje v majhnih podjetjih še bolj kritično, kot v velikih, saj je pogosto odvisno od ene osebe, ki je ponavadi obremenjena še z drugimi funkcijami in nima posebnih menedžerskih znanj. Po drugi strani pa menim, da lahko ravno v majhnem kolektivu zaradi manjšega obsega birokracije in večjega osebnega vpliva dober vodja majhno podjetje hitro ponese proti vrhu.

Nalogo sem razdelil v pet glavnih teoretskih poglavij. V prvem poglavju se posvečam vodji in vlogi, ki jo ta igra v podjetju, ter skušam skozi različne modele vodenja in

lastnosti vodje prikazati, kako danes razumemo uspešnega vodjo. Pozabil nisem niti na posebnosti vodenja v majhnem podjetju, vendar pa se ne spuščam v aktivnosti, ki presegajo motiviranje oz. usmerjanje sodelavcev, kot so npr. poslovodenje, planiranje, skrb za kupce ipd. Moja tema namreč ni vodenje majhnega podjetja, temveč vodenje ljudi v majhnem podjetju.

V drugem poglavju govorim o pomenu poznavanja čustev oz. čustvene inteligence v podjetju, brez katere si sodobnega vodenja ne predstavljamo več. Poudarek je predvsem na tistih znanjih, ki vodji pomagajo izpopolniti njegove socialne spretnosti.

Nadalje v tretjem poglavju diplomske naloge obravnavam drugo stran, torej zaposlene. Ko govorim o osnovah motivacije zaposlenih, me zanima, kakšne so potrebe zaposlenih, kakšni motivi jih ženejo, kaj od službe pričakujejo, ne izpustim pa niti glavnih ugotovitev, brez katerih si ne moremo predstavljati motiviranja in ustvarjanja zavzetih zaposlenih.

Zavzetost zaposlenih je tema četrtega poglavja, ki je tudi logično nadaljevanje poglavja o motivaciji. Zanima me, kakšni so zavzeti zaposleni, kako zavzetost sploh ustvarimo, še prej pa, kakšni so razlogi, da je zavzetost postala ena bolj popularnih tem sodobnega menedžmenta. Na koncu poglavja se posvetim tudi zavzetosti vodje in potrebni skrbi za notranje ravnotežje, saj je zdrav in zavzet vodja z dovolj osebne energije eden od pogojev za zavzetost kolektiva.

Tema zadnjega poglavja teoretskega dela pa je relativno nov koncept, in sicer organizacijska energija. Tu ne gre za klimo v organizaciji, ki izraža odsev odnosov in čustev v organizaciji, temveč za naprednejši koncept, ki govori o učinkovitem usmerjanju čustev v organizaciji. Ker sta oba koncepta, tako zavzetost kot organizacijska energija, precej univerzalna, je na tem mestu razlikovanje med majhnimi in velikimi podjetji obrobne pomena.

Diplomsko nalogo zaključujem z raziskovalno nalogo, v okviru katere sem z vprašalniki med zaposlenimi, pogovorom z vodjo in nenazadnje tudi s samim obiskom organizacije skušal ugotoviti način vodenja, kakšni so odnosi znotraj organizacije, kakšna je zavzetost zaposlenih in kakšna je organizacijska energija v petih majhnih storitvenih podjetjih in enem zavodu. Pri raziskovanju zavzetosti in energije sem se zadovoljil zgolj s površno oceno, saj bi za podrobnejšo analizo potreboval daljši vprašalnik in več časa, kot so mi gabi v podjetjih pripravljene nameniti. Raziskava temelji na kvantitativni (vprašalnik s pretežno zaprtimi vprašanji) in kvalitativni metodi (pogovor z vodjo), rezultati pa so predstavljeni v pregledni in razumljivi obliki z namenom prikazati približen odsev stanja v vsakem od izbranih šestih podjetjih. Naloga nima ambicij odkrivanja statistično značilnih povezanosti med spremenljivkami ali sklepanja o splošnem stanju v majhnih slovenskih podjetjih, saj je vzorec premajhen, da bi bilo to smiselno.

Povsem za konec v obliki strnjenih nasvetov za vodje povzemam ugotovitve iz obeh delov (teoretskega in raziskovalnega) glede učinkovitega vodenja za zagotovitev zavzetih zaposlenih in produktivne organizacijske energije. Naloga je morda zastavljena nekoliko široko, saj skuša zajeti celotno vzročno-posledično zvezo od dobrega vodenja do zavzetih zaposlenih in produktivne organizacijske energije, ki skupaj pripomorejo k uspešnosti podjetja. Vendar ker smo med študijem komunikologije področje vodenja pravzaprav izpustili, se mi je zdel kompleksnejši pristop k tej tematiki smotrno za lastno razumevanje pomena dobrega vodenja, ugotovitve pa koristen kažipot pri vodenju sodelavcev v očetovem podjetju.

1.1. PREGLED KLJUČNIH POJMOV

Čustvena inteligenca – opredeljujemo jo kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih ter čustev drugih ljudi in se na njih uspešno odzivati (Goleman 1998).

Kompetence razumemo kot skupek znanja, veščin, sposobnosti, vrednot in prepričanj posameznika. Prepoznavanje kompetenc od vodje zahteva tudi nekaj psihološkega znanja, ne le ugotavljanje znanja in izobrazbe (Brečko 2007).

Majhno podjetje je podjetje, ki šteje do 50 zaposlenih (GZS 2006).

Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom (Možina 2002).

Motivacija pomeni splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Gorišek in Tratnik 2003: 73).

Organizacijska energija je sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti podjetje. Njena moč kaže, koliko čustvenega, umskega in vedenjskega potenciala se je sprostilo pri doseganju ciljev (Bruch in Vogel 2007).

Organizacijska klima je percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oz. pomembni. Predstavlja manifestni, vidni vidik življenja in dela vsake organizacije, medtem ko organizacijska kultura predstavlja njen latentni – skriti pojasnjevalni okvir (Gorišek in Tratnik 2003).

Organizacijska kultura je lahko »način, kako delamo in mislimo pri nas«. Gre za skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja (Gorišek in Tratnik 2003).

Vizija je predstava ali zapis o tem, kaj si v prihodnosti želimo doseči. Vizija naj bi bila konkretna, vsaj toliko merljiva, da njeno uresničitev lahko spremljamo, definirana v času in prostoru ter realno dosegljiva (Godina Košir 2006).

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev.

Zadovoljstvo na delovnem mestu lahko definiramo kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. (Skupno poročilo SiOK za leto 2005: 4) Služi lahko kot pokazatelj delovne morale zaposlenega.

Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. (Gruban, 2008)

1.2. HIPOTEZE

V svoji raziskovalni nalogi izhajam iz petih predpostavk, ki jih želim v nadaljevanju potrditi ali ovreči z analizo sekundarnih virov in krajšo raziskavo znotraj šestih slovenskih podjetij:

H1: V majhnem podjetju je težko motivirati zaposlene, da bi ostali v podjetju, saj ni veliko možnosti za karierno napredovanje.

Majhna podjetja imajo zaradi manjšega števila zaposlenih enostavnejšo hierarhično strukturo, zato so možnosti za napredovanje zaposlenih po hierarhični lestvici omejene. Manj je možnosti tudi za horizontalno mobilnost zaposlenih, saj ni toliko oddelkov in področij poslovanja. Hkrati je vodja majhnega podjetja pogosto tudi njegov lastnik, torej je vodstveno mesto za druge največkrat nedosegljivo. Vse to pa vpliva na manjšo motivacijo zaposlenih in željo ostati dlje časa v podjetju.

H2: V majhnem podjetju lahko organizacijsko energijo sprosti le karizmatičen in zavzet vodja.

Zaradi manjše prepoznavnosti podjetja in možnosti za napredovanje po hierarhični lestvici, je v majhnem podjetju organizacijska energija še toliko bolj odvisna od vodje. V majhnem podjetju ima vodja tudi več neposrednega stika s sodelavci, torej je več možnosti, da ga zaposleni jemljejo za zgled. Tak pozitiven zgled pa lahko zagotovi le karizmatičen vodja, ki je hkrati tudi izredno motiviran oz. zavzet.

H3: Zaposleni, ki imajo pri delu več samostojnosti in odgovornosti, so bolj zavzeti.

Direktiven slog vodenja, ki temelji na dajanju jasnih navodil in na nadzoru, je po mojem mnenju preživet. Zaposlene, posebej tiste z več znanja in višjo izobrazbo, bolj motivira svobodnejše delo, kjer lahko zares pokažejo svoje sposobnosti.

H4: Ugled oz. prepoznavnost podjetja pozitivno vplivata na zavzetost zaposlenih.

Podjetja, ki imajo v družbi visok ugled, sama od sebe vabijo bolj ambiciozne in sposobne posameznike. In ker je delo za ugledno podjetje čast, so zaposleni tudi bolj zavzeti, kot bi bili v povsem povprečnem podjetju.

H5: V podjetjih, kjer prevladuje pozitivna energija, se zaposleni družijo tudi zunaj delovnega časa.

Menim, da druženje zunaj delovnega časa pozitivno vpliva na organizacijsko energijo, čeprav bi lahko rekli tudi, da je druženje zunaj delovnega časa posledica dobrih odnosov na delovnem mestu. Vendar glede na to, da so aktivnosti „team-buildinga” organizirane izven pisarn v neformalnem okolju, sklepam, da velja prva vzročno-posledična zveza.

2. VODJA IN VODENJE

Pred pol stoletja je bilo voditi podjetje precej bolj enostavno kot danes. Konkurentov in dobaviteljev je bilo malo in ti so bili lokalni, zakonov in določil je bilo manj in se niso spreminjali iz dneva v dan, delavci so bili bolj homogeni (v glavnem beli moški) ... Ko je šel menedžer zvečer spat, se je naslednje jutro prebudil v enak svet, kot je bil dan poprej. To pa za 21. stoletje ne drži več! Vodstva današnjih podjetij se morajo spopadati z izzivi, ki jih narekujejo globalizacija, ostrejša konkurenca, povečana raba tehnologije, krajši življenjski cikli izdelkov, bolj izobražena in zahtevna delovna sila, zavedni in informirani potrošniki ter večji pritiski po učinkovitosti. Spremembe so hitrejše, problemi kompleksnejši, količine informacij nepregledne, vse več je soodvisnosti posameznih dogodkov in večja je negotovost glede posledic naših odločitev.

Delo, ki ga imajo današnji menedžerji in vodje ni lahko. Ker je zunanje okolje vse bolj nemirno, je vodenje še bolj kritično za uspešnost podjetja. Ko so bile organizacije stabilne in je biti vodja pomenilo položaj, ne funkcije, takrat je bil vodja lahko hladen in analitičen, njegova glavna dejavnost pa sta bila deljenje nalog in kontrola. Danes so izzivi vodij in menedžerjev izjemno kompleksni, pritiski po doseganju kratkoročnih in dolgoročnih rezultatov pa vse močnejši. Posluževati se je treba najsodobnejših pristopov vodenja in upravljanja kot so poverjanje, timsko delo, delegiranje, benchmarking, celovito upravljanje kakovosti, spodbujanje inovativnosti, treba pa je tudi budno spremljati spremembe v okolju ter se neprestano učiti.

Je torej uspešen vodja, ki mu uspeva uresničevati številne zgoraj opisane zahteve, nek nadčlovek z izjemnimi sposobnostmi ali so vodje tudi povsem običajni ljudje? Se vodja rodi ali naredi? Katere lastnosti so vodjem skupne? Kdo sploh je vodja in kaj so njegove ključne funkcije? Kakšni načini vodenja so bolj in kakšni manj uspešni? Mora biti vodja v majhnem podjetju kaj drugačen? Vse to so vprašanja, na katera bom iskal odgovore v tem poglavju.

2.1. KAJ JE VODENJE IN KDO JE VODJA?

Zanimanje za temo vodenja se je pojavilo že ob nastanku civilizacij. Proučevanje zgodovine je pravzaprav proučevanje vodij, kaj so naredili in zakaj. Vodenje ljudi v organizacijah oz. gospodarskih družbah pa je precej novejša tema, ki je spet opazno povečano zanimanje pridobila v zadnjih dveh desetletjih. Definicije vodenja se od avtorja do avtorja razlikujejo glede na pripisovanje pomena osebnim značilnostim, sposobnostim, smeri in načina vpliva, vsem pa je skupen temeljni cilj vodenja – to je učinkovito delo z ljudmi. V nadaljevanju naštevamo nekaj značilnih definicij:

»Vodenje je tista funkcija dela, ki odmerja odnose med ljudmi pri delu in s tem močno vpliva na njihovo učinkovitost« (Jurman 1981: 200).

»Vodenje je definirano kot proces socialnega vpliva, kjer vodja usmerja člane skupine proti ciljem« (Bryman v Den Hartog in Koopman 2002: 167).

»Širše gledano je vodenje mobilizacija človeških virov za dosego organizacijskih ciljev« (Yukl v Ashkanasy in Tse 2000: 18).

»Vodja skuša spodbuditi zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev in vzpostaviti delovno vzdušje, ki bo delovalo pozitivno na delovno učinkovitost. To lahko doseže z ustrežno motivacijo, komunikacijo, lastnostmi in načinom vodenja« (Rozman 2002: 84).

Če skušam še sam formulirati univerzalno definicijo vodenja, bi vodenje opredelil kot **aktivnost, s katero vodja oz. vodstvo prek svoje moči in vpliva pripravi člane neke skupine do tega, da sprejmejo kolektivne cilje ter jih pri doseganju teh ciljev usmerja in motivira.**

Schermerhorn in drugi (2005) delijo vodenje na **formalno** in **neformalno vodenje**. Formalno vodenje izvajajo osebe, ki so bile imenovane ali izvoljene na položaj formalne

avtoritete, neformalno pa izvajajo osebe, ki so pridobile vpliv s svojimi sposobnostmi, potrebnimi za delovanje skupine. V večini podjetij vodje opravljajo formalno vodenje, vendar je za boljšo učinkovitost in večjo zavzetost sodelavcev boljše, če vodja igra tudi vlogo neformalnega vodje – priznanega s strani sodelavcev zaradi sposobnosti, ki jih ima.

2.2. VODJA PROTI MENEDŽERJU

Pomembno je, da vodje oz. vodenja ne enačimo z menedžerjem oz. menedžmentom, zato se za hip ustavimo pri razlikovanju teh dveh pojmov. Drugačnost vodje se po navedbah številnih avtorjev kaže tako v naravi in dojemanju dela kot odnosu do sodelavcev. Menedžer naj bi se ukvarjal predvsem z reševanjem problemov, ki se nanašajo na planiranje, organiziranje in kontroliranje v skladu z organizacijskimi cilji. Bil naj bi neoseben, bolj formalen in brez empatije ter osredotočen na delovni proces. Vodja pa je po besedah večine teoretikov oseben, empatičen in čustven. Na zaposlene skuša vplivati z vizijo, navdušenjem, idejami in zaupanjem. Bolj kot na delovni proces je osredotočen na ljudi.

Barker (2001), Nicholls (1987) in Zaleznik (1977) poudarjajo, da naj bi bili »menedžerji predvsem birokrati, medtem ko naj bi bili vodje odločnejši, pogumnejši ter sposobni nuditi močne ideje in vodstveni razum, v katerega ljudje prostovoljno privolijo.« Barker temu še dodaja: »Funkcija vodenja je ustvarjati spremembe, medtem ko je funkcija menedžmenta zagotoviti stabilnost. Vodenje ustvarja nove vzorce delovanja in sisteme vrednot/prepričanj.« Lowell Bryan in Claudia Joyce v knjigi *Mobilizing Minds* (2007) poudarjata, da je vodenje tudi uporaba moči. Ta uporaba pa pogosto ni ukazovanje, kaj naj ljudje naredijo, temveč je to osvojitve srca in uma ljudi, ki se znajo voditi sami. To jim pomaga, da uresničijo skupna prizadevanja z uporabo lastnih znanj in razsodnosti.

Večina avtorjev opredeljuje vodenje kot bolj veličastno in izpostavlja bolj navdihujoče vidike posedovanja moči. Tudi Mike George (2007) s Cotrugli Business Academy tu ni izjema: »Menedžer je položaj. Vodenje je drža. Menedžer je delo od 9. do 17. ure, vodenje je delo 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Menedžerji so sposobni voditi v službi,

voditelji vodijo v življenju.« Edino Alvesson in Sveningsson (2003) sta do »herojskih« nalog vodij skeptična, saj trdita, da je v literaturi o vodenju premalo poudarka posvečenega posvetnim in vsakdanjim aktivnostim kot so poslušanje, kramljanje, administracija, reševanje praktičnih in tehničnih problemov, zagotavljanje dobrega vzdušja ipd.

Kljub kovanju vodenja v zvezde, je za uspeh podjetja pomembno oboje – vodenje in menedžment, saj biti dober vodja ne pomeni tudi biti dober menedžer. Ali kot bi rekel Nyumbu: »Vodenje brez resnično odličnega menedžmenta te v resnici ne pripelje nikamor« (Nyumbu 2007). Pomembno je spoznanje, da so za upravljanje potrebne drugačne sposobnosti, kot za vodenje, drugo spoznanje pa je, da pravi vodje obvladajo oboje. Vodje imajo namreč dve temeljni funkciji: na eni strani morajo skrbeti za posle (upravljanje), na drugi strani pa za ljudi, da te posle opravijo oziroma dosežejo cilje (vodenje).

2.3. VLOGA IN NALOGE VODJE

Če smo se v prejšnjih poglavjih spraševali po definiciji vodje, moramo sedaj omeniti še različne vloge in naloge, ki jih ima vodja v organizaciji. Glede vrste in števila nalog, ki jih mora opravljati vodja, si ne teoretiki ne vodje sami ne bi bili povsem enotni, nihče pa ne zanika, da je vodenje izrednega pomena. Z neprimernim vodenjem podjetja poslujejo slabše ali celo propadejo.

V praksi še vedno obstajajo vodje, ki vodenje razumejo precej tradicionalno – na način, ki je že preživet, ko naj bi bilo vodenje skoncentrirano predvsem na tri naloge: oblikovanje poslovne politike, koordinacijo aktivnosti ter nadzor. Toda temu pogledu manjka bistvo, to je človeška oz. motivacijska komponenta! Dolžnost vodje je namreč predvsem doseči, da so zaposleni pripravljeni »s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja« (Kovač 2002: 299). Da bi bilo to za vodjo lažje, mora poznati interese in potrebe ljudi, ki jih vodi, ter jih tudi upoštevati. Možina poudarja tudi pomembnost vizije: »Naloga vodje je določiti smer in pridobiti

pripadnost sodelavcev. Poskrbeti mora , da se vsi zaposleni najdejo v viziji in da se jim zdi dosegljiva« (Možina 2002: 447).

Adizes (1996: 25) poslanstvo vodje razdeli v 4 vloge, ki jih opredeli kot nujne in zadostne. Vodja je po njegovem:

- **Proizvajalec:** imeti mora določeno znanje in vedeti, kdaj so doseženi končni cilji.
- **Administrator:** vodja planira, koordinira, kontrolira izvajanje in skrbi, da sistem deluje, kot je določeno.
- **Podjetnik:** izdelati mora lasten načrt aktivnosti, biti sposoben presojati in spreminjati cilje in načine za uresničevanje le-teh. V tej vlogi mora biti samoiniciativen, ustvarjalen in pripravljen tvegati.
- **Integrator:** to je bistvena vloga, kjer mora vodja cilje posameznika uskladiti s cilji skupine. Integracija je proces, v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine.

Tudi Nyumbu (2007) navaja 4 ključne naloge vodje, ki pa so po njegovem:

1. Pritegniti in navduševati ljudi;
2. Poudarjati jasno in očarljivo sliko prihodnosti, ki je boljša od današnje;
3. Razjasniti, kakšne so organizacijske vrednote in osnovna načela ter biti zgled zelenega vedenja;
4. Ideje spreminjati v dejanja

Dobri vodje so, kot poudarja Nyumbu, v primerjavi s povprečnimi vodji mnogo boljši v naštetih dimenzijah vodenja, odlični vodje pa, kar je najbolj ključno, pomagajo drugim, da se odlikujejo (Nyumbu 2007).

Če združimo teorije različnih slovenskih in svetovnih avtorjev, bi lahko vse ključne naloge vodje opredelili takole:

0. **Imeti znanje o vodenju.** Morda malce nenavadna teza, vendar pa je to predpogoj, da bo izvajanje naslednjih nalog lahko uspešno! Vodja se mora najprej zavedati, kaj vse vpliva na vodenje! Najprej mora poskrbeti za svoje znanje in ga tudi kasneje redno nadgrajevati.

1. **Pridobivanje zaupanja zaposlenih.** Med vodjo in skupino se mora razviti odnos zaupanja, saj je to ključnega pomena za učinkovito vodenje. Ali kot pravi Brajša (1996: 78): »Nadzor je potreben, toda zaupanje je bistveno.«
2. **Oblikovanje vizije ter usmerjanje proti ciljem.** Naloga vodje je tudi zgraditi vablljivo vizijo in strategijo, ki ji bodo v podjetju radi sledili. Sproti mora postavljati jasne cilje in delo v organizaciji usmerjati proti njihovi uresničitvi.
3. **Določanje in predstavljanje organizacijskih vrednot.** Pomembno je, da vsi zaposleni poznajo ključne vrednote v organizaciji in želeno vedenje ter da jim vodja v tem pogledu služi kot zgled. Ker je vodji zaupano vzornišvo, mora premisliti kakšne oblike vedenja, vrednot in odnosov predstavlja. Vodenje namreč vedno povzroča določene simbolne posledice (Mesner 1995).
4. **Koordinacija aktivnosti in delegiranje,** še prej pa razporeditev pravih ljudi na prava mesta. Ta funkcija pravzaprav zajema spreminjanje idej v dejanja. Za to mora vodja dobro poznati posameznikove sposobnosti, vrednote, prepričanja, skratka njegove kompetence.
5. **Motiviranje in navduševanje.** »Vodja mora ne le usposobiti zaposlene, da dosežejo cilje, temveč jih mora predvsem pripraviti, da to želijo« (Možina 2002: 512). Za to mora vodja poznati potrebe, motive in želje svojih sodelavcev ter jim pomagati najti povezavo med njihovimi notranjimi motivi in zahtevami dela.
6. **Učenje, izobraževanje in razvoj zaposlenih.** Vodja ni uspešen, če niso uspešni njegovi zaposleni. Zagotoviti mora, da lahko zaposleni pridobivajo novo znanje, hkrati pa mora budno bedeti nad njegovim pridobivanjem.
7. **Interno komuniciranje in prenašanje informacij.** Vodja mora skrbeti za stalen pretok informacij od zgoraj navzdol, a tudi od spodaj navzgor.
8. **Ocenjevanje in nadzor.** Če vodja ne izvaja nadzora, pomeni, da je spustil vajeti iz rok. Nadzor nad finančnimi kazalci, uresničevanjem organizacijskih ciljev, razvojem zaposlenih, hkrati pa tudi sprejemanje potrebnih ukrepov, je ključno za uspešno delovanje, četudi je priporočljivo, da vodja z direktnim nadzorom ne pretirava, temveč da gradi odnose na zaupanju. Ocenjevati mora

tudi delovno uspešnost sodelavcev in nagraditi vedenje, ki pripomore k uspehu organizacije.

9. **Reševanje konfliktov** – občasnim konfliktom se ne da izogniti, njihovo reševanje pa mora biti konstruktivno in pošteno do vseh strani.
10. **Usmerjenost k spremembam.** Vodja naj predvidi in spremlja spremembe, ki se dogajajo v ožjem in širšem organizacijskem okolju, ter se odziva nanje. Uspešen vodja si sprememb želi, zato igra tudi vlogo generatorja sprememb. Tako neprestano išče izboljšave, odprt je do novih idej in spodbuja inovativnost.

V splošnem lahko zaključimo, da mora vodja koordinirati aktivnosti, planirati, odločati, delegirati, nadzirati, reševati konflikte, motivirati, spodbujati, učiti, izobraževati, posredovati informacije in biti zgled. Naloge vodje so torej zelo raznolike, zato mora imeti vrsto lastnosti, sposobnosti in znanj, da je kos svoji nalogi.

V majhnem podjetju, kjer je vodja ponavadi podjetnik, pa ima dejansko na plečih še dodatne odgovornosti, povezane s finančnimi, administrativnimi, pravnimi in davčnimi vidiki vodenja podjetja, razvojem izdelkov in storitev, lobiranjem, trženjem ... Zato verjetno ni pretirano trditi, da ima vodja v majhnem podjetju še težjo in odgovornejšo nalogo, ker ima v podjetju pogosto tudi lastni kapital, pa je opravljanje nalog verjetno še bolj stresno. Toda posebnostim vodenja v majhnem podjetju je posvečeno naslednje poglavje, zato bomo tu potegnili črto.

2.4. VODJA V MALEM PODJETJU

Po statistikah iz leta 2006 (Vir: GZS, SKEP – KAPOS) je v Sloveniji kar 97 % majhnih podjetij, torej takih, ki štejejo manj kot 50 zaposlenih. 93 % se jih uvršča celo med mikro podjetja, torej imajo manj kot 10 zaposlenih. Čeprav dejansko okrog 60 % aktivnega prebivalstva zaposlujejo srednje in velike družbe, ki tudi ustvarijo večino prihodkov, je za slovenske razmere specifičnost vodenja v majhnih podjetjih preveč aktualna tema, da bi jo pri proučevanju vodenja lahko obšli. Kako je torej voditi v majhnem podjetju, kjer ni

vzpostavljenega sistema za razvoj vodij, kjer ponavadi ni vodstvenih kolegov ali pa so redki in je uspešnost podjetja v pretežni meri odvisna od enega vodje?

Mala podjetja ne moremo opredeliti le kot pomanjšane različice velikih podjetij, saj obstaja nekaj temeljnih razlik (Burns 2001). Kljub temu lahko mnoge od njih pojasnimo z odsotnostjo ekonomije obsega in širokega področja delovanja: manjši vložki v raziskave in marketing, manj sredstev za dodatna izobraževanja, manj kompleksno zbiranje in analiza podatkov ter nenazadnje tudi potreba po manjšem številu vodij.

A kot rečeno, posebej v malih podjetjih ima vodja zelo velik vpliv na rast podjetja, saj največkrat sam vodi celotno poslovno politiko. Zaradi istočasnega pokrivanja različnih funkcij poslovanja, pritiska časa in raznovrstnosti zahtev po znanju, se srečuje z velikimi osebnimi obremenitvami. Hkrati je pogosto tudi lastnik oz. solastnik podjetja in tako obremenjen še z dodatnim stresom in odgovornostjo. Finančni viri so praviloma skromnejši, zahteve do zaposlenih visoke in neposredno podjetniško naravnane, strokovna znanja in kompetence za področje ravnanja z ljudmi pri delu, kakor tudi za mnoga druga področja, pa so skromna ali celo odsotna in predstavljajo eno večjih tveganj za malo podjetje. Od kadrovskih zadev se voditelji prepogosto ukvarjajo le z nujno predpisano kadrovsko administracijo in delovno zakonodajo. Tudi raziskava podjetja Socius 2006 je pokazala, da se podjetja v Sloveniji, še posebej majhna, premalo ukvarjajo z razvojem ciljnih vodstvenih kompetenc svojih vodij. Majhna podjetja namreč za razvoj vodij namenjajo manj kot 10 % izobraževalnega proračuna, večja pa med 10 in 30 % (Socius 2006).

Alvesson in Sveningsson (2003) v svoji raziskavi ugotavljata, da se dejansko večina vodij oz. menedžerjev v podjetjih vsakodnevno ukvarja s precej bolj vsakdanjimi in manj »herojskimi« nalogami, kot jih navaja večina avtorjev (npr. administracija, reševanje tehničnih težav ipd.), za vodje v majhnih podjetjih pa to velja še toliko bolj!

V manjših, posebej v družinskih podjetjih, tudi v načinu poslovanja prevladujejo družinske vrednote in manj formalni odnosi ter postopki dela, zaposleni pa so čustveno

bolj vpleteni v zmage in poraze, s katerimi se sooča podjetje. V majhnem podjetju je več neposrednega dela z ljudmi in ponavadi ni kadrovske službe, ki bi bila neke vrste posrednik med šefom in zaposlenimi, razen v kolikor to vlogo igra tajnica vodje.

Zaradi vsega tega je v majhnem podjetju še bolj pomembna čustvena inteligenca vodje ali njegova zmožnost opazovanja, razumevanja in sprejemanja lastnih in čustev drugih ter uspešnost odzivanja v medsebojnih odnosih. Ključnega pomena je tudi strokovnost na področju, ki ga podjetje pokriva. Vodja majhnega podjetja mora zrasti iz organizacije tako, da popolnoma obvlada procese, ki se dogajajo v njej in produkte (izdelke, storitve), ki jih organizacija ponuja na trgu.

Stevenson (1992) je glavne značilnosti malih podjetij strnil v naslednjih deset točk:

- lastnik je hkrati tudi podjetnik,
- ima skromna znanja o poslovanju,
- kopičenje funkcij v eni osebi,
- veliko improviziranja in intuicije,
- nezadosten informacijski sistem za izrabo prednosti,
- patriarhalno vodenje,
- kratke neposredne poti do informacij,
- močna osebna povezanost,
- navodila in nadziranje z osebnimi stiki,
- omejeno delegiranje.

Malo podjetje je tudi bolj občutljivo na pravilno izbiro zaposlenih in ustrezno klimo v podjetju. Če izberemo samo enega napačnega sodelavca ali ne uspemo zadržati ključne osebe, se notranje ravnovesje v podjetju zelo omaja. Res pa je, da je fleksibilnost zaposlenih in pripravljenost nadomeščati sodelavca v majhnih podjetjih ponavadi višja. Vseeno je imperativ uspešnosti malega podjetja brezpogojno sodelovanje ljudi in njihova močna zavzetost za podjetje, za kar je ključno dobro vodenje. Tako ima vodja majhnega podjetja po eni strani mnogo svobode in možnosti za hitro rast (zaradi fleksibilnosti

manjšega tima), po drugi strani pa več nalog, osebne odgovornosti do vseh deležnikov in manjšo podporo pri razvoju vodstvenih kompetenc.

2.5. MOČ

Za uspešno vodenje niso pomembne le sposobnosti in motivacija vodje, temveč sta potrebna tudi moč in vpliv, pa naj se sliši še tako v nasprotju z modernimi pogledi demokratičnih oz. transformacijskih vodij. »Moč je nujna, zaželena in neizogibna komponenta vodenja! A žal je pogosto razumljena napačno, saj ni vseeno za kakšno moč gre! /.../ Če si je vodja ne upa uporabiti, jo nesmiselno zapravlja in podarja drugim« (Gruban 2008: 13). Za vpliv na potek dela vodja torej potrebuje moč, od njega samega oz. njegovega stila vodenja pa je odvisno, katero moč pri vodenju najbolj izraža.

Moč lahko opredelimo kot »**zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom**« (Možina 2002: 506). Moč ima v organizaciji tisti, ki zmore učinkovito spodbujati sodelavce – jim obetati notranje ali zunanje koristi, če bodo ravnali v skladu z njegovimi pobudami, predlogi, navodili ali zahtevami (Tavčar 2002: 215). Izraža se z vplivom. Lahko rečemo, da moč pojmujeemo kot potencialen vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv bi razložili kot proces, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika (skupine).

Moč v osnovi lahko razdelimo na **individualno**, ki pomeni biti močan in vplivati na druge oz. jih narediti šibke, ter **socializirano**, ki nasprotno pomeni pomagati ljudem, da se počutijo močne in posebne. Študije so pokazale, da večino uspešnih vodij motivira prav socializirana moč, individualizirana moč pa je pogosto povezana le z izkoriščanjem in negativno manipulacijo z zaposlenimi. Yukl (1999) gre pri delitvi še dlje in loči pet vrst virov moči:

- **LEGITIMNA MOČ** je moč, ki izvira iz uradnega položaja.
- **MOČ NAGRAJEVANJA** izhaja iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje.

- **MOČ PRITISKA** je moč, ki izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo (manj zeleno delo, očitki, odtegljaji pri prejemkih ...).
- **REFERENČNA MOČ** je moč, ki izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, zato mu sledijo in ga posnemajo.
- **EKSPERTNA MOČ** je ključne narave za sedanje in prihodnje delo menedžerjev, izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij.

Vodje uporabljajo več virov moči v različnem času glede na okoliščine, uspešnost vodje pa je odvisna od pravilne presoje oz. kombinacije moči. Sodelavci, ki jih spodbujata ekspertna moč in moč nagrajevanja, naj bi bili najboljši v delovnih dosežkih, zato bo dober vodje uporabljal predvsem ekspertno in referenčno moč ter moč nagrajevanja. Logično je, da bo najmanjši odpor povzročila moč, ki je zaposleni ne bodo občutili kot prisilo. Vseeno pa je znano, da mora biti potreba vodij in menedžerjev po moči večja, kot je njihova želja, da so sodelavcem všeč!

2.6. LASTNOSTI ODLIČNEGA VODJE

Tako kot na tem svetu nihče ni popoln, bomo tudi v podjetjih zaman iskali popolnega vodjo. Samo najpogosteje navajanih lastnosti, ki naj bi jih imel odličen vodja, je toliko, da bi bil en človek za to premalo. Poleg tega so nekatere od njih včasih celo izključujoče, opredelitev uspešnega vodenja pa je tudi odvisna od situacije. Kar je uspešno v eni situaciji, ni nujno, da se obnese tudi v drugi situaciji ali drugačnem okolju. Toda tovrstni prototipi idealnega vodje so vseeno koristni, saj kažejo ugotovitve, do katerih so prišli teoretiki in resnični menedžerji v dolgih letih raziskovanja osebnih lastnosti, znanj in veščin dobrih vodij. Tak seznam zaželenih lastnosti pa nam lahko služi tudi kot kažipot pri izbiranju primerne vodje ali oceni svojega lastnega vodstvenega potenciala.

Da lahko govorimo o lastnostih odličnega vodje, se moramo najprej vprašati, kdaj je vodja sploh uspešen. Tu se bomo naslonili na definicijo Schermerhorna in drugih (2005), ki uspešnega vodjo opredeljuje kot **tistega, »katerega organizacijska enota, skupina ali**

tim dosledno dosega svoje cilje, medtem ko njeni člani ostajajo sposobni, pripadni in entuziastični.« Ta definicija se osredotoča na 2 ključni merili: **delovno uspešnost** (količina in kakovost opravljenega dela) in **zadovoljstvo na delovnem mestu** (pozitivna občutja o delu in svoji vlogi).

Če bi povzeli vse lastnosti uspešnega vodje ne da bi komu od avtorjev teorij o vodenju hoteli delati krivico, bi se glasilo nekako takole: dober vodja je **energičen, kreativen, odgovoren, samozavesten, pošten, zdrav, sposoben sprejemati kompleksne odločitve, zna deliti moč, posredovati in usklajevati vrednote, je spoštljiv, zaupljiv in vreden zaupanja, čustveno in intelektualno inteligen, izobražen, visoko motiviran, empatičen, zna poslušati, svetovati in navduševati, ima vizijo, ima poslovna in tehnično uporabna znanja, občutek za ljudi, ima realno podobo o sebi, toleranco do stresa in stremi k popolnosti.** In še ne bi omenili vsega. Toda zgolj naštevanje lastnosti brez vsakršnega ozadja ali navedbe različnih pogledov avtorjev ni cilj mojega raziskovalnega dela, zato se odličnim lastnostim vodij posvetimo nekoliko podrobneje.

Legendarni direktor družbe General Electric, Jack Welch, je z določitvijo štirih meril (4E) za klasifikacijo vodij naštel lastnosti, ki naj bi jih po njegovem imel uspešen vodja (Welch v Gruban, 2006):

- »ENERGY«: energija
- »ENERGIZING OTHERS«: sposobnost navdihovanja sodelavcev
- »EDGE«: sposobnost sprejemati odločitve da/ne
- »EXECUTE«: doslednost izvedbe, skladno z obljubami in cilji.

Mick Yates (2005) je teorijo štirih E-jev nekoliko spremenil in naštel 4 drugačna znanja:

- »ENVISION« - Sposobnost vizije. Vodenje se začne z vizijo prihodnosti in razvojem načrta, kako jo doseči.
- »ENABLE« – Omogočiti. Vodja mora znati sprostiti vse mehanizme za dosego cilja, kar lahko vključuje izbor pravih ljudi, nagrad, tehnologije, strukture ...
- »EMPOWER« – Opolnomočenje. Gre za ustvarjanje zaupanja in medsebojne odvisnosti med vodjem in sledilci.
- »ENERGIZE« – Navdihovanje oz navdajanje sodelavcev z energijo.

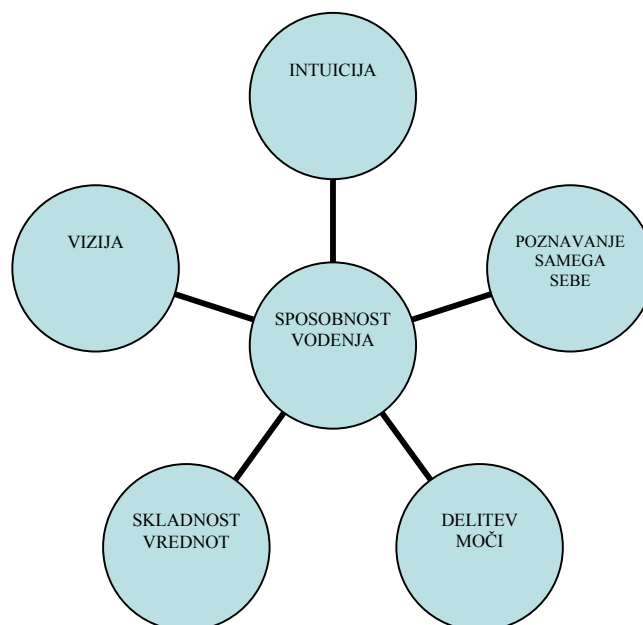
Mike George (2007) s Cotrugli Business Academy daje večji pomen socialnim dimenzijam. Lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja, so po njegovem:

- Lastna odgovornost (v vseh okoliščinah)
- Spoštovanje (do drugih, ne glede na napake, ki so jih naredili)
- Zaupanje (redki so zaradi strahu, da jih lahko nekdo prizadene, sposobni zaupati)
- Skrb (za druge) in empatija.

Spregledati pa ne smemo niti enega vidnejših slovenskih raziskovalcev menedžmenta, Staneta Možine, ki trdi, da so za voditelje danes poleg podjetniško naravnanih osebnih značilnosti, pomembne tudi naslednje sposobnosti (Možina 2002):

- **Delitev moči:** Če vodja zna deliti moč, pritegne k odločanju in opredeljevanju ciljev tudi sodelavce. S tem dobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek da obvladujejo situacijo in samega sebe.
- **Intuicija,** ki jo Možina razume kot sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje.
- **Poznavanje samega sebe** pomeni poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da lahko presegamo svoje slabosti.
- **Vizija** je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le-tega.
- **Skladnost vrednot** pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto.

Slika 2.6.1: Sposobnosti vodij

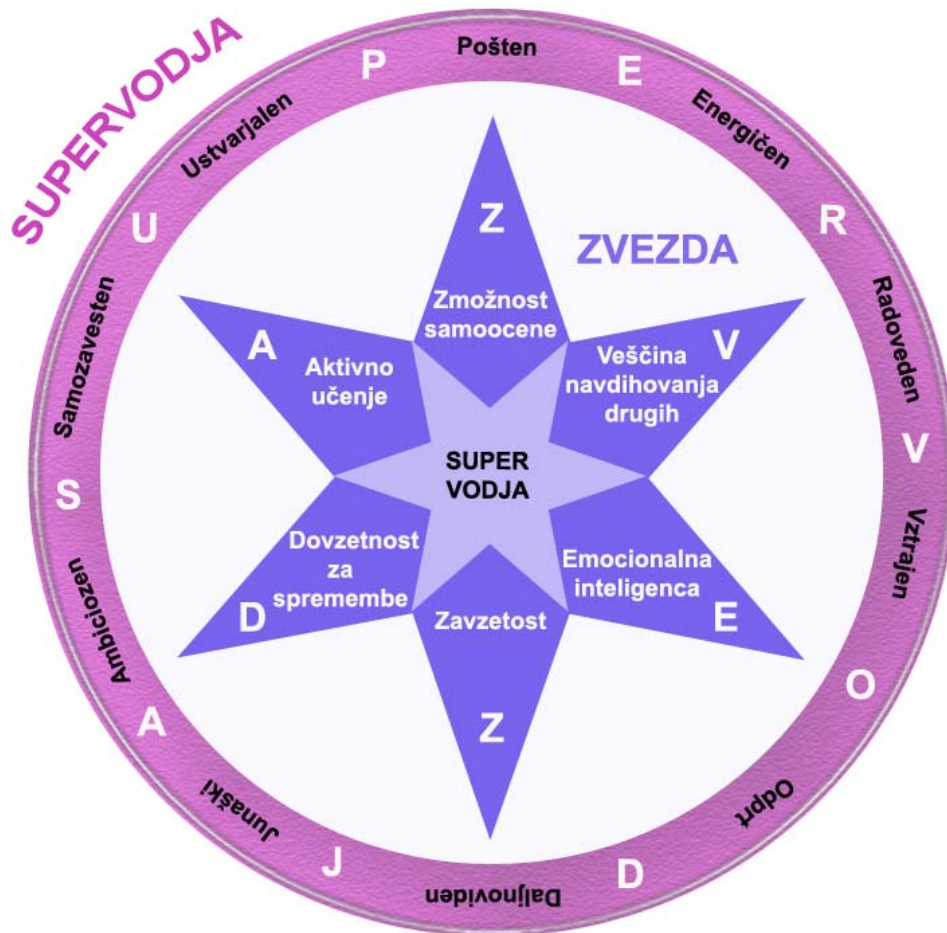


Vir: Možina 2002: 502

V slovenskem prostoru je raziskavo glede vodstvenih kompetenc opravilo podjetje Socius (2006). Ključna vodstvena kompetenca je po mnenju anketirancev **ciljno usmerjeno delovanje** in **jasna vizija prihodnosti** (9 %). Velik pomen pripisujejo tudi **pozitivnemu odnosu do sprememb** in **komunikacijskim veščinam** (7 %). Visoko se uvrščajo še **sposobnost odločanja**, **upravljaljske kompetence**, **obvladovanje konfliktnih situacij** in **kreativno razmišljanje** (6 %). Za prihodnjih 10 let pa anketirani napovedujejo večjo pomembnost razvoja kompetenc **ustvarjanja in vodenja timov** ter kompetenc **treniranja in svetovanja sodelavcem**.

Vsa različna mnenja in ugotovitve ter skoraj nepregledna množica pozitivnih lastnosti vodij so me spodbudili k lastnemu razmisleku in mi ponudili izziv, kako ključne lastnosti dobrega vodje združiti v pregledno in logično shemo. Prišel sem do šestih različnih dimenzij, pomembnih za uspešno vodenje, in jih sestavil v model »**SUPERVODJA**«.

Slika 2.6.2: Lastnosti odličnega vodje



Model SUPERVODJA temelji na šestih ključnih dimenzijah, ki so slikovno predstavljene s šestimi kraki zvezde. Poleg ključnih dimenzij so za vodjo pomembne še določene značajske lastnosti, predstavljene na obroču, ki pozitivno vplivajo na uspešnost vodje v naštetih dimenzijah.

6 ključnih dimenzij uspešnega vodje torej obsega:

- **Zmožnost samoocene** (sposobnost realnega ocenjevanja lastnih sposobnosti, poznavanje svojih prednosti in slabosti).
- **Veščina navdihovanja** (zmožnost navdihovanja sodelavcev, ki ponavadi vključuje dobre predstavitvene in motivacijske sposobnosti, karizmo, dajanje zgleda in jasnost vizije).
- **Emocionalna inteligenca** (lastna samozavest in čustvena stabilnost, sposobnost sodelovanja in dela z ljudmi, razumevanja čustev, poslušanja, reševanja konfliktov ter skrb za potrebe drugih).
- **Zavzetost** (motiviranost za vodenje in uspehe, dejansko vlaganje energije ter zavzemanje za organizacijske cilje).
- **Dovzetnost za spremembe** (odprtost za novosti in spremembe, usmerjenost v prihodnost, nenehno iskanje novih rešitev).
- **Aktivno učenje** (aktivna skrb za stalno izpopolnjevanje ter nabiranje novih znanj in veščin tako sebe kot svojega kolektiva; neprestano raziskovanje in podajanje informacij tudi drugim).

Značajske lastnosti, ki vplivajo na zgornje dimenzije in tako tudi na uspešnost vodenja pa so:

- **Samozavest**
- **Ustvarjalnost**
- **Poštenost**
- **Energičnost**
- **Radovednost**
- **Vztrajnost**
- **Odprtost** (do ljudi, kritik, novosti ...)
- **Daljnovidnost** (sposobnost predvidevanja in videnja možnih rešitev)

- **Junaškost** (pogum za velike izzive)
- **Ambicioznost**

Pri vodenju so najbolj pomembne mehke veščine vodenja oz. veščine obvladovanja medosebnih odnosov. Kompetence socialne ali emocionalne narave kot so samozavest, fleksibilnost, vztrajnost, empatija in sposobnost shajanja z drugimi naj bi tvorile kar 2/3 vodstvenih kompetenc sodobnega vodje (Praprotnik 2008). Izjemnega pomena je, da ima vodja občutek za ljudi, da ima sposobnost prepoznavanja subtilnih informacij, ki mu jih verbalno ali neverbalno sporočajo sodelavci, skratka, da je čustveno inteligenčen. Biti mora dober komunikator, kar pomeni, da posluša nasvete, sprašuje za mnenja, želi slišati tudi slabe novice ... Tu je nepogrešljivo tudi aktivno poslušanje, ki prvič ponuja zaposlenim psihološko oporo in drugič pomaga vodji pravočasno začititi težave. Uspešen vodja se še kako zaveda, da je uspešnost delovnega kolektiva odvisna od urejenih in transparentnih medsebojnih odnosov, ki vsem sodelavcem vlivajo zaupanje v dolgoročen uspeh.

Nadalje je, kot rečeno, pomembno, da ima vodja samokritično podobo o sebi, tako da pozna svoje prednosti in slabosti oz. da ve, česa se lahko loti, kaj pa je bolje, da zaupa drugim. Ker se ljudje bolj odprto odzivajo na osebe, ki se dela lotevajo predano in strastno, mora biti vodja tudi »vir navdiha, motivacije oz. identifikacijska figura za sodelavce. Da vodja postane oseba, s katero se sodelavci enačijo, mora biti kljub svoji drugačni in zahtevnejši vlogi s strani sodelavcev prepoznan kot del kolektiva ali kot pravi Praprotnik (2008), »biti mora prvi med enakimi.« Še pomembnejše je, da je vodja sam dovolj motiviran za vodenje in uspehe. Vodja, ki je na vodstveno funkcijo prišel zgolj zaradi znanstvenih referenc ali družinskega nasledstva, delo z ljudmi pa mu ne diši, bo dosegel kaj klavrn rezultat in bo težko ustvaril zavzetost med zaposlenimi. Zato sta pomembni osebni lastnosti prizadevnost in želja po dosežkih, saj delovnik povprečnega vodje pogosto presega 60 ur na teden. Velike uspehe lahko na dolgi rok prinese tudi odprtost za učenje in usmerjenost v prihodnost. Vodja se mora namreč sam neprestano izpopolnjevati, biti mora zmožen učenja iz težav pri delu, prav tako pa mora razmišljati

vnaprej ter biti generator sprememb. Omeniti velja še ustvarjalnost, ki pomaga, kadar pride do sprememb, vodjem oblikovati drugačno strategijo in najti najboljše poti do cilja.

Ne smemo pozabiti niti na **poštenost**, ki je pomemben dejavnik zaupanja. Vodje, ki redno izkazujejo odprtost in iskrenost glede svojih dejanj, namer in vizij, kmalu ugotovijo, da podrejeni na takšen slog delovanja reagirajo pozitivno. Zato mora vodja z zaposlenimi deliti dobre in slabe novice, kar najučinkoviteje razoroži neproduktivno govoričenje, opravljanje in ugibanja. Dobrodošli lastnosti sta tudi **inteligentnost** in **perfekcionizem**, ki se odražata v odnosu do dela, pridobivanju znanja, nenehnem stremljenju k boljšim rezultatom ali kritičnem samospraševanju v smislu »sem delo opravil dovolj dobro?«.

Kakšen je vodja, se najbolje pokaže v negotovih in stresnih položajih. Premišljeno odzivanje v povsem novem položaju je za njegove podrejene najboljše potrdilo, da imajo dobrega vodjo (Praprotnik 2008).

Vprašanje, ali so ljudje rojeni vodje ali lahko spretnosti in sposobnosti vodenja razvijejo tudi pozneje, ostaja do neke mere odprto. Vsekakor se vseh naštetih spretnosti ne da naučiti, po drugi strani pa lahko vsak vodja premisli, ali deluje optimalno. Vendar je treba na koncu poudariti, da moramo na modele idealnega vodje gledati z nekaj distance. Iskanje odličnosti je namreč »v zadnjih desetletjih tako obremenjevalo vodje, da mnogi med njimi prav zato niso zmogli niti povsem dosegljive povprečnosti!« (Gruban 2008: 6). Pri slovitih Harvard Business Review so celo objavili besedilo s hvalo ti. nepopolnemu vodji (»In Praise of Incomplete Leader«), kar je vodjem končno omogočilo malo zadihati. Tako se je uveljavil pojem **vodje tretje generacije**, nepopolnega vodje, ki se zavedajoč svojih šibkih in močnih plati, opira na druge ljudi glede veščin in lastnosti, ki jih sam ne obvlada. V svoji raziskavi sta Zenger in Folkman (2002) dokazala, da je vodja, ki se osredotoči samo na eno svojih nespornih prednosti, enkrat učinkovitejši od tistega, ki nima posebnih prednosti niti slabosti, tisti, ki zna učinkovito povezati 5 svojih prednosti, pa prvega preseže za skoraj trikrat. Nesporno torej drži, da noben vodja ni popoln! »Najboljši med njimi se niti ne trudijo, da bi to bili! **Osredotočajo se na svoje prepoznavne prednosti in iščejo tiste sodelavce, ki bi lahko kompenzirali njihove**

šibke strani« (Harward Business Review 2007). Ali kot je nekoč dejal znameniti Peter Drucker: »Samo z našimi krepostmi lahko dosežemo rezultate, ne z osredotočanjem na naše slabosti!« (Drucker v Gruban 2008: 6).

2.7. MODELI VODENJA

Veliko raziskav je bilo že opravljenih o tem, kakšno naj bi bilo uspešno vodenje, toda povsem enopomenskih ugotovitev ni. V različnih obdobjih so raziskovalci zagovarjali različne stile vodenja od demokratičnega, karizmatičnega, transformacijskega do različnih situacijskih modelov. Modeli osebnih značilnosti so proučevali predvsem, kakšen naj bi vodja bil in ne, kako naj vodi, zato so se izkazali kot pomanjkljivi. Največje razlike obstajajo med avtokratskim in demokratičnim vodenjem, ki pa se v praksi bolj redko uporabljata, saj se večina stilov giblje med tema dvema ekstremoma. Najpogostejše je razlikovanje med odnosno naravnanimi in k nalogam usmerjenimi voditelji, v zadnjem času pa so najbolj uveljavljeni situacijski modeli, ki proučujejo razmerje med situacijo in vedenjem vodje.

2.7.1. Modeli osebnih značilnosti

Zgodnje raziskave o vodenju segajo v začetek 20. stoletja in so bile usmerjene na odkrivanje osebnostnih lastnosti vodje. Zagovarjale so tezo, da se vodja rodi in da so lastnosti, potrebne za vodenje, prirojene.

Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so za dobrega vodjo značilne osebnostne, socialne in telesne posebnosti kot so vitalnost, dopadljiva zunanost, prilagodljivost, čustvena stabilnost, samozavest, prikupnost, olikanost, priljubljenost, izobraženost, iniciativnost, usmerjenost k dosežkom, odgovornost ... Vsak uspešen vodja naj bi imel določene karakteristike, ki ga ločijo od neuspešnega vodje.

V to kategorijo spadajo tudi še mnoge do nedavnega priznane teorije **karizmatičnega vodje**, ki opisujejo, kako vodje razvnamajo entuziazem in pripadnost njihovih sledilcev z

izražanjem vizije, s prepričljivostjo glede možnosti njene uresničitve in povezovanjem nalog z vrednotami in ideali sledilcev (Conger and Kanungo 1998). Ključne lastnosti karizmatičnih voditeljev so občutljivost za okolje in potrebe ljudi, spretno izražanje privlačne vizije, osebno sprejemanje tveganj in netradicionalno obnašanje. Toda karizmatični vodje imajo tudi svoje težave (Gruban 2008):

- pogosto so to manipulativni narcisi, ki slabo vzdržujejo odnose;
- so impulzivni – lahko polarizirajo odzive zaposlenih;
- odtujujejo sodelavce, ker privzemajo zasluge za prispevke drugih;
- vidijo samo veliko sliko, a zanemarjajo podrobnosti;
- ne uspe jim razviti spodobnih naslednikov in institucionalizirati vizije.

Čeprav po mnenju marsikoga drži, da imajo vodje posebne odlike, znanja in lastnosti, modeli osebnih značilnosti niso dosledno ločevali dobrih vodij od slabih. To ne pomeni, da so posamezne naštetе značilnosti brez veljave, pomeni le, da morajo biti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in s potrebami članov skupine. Sčasoma se je zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov zgodnejših teorij o obstoju univerzalnih telesnih karakteristik vodij začela uveljavljati druga teorija, ki poudarja pomen stila oz. vedenja vodje.

2.7.2. Modeli vedenja vodje

Ko so raziskovalci spoznali, da ne obstajajo enotne osebne in druge značilnosti za vse vodje, so pozornost usmerili k **vedenjskim značilnostim**, torej od tega, kaj vodja je, k temu, kaj vodja v resnici dela in kako to vedenje vpliva na učinkovitost vodenja.

Tako se v 30-ih letih prejšnjega stoletja predvsem v ZDA začne pospešeno empirično proučevanje vodstvenih stilov in s tem razvoj teorije vodenja. Raziskovalci so se osredotočili na preučevanje načina komuniciranja z zaposlenimi, na njihove odločitve in podobno. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje je vedenje mogoče opazovati in se ga učiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo bolj uspešni v vodenju.

AVTORITARNO IN DEMOKRATIČNO VODENJE

Pionir na tem področju je bil Kurt Lewin (1938–1940), ki je z raziskavo ugotavljal vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje posameznika in skupine. Ta teorija je temeljila na enodimenzionalnem prikazu vodstvenega vedenja z medsebojno izključujočimi slogi: **avtokratskim** in **demokratičnim** ter tretjim ti. »**laissez faire**« vodenjem, ki je sicer vzbudil nekoliko manj pozornosti, vendar je zanimiv ravno zaradi svoje posebnosti. S tem v osnovi dihotomnim modelom so se ukvarjali mnogi avtorji, zato je prihajalo do različnih poimenovanj. Nekateri avtorji pri vodenju tako ločujejo avtoritarni in participativni slog vodenja, vendar razlikovanje v osnovi ostaja enako.

Za **avtokratski stil** je značilno, da so zaposleni in vodja v izrazito hierarhičnem odnosu. Vodja ima največjo moč, avtoriteto, vpliv in odgovornost. Usmerjen je vase, odločitve sprejema sam, ne trpi ugovorov in ne mara konzultacij. Ima popoln nadzor nad zaposlenimi, komunikacija pa je enosmerna, ne zanima ga počutje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, ampak le opravljene naloge in doseženi cilji. Slog temelji na konceptu X (glej naslednjo teorijo). Zaposleni so tako ponavadi precej nezadovoljni pa tudi nesamostojni. Tak način vodenja se ponavadi obnese v kriznih razmerah, če lahko znanje in usposobljenost enega človeka rešita situacijo.

Za **demokratični stil** vodenja je značilna dvosmerna komunikacija, namesto ukazovanja pa se uporablja sodelovanje. Vodja odločitve ne sprejema sam, temveč posluša in upošteva druge zaposlene, odgovornost pa si delijo. Tak slog temelji na konceptu Y ter spodbuja komunikacijo, kreativnost in motivacijo, vendar je njegova učinkovitost močno odvisna od sposobnosti vodje oz. uspešnosti njegovega usklajevanja ciljev in želja podrejenih s cilji organizacije.

Med obema skrajnostma lahko obstaja lestvica vmesnih slogov vodenja. Vsakega izmed njih je mogoče izvajati z zelo raznolikimi viri moči. Tretji slog vodenja, ki ga ne moremo opisati kot kombinacijo prejšnjih dveh je še ti. »**laissez faire**« **slog oz. slog individualne svobode**. Pri tem sistemu vodenja je vpliv vodje najmanjši, zato mu je skoraj težko reči

vodenje. Vodja članom skupine posreduje zgolj informacije, ki jih potrebujejo za delo, potem pa jih prepušča samim sebi. Njihova odgovornost je velika, zadovoljstvo in motiviranost pa sta nekoliko manjša, saj so medosebni odnosi minimalni, skupinskega občutka pa praktično ni. Ta sistem deluje samo pri zaposlenih, ki imajo visoko delovno zavest in so že sami po sebi motivirani.

TEORIJA X IN TEORIJA Y (Douglas McGregor 1960)

Koncepti, ki se jih vodja drži pri vodenju zaposlenih, so v veliki meri odvisni od njegovega pogleda na zaposlene oz. na ljudi nasploh, ta pa je lahko optimističen ali pesimističen. Izoblikovali sta se 2 vrsti domnev, ki povzemata različna pogleda na ljudi, znani kot »Teorija X« in »Teorija Y«.

Teorija X vsebuje negativne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja. Zaposlene obravnava kot nezainteresirane za delo, s slabimi delovnimi navadami, ki jih je mogoče motivirati le z denarjem. Nadrejeni, ki verjamejo, da imajo zaposleni prirojen odpor do dela, bodo zaposlenim povedali, kaj morajo delati, kaj se od njih zahteva, vztrajali bodo pri standardih in merilih in vedelo se bo, kdo je glavni.

Po drugi strani pa bodo vodje, ki verjamejo, da so ljudje pripravljeni trdo delati, da so kooperativni in imajo pozitivne delovne navade, uporabili participativen način vodenja. Svetovali bodo zaposlenim, kako naj delajo, jih spraševali za mnenje in jih spodbujali, naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju. Tako vodenje opredeljuje **teorija Y**, ki vsebuje pozitivne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo zaposlenih po uveljavitvi.

Znana je tudi japonska **teorija Z**, ki trdi, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost, da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota in da je obstoječa stvarnost v organizaciji najboljši vir za preučevanje vedenja zaposlenih pri delu.

Pesimističnemu in optimističnemu pogledu manjka realnosti. Še najbližji resnici je tretji pogled, torej teorija Z, ki sprejema ljudi take, kakršni so, sprejema spoznanje, da se lahko isti človek različno vede v različnih okoliščinah.

MODELA DVEH UNIVERZ

To teorijo so kasneje na univerzi Ohio State (1945) in na Univerzi v Michiganu (1947) razširili. V Ohio so določili dve dimenziji vodenja: usmerjenost k nalogam in usmerjenost k ljudem oz. sodelavcem:

- **Skrb za ljudi.** Ta način vodenja poudarja položaj, sodelovanje in delovne razmere zaposlenih. Vodja, ki je usmerjen k temu slogu, išče poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bili zadovoljni z dosežki. To pomeni, da pohvali zaposlene, ko se ti izkažejo; ne zahteva več, kot zmorejo; je prijazen in dostopen ter ustvarja ugodno ozračje.
- **Skrb za naloge.** Ta slog vodenja poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Tak vodja ponavadi natančno določi naloge, postavi delovne standarde, informira zaposlene o zahtevah dela in skupaj z njimi načrtuje delo.

Podobne so bile študije o vodenju na Univerzi v Michiganu, le da so sloga poimenovali malenkost drugače: vodenje, usmerjeno k ljudem in vodenje, usmerjeno k proizvodnji. Slednje poudarja organiziranost dela, standarde kvalitete in še posebno rezultate.

Teorijo sta še nadgradila Blake in Mouton (Blake in Mouton v Možina 2002: 520), ki sta izdelala mrežni model vodenja. Po njunem sta obe dimenziji (usmerjenost k nalogam in usmerjenost k ljudem) neodvisni in se ne izključujeta. Tako sta glede na različno usmerjenost k ljudem in nalogam opredelila tudi vmesne stile vodenja.

Ni presenetljivo, da so zaposleni pri vodjih, ki so preveč skrbeli le za naloge, izražali večje nezadovoljstvo, kakor sodelavci vodij, ki so precej skrbeli za ljudi. Toda raziskave so na koncu pokazale, da je najučinkoviteje upoštevati oba načina vodenja, torej vzdrževati dobre odnose s člani tima in jih hkrati spodbujati k načrtovanju in doseganju

čim večjih delovnih dosežkov (Den Hartog in Koopman 2002: 168). Kljub temu raziskovalci vedenja vodij, ki bi bil univerzalno povezan z učinkovitostjo, niso našli. Vedenjski vzorec učinkovit v eni situaciji, ni nujno učinkovit tudi v drugih okoliščinah (glej Možina 2002: 521). Na stil in rezultate vodenja lahko prav tako vplivajo situacijski faktorji (značilnosti naloge, zaposlenih, organizacijskega okolja in organizacijske kulture).

TEORIJA TRANSFORMACIJSKEGA IN TRANSAKCIJSKEGA VODENJA

Do sedaj obravnavani modeli niso jasno opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce. Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je vse bolj večala in tako se je v 80-ih letih 20. stoletja razvilo razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, ki izpostavi nekatere v prejšnjih teorijah zapostavljene lastnosti vodje: sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled, inspiracija zaposlenih ...

Bassova teorija transformacijskega vodenja (Bass 1985), kot rečeno, razlikuje med dvema tipoma vodenja, transformacijskih in transakcijskim vodenjem, ki se razlikujeta po učinku na zaposlene ter obnašanjem, ki ga vodja uporabi za vplivanje na svoje sledilce.

Transformacijsko vodenje vključuje spodbujanje zaposlenih k idealom, moralnim vrednotam in k zavedanju o pomembnosti njihove lastne vloge pri doseganju skupnih ciljev, tako da presežejo svoje kratkoročne osebne interese ter z manjšim uporom premagujejo težave pri delu. Na kratko, transformacijsko vodenje je vodenje z motiviranjem in vključuje 4 dimenzije (Avolio 1999):

- **Intelektualna spodbuda.** Vodje naj bi zaposlene spodbujali, da razmišljajo s svojo glavo, npr. tako, da odgovarjajo na vprašanja zaposlenih z dodatnimi vprašanji ali opogumljajo podrejene, da jim argumentirano nasprotujejo.
- **Inspiracija.** V tej dimenziji se odlikujejo vodje, ki zaposlenim rišejo jasno optimistično sliko prihodnosti in tako ustvarijo pozitivna pričakovanja z namenom, da pričakovanja postanejo samouresničujoče se prerokbe.

- **Idealiziran vpliv/karizma** se kaže, ko vodja služi zaposlenim kot zgled s kazanjem svoje odločenosti, posvečenosti, posebnih talentov, spoštovanjem skupnih vrednot ali z ustvarjanjem občutka skupnega poslanstva.
- **Upoštevanje posameznika** je zadnja dimenzija transformacijskega vodenja, ki se kaže v spoštljivem obravnavanju vsakega sodelavca kot edinstvenega posameznika. V tem pogledu naj bi bili vodje vedno odprti za vprašanja, spodbujali dvosmerni pretok idej, spodbujali učenje in razvoj zaposlenih in dodeljevali naloge glede na potrebe in sposobnosti posameznika.

Transakcijsko vodenje nasprotno temelji na dogovoru med vodjo in zaposlenim o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih je zaposleni deležen, če dobro opravi svoje delo. Transakcijski vodja v dogajanje posega le, kadar se odloči za korektivne ukrepe, odpoveduje se odgovornosti in se izogiba tinskemu delu. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, temveč se ravna po pravilih.

Na podlagi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski. Zaradi svoje osebne vpletenosti so karizmatični vodje lahko zelo učinkoviti vzorniki, ki svoje zaposlene navdihnejo skozi vizijo, ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji pa so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate.

TIPI VODIJ GLEDE NA FOKUS IN ENERGIJO

Zanimiva je tudi nekoliko drugačna Grubanova delitev vodij na štiri tipe glede na njihov fokus in energijo:

Slika 2.7.2.1: Tipi vodij

Fokus	Visok	Nezavzeti vodja 20%	Učinkoviti vodja 10 %
	Nizek	Zavlačevalec 30%	»Zmedeni« vodja 40%
		Nizka	Visoka

Energija in zavzetost

Vir: Gruban 2008: 34

Nezavzeti vodje so izčrpani, brez rezerve; zadržani, mlačni, apatični; v stanju zanikanja (»problema ni«); pogosto jezni, cinični, frustrirani, napeti ...

Učinkoviti vodje so usmerjeni na dolgoročne cilje; prezrejo dnevne »šume«; najprej se vprašajo, kaj hočejo doseči; imajo voljo, samozavedanje, odgovornost; zavedajo se opcij, zavračajo ovire.

Zavlačevalci so korektni pri rutinskih opravilih, a ne prevzamejo nobenih pobud; imajo strah pred napakami, ki jih paralizira; so kronično pasivni in se prepozno odzivajo, počutijo se nemočne.

Zmedeni vodje so dezorientirani, nefokusirani, kratkovidni; zamenjujejo gibanje in akcijo; čutijo potrebo storiti karkoli; gasijo požare, so stalno prezasedeni in brez refleksije. Samo »streljajo«, ne merijo.

Obstajajo še druge delitve, kot npr. delitev na vodenje s prisilo, usmerjevalno vodenje, očetovski način, sodelovalni način, perfekcionistični način in mentorski način vodenja (Drucker v Možina 2002), vendar bi bilo naštevanje vseh na tem mestu že preveč. Omenimo naj le ločevanje in rezultate raziskave, ki je raziskovala najbolj priljubljene sloge vodenja v Sloveniji (Socius 2006). Prevladuje vodenje, usmerjeno k delovnim

nalogam (22 %), sledi vodenje, usmerjeno k ljudem, (11 %) nato pa participativni (10 %) in timski način vodenja (9 %). Vodje še vedno preveliko časa in pozornosti namenijo delovnim nalogam in premalo vodenju zaposlenih.

2.7.3. Situacijski modeli vodenja

Ker se vedno ni dalo ugotoviti in potrditi povezanosti med posameznim stilom vodenja in uspešnostjo delovne skupine, so raziskovalci v 60-ih letih začeli razvijati vedno bolj kompleksne teorije vodenja, med katerimi je najbolj odmevna in priznana situacijska teorija vodenja.

Vedenjski modeli, ki zagovarjajo univerzalen pogled na vodenje, se niso obnesli v vseh primerih, čeprav so pomembno prispevali k razumevanju učinkovitega vodenja. Zato so raziskovalci iskali nove modele in razlage. **Situacijski modeli vodenja** predpostavljajo, da so pri določanju primerne načina vodenja kritični situacijski dejavniki (osebne značilnosti vodje, zrelost in potrebe zaposlenih, odnosi, zapletenost dela ipd.).

HERSEYOV IN BLANCHARDOV SITUACIJSKI MODEL VODENJA

Najpomembnejša okoliščina za izbiro pravega načina vodenja so značilnosti sodelavcev. Zelo razširjen je **koncept situacijskega vodenja** (Hersey in Blanchard 1988), ki izhaja iz dveh značilnosti ljudi. Prva je **zmožnost**, ki pove, koliko znanja in sposobnosti ima posameznik, druga pa je **voljnost** oz. zavzetost, ki določa, ali je posameznik bolj ali manj voljan poprijeti za delo, uvesti spremembo, opraviti vse potrebno. Iz tega sledijo štiri tipi vodenja ljudi (zmožni in voljni sodelavci; malo zmožni in malo voljni sodelavci; zmožni, a malo voljni sodelavci; voljni, a malo zmožni sodelavci), ki jim kaže prilagoditi slog vodenja.

Slika 2.7.3.1: Slogi vodenja gleda na zmožnost in voljo sodelavcev

ZMOŽNOST	velika	SPODBUJANJE <i>(znanje je, ni pa volje)</i> Delno participativno vodenje Vodja problem prenese	DELEGIRANJE <i>(znanje je in volja tudi)</i> Participativno vodenje Problema sploh ni več
	majhna	NAROČANJE <i>(ni ne znanja, ne volje)</i> Avtoritarno vodenje Problem ostaja vodji	POUČEVANJE <i>(ni znanja, je pa volja)</i> Deloma avtoritarno vodenje Problem si delita vodja in sodelavec
		VOLJNOST	
		majhna	velika

Vir: Tavčar 2002: 219

Pri **spodbujanju** se vodja odloči za deloma participativno vodenje: sodelavca skuša spodbuditi za dejavnost, ki jo je le-ta zmožen opraviti. Skrb za izvedbo vodja prenese na sodelavca.

Ko so sodelavci zmožni in voljni, se vodja odloči za **delegiranje**, torej za participativno vodenje: sodelavcu v celoti zaupa in mu prepušča odločitve ter opravljanje dejavnosti. Skrbi vodja nima, saj je problem prevzel zmožen in voljan sodelavec.

Pri **poučevanju** vodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga deloma avtoritarno: »proda« mu svojo odločitev, ga prepričuje in mu pojasnjuje zadeve. Odgovornost je tu deljena.

Ko pa so sodelavci malo voljni in malo zmožni, vodji preostaja le avtoritativno vodenje, torej **naročanje**, usmerjanje, nadzorovanje. Vodja daje natančna navodila, toda odgovornost za izvedbo ostaja vodji.

S sodelavcem se vodja najmanj ukvarja pri delegiranju, saj je sodelavec voljan in zmožen ter pri naročanju, ko sodelavec ni niti zmožen niti voljan. Veliko pa se je s sodelavcem

treba ukvarjati pri poučevanju in spodbujanju, ko je treba sodelavca bodisi podučiti bodisi spodbuditi, da bo lahko sam opravil delo. Pameten vodja skuša kar največ sodelavcev čim prej usposobiti za delegiranje, saj se tako lahko znebi manj pomembnih zadev in se sam posveti bolj pomembnim.

TEORIJA TRODIMENZIONALNEGA VODENJA

Od situacijskih teorij bi lahko omenili še znano Reddinovo 3D teorijo, toda še bolj zanimiva se zdi nekoliko novejša Yuklova teorija z enakim imenom, ki loči naslednje tri kategorije (Yukl 2002): **usmerjenosti k nalogam**, **usmerjenost k odnosom** in **usmerjenost k spremembam**. Vodje naj bi bili sposobni analizirati situacijo in prilagoditi slog vodenja posamezni situaciji, delovni skupini in spremenljivosti pogojev. Trije slogi se razlikujejo glede na osnovni cilj delovne skupine: učinkovitost, odnosi ali prilagajanje. V turbulentnem nepredvidljivem okolju je npr. najbolj smotrno vodenje usmerjeno k spremembam, vendar je še vedno potrebna tudi usmerjenost k nalogam.

V teoriji obstaja še vrsta modelov vodenja. Odločitev, kako bomo vodili, je odvisna od osebnostnih značilnosti vodje, od skupine, ki jo vodi, ter od pogojev, v katerih deluje. Ali kot bi rekel Brajša: »Najpomembnejše je, da zna vodja spreminjati vodenje glede na naloge in zmožnosti sodelavcev, ne pa glede na potrebe osebnih ciljev in interesov« (Brajša 1996: 87). Nobena teorija pa ne bo stoodstotno veljala v vseh situacijah. Še vedno obstajajo področja kot npr. etika in morala, nacionalna kultura, vloga spola, vzdušje in dogajanje v družbi ipd., ki jih vodstvene teorije ne upoštevajo, vendar lahko pomembno vplivajo na uspešnost določenega stila vodenja v neki gospodarski družbi.

3. ČUSTVA IN ČUSTVENA INTELIGENCA

Največji izziv dandanes je, kako zaposlene, ki doživljajo različna čustva in so zato različno motivirani ter orientirani, usmeriti proti enakemu poslovnemu cilju. A v preteklosti so bila čustva pogosto razumljena kot višek, blokirajoči dejavnik razuma, primitivizem ali nevarnost. Skušali smo jih potlačiti, skriti ali vsaj nadzorovati. Poslovni svet je verjel v moč razuma in kavzalnega pristopa. Po dolgem obdobju tehnično-analitičnega pristopa v teoriji menedžmenta, ki ni vključeval t.i. mehkih dejavnikov kot so čustva in občutki, se v zadnjih dveh desetletjih vse bolj poudarja pomembna vloga, ki jo igrajo čustva zaposlenih pri oblikovanju organizacijske klime in uspešnosti. Prelomen dogodek je bil znani Hawthornski eksperiment, ko so namesto vpliva svetlobe na produktivnost zaposlenih nenačrtovano spoznali pomen posvečanja pozornosti zaposlenim oz. njihovim čustvom.

Zadnjih 20 let pospešeno odkrivamo »toplo vodo«: da so čustva naravna, uporabna in smiselna. Čustvene vire in vzorce obnašanja zaposlenih vse bolj doživljamo kot dragoceni kapital in pogosto kot ključno prednost. Eden od najbolj znanih konceptov, ki poudarjajo pomen emocij v organizaciji, je koncept čustvene inteligence, ki sta ga leta 1990 predstavila Salovey in Mayer in si ga bomo pogledali v nadaljevanju (Salovey in Mayer v Burke 2004).

3.1. POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE

Čustvena inteligenca je v novejših teorijah vodenja ena od najbolj opevanih lastnosti, ki jih mora imeti sodobni (transformacijski) vodja, zato si zasluži, da se ji posvetimo nekoliko bolj podrobno. Razumevanje in upravljanje lastnih čustev postaja temelj sodobne samomotivacije, upravljanje čustev drugih pa temelj sodobnega menedžmenta.

Koncept emocionalne inteligence, ki poudarja pomen emocij v organizaciji, sta leta 1990 predstavila Salovey in Mayer. Definirala sta ga kot podskupino socialne inteligence, ki vključuje sposobnost opazovanja lastnih emocij ter emocij drugih, razlikovanja med

njimi in njihovo uporabo za vodenje posameznikovega razmišljanja in delovanja. Z drugimi besedami, emocionalna inteligenca je preprosto povezana s tem, kako uspešno obvladujemo sebe in druge. Nekateri drugi (npr. Goleman 1998) pojasnjujejo čustveno inteligenco kot socialno veščino, da smo uspešni v ravnanju s samim seboj in odnosih z drugimi. Ne glede na opredelitev pa ji danes nihče več ne zanika pomena, ki ga igra pri ustvarjanju produktivnih odnosov na delovnem mestu. Grajenje primernih odnosov in ozračja v organizaciji se namreč začne pri sposobnosti vodij, da pri sprejemanju odločitev pretehtajo tudi čustva sodelavcev, saj le s primernimi odnosi lahko dosežemo, da osebe, ki jih vodimo, delujejo po svojih močeh v smeri skupnega cilja.

V preteklih letih so bile v številnih podjetjih opravljene raziskave, ki naj bi pokazale, katere osebne sposobnosti in lastnosti peljejo do nadpovprečnih rezultatov v organizaciji. Ugotovitve so bile presenetljive, saj se je pokazalo, da je zlasti pri vodjih čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti. Ali kakor pravi Goleman: »Višji ko je položaj, odločilnejša za uspeh je čustvena inteligenca« (Goleman 1998: 94).

Goleman ločuje pojma **čustvene inteligence** in **čustvene kompetence**. Medtem ko naša čustvena inteligenca kaže naš potencial, ki ga imamo za pridobitev praktičnih znanj znotraj 4 vidikov čustvene inteligence, pa naša čustvena kompetenca kaže, koliko tega potenciala smo dejansko uresničili z učenjem in obvladovanjem spretnosti ter ga usmerili na delovno okolje. Čustveno inteligenco nadalje loči na 4 veščine, ki jih deli na **osebne** veščine znotraj posameznika in na **medosebne** oz. socialne. Mnogi sodobni avtorji (npr. Možina in drugi 2002) pa dimenzijo samomotivacije ločujejo od dimenzije samoobvladovanja in tako navajajo skupno 5 veščin čustvene inteligence (3 osebne in 2 medosebne):

Osebne veščine čustvene inteligence

- **Samozavedanje** vključuje sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in njihovega vpliva, poznavanje lastnih prednosti, šibkosti in omejitev ter zaupanje v svoje znanje in zmožnosti.
- **Samobvladovanje** je sposobnost spoprijemanja z novimi okoliščinami in obvladovanja svojih emocionalnih odzivov. Ljudje z visoko sposobnostjo samobvladovanja imajo nadzor nad svojimi čustvi in impulzi, prevzemajo odgovornost za svoja dejanja, so prilagodljivi in vredni zaupanja.
- **Samomotivacija** je sposobnost naporega dela in vztrajanja. Samomotiviran posameznik je nagnjen k lastnim dosežkom, sprejema iniciative, je optimističen in vztrajen pri zasledovanju ciljev. To je najpomembnejša uporabna vrednost čustev zaposlenih in hkrati tudi namen vzgoje, mentorstva ali nadzora – da pomagamo posameznikom do samostojnosti.

Medosebne veščine čustvene inteligence

- **Socialno zavedanje:** ta veščina omogoča zavedanje in razumevanje drugih znotraj in zunaj organizacije. Lastnosti socialnega zavedanja so empatija oz. vživljanje v čustva drugih, razumevanje drugih ter zanimanje za njihova videnja in interese, kar vključuje tudi prepoznavanje odnosov in notranjih mrež na ravni organizacije, prepoznavanje strankinih potreb ipd.
- **Upravljanje odnosov:** zadnja dimenzija emocionalne inteligence pomeni sposobnost vzpostavljanja stikov in grajenja odnosov z drugimi. Gre predvsem za sposobnost sodelovanja z drugimi. Ta dimenzija vključuje usmerjanje in motiviranje prek jasne vizije, obvladovanje različnih taktik prepričevanja, reševanje konfliktov, razvijanje drugih z usmerjanjem in jasnimi povratnimi informacijami, grajenje vezi in zavezništev, timsko delo ipd.

Čustveno razviti ljudje se torej zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi.

Svoje sposobnosti znajo realno oceniti in le redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos. Na tak način zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Z ljudmi znajo komunicirati, jih usmerjati in z njimi graditi trajnejše odnose. Samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju, to pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji.

4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Glede na to, da je vsaka človekova dejavnost tako ali drugače motivirana, je motivacija zagotovo pomemben dejavnik človekovega življenja. Ker velja, da motivirani dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani, vodilni že dolgo skušajo ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bodo ravnali v skladu s pričakovanji organizacije. Koristi velike motiviranosti so otipljive, saj ne gre le za boljšo kakovost dela in večji obseg opravljenih nalog, temveč tudi za boljše vzdušje v delovnem kolektivu. Zato bi moral vsak vodja poznati glavne motive zaposlenih, učinke različnih spodbud, skratka ugotoviti načine motiviranja drugih.

4.1. VLOGA VODJE PRI MOTIVIRANJU

Ker živimo v družbi znanja in je človeški kapital eden najpomembnejših konkurenčnih dejavnikov podjetja, je za podjetje ključno, da zna privabiti, razvijati, motivirati in zadržati najboljše kadre. Pri tem pa imajo ključno vlogo vodje, saj so prav oni odgovorni za sproščanje posameznikovih notranjih ustvarjalnih zmožnosti. Zgolj denarno plačilo namreč ne more prepričati nekoga, da dela tisto, česar si ne želi, vsaj ne z visoko stopnjo motivacije, zagnanosti in navdušenja. Le dober vodja, tak, ki zna navduševati in opogumljati, ga lahko prepriča, da izrabi svoje potenciale. Od vodje je tudi v veliki meri odvisno vzdušje v organizaciji, medosebni odnosi, politika nagrajevanja ter samostojnost, samospoštovanje, občutek pripadnosti zaposlenih in stalen razvoj zaposlenih. Raziskave

so pokazale, da je uspeh podjetja odvisen od dobrega vodje, pa tudi, da **zaposleni ne zapuščajo organizacije, temveč zapuščajo vodje.**

Naloga vodij je torej skrbeti za ustvarjanje takega delovnega okolja, ki bo spodbujalo ustvarjalne dosežke, inovativnost, izvirnost idej, pripadnost in timsko sodelovanje. Pri tem si lahko pomagajo z uporabo metod pozitivnega in ciljnega vodenja, metod internega marketinga, nekaterih elementov čustvene inteligence in polne zavzetosti.

4.2. MOTIVI IN MOTIVACIJA

»Vse človekove aktivnosti, dejanja, njegovo vedenje so motivirani oziroma so posledica različnih silnic in vzgibov, kot so na primer potrebe, nagoni, motivi, vrednote, ideali in želje« (Musek 1992: 57).

Motivacija ali hotenje je naraven proces, ki poteka v osebi in jo spodbuja k dejavnosti. Ima dve zelo očitni lastnosti: **smer** in **intenziteto**. Oseba, ki nekaj hoče ali je motivirana za neko stvar, svojo aktivnost usmeri v tisto stvar – to je smer hotenja ali motivacije. Intenzivnost hotenja ali motivacije pa je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči (Lipičnik 2002: 477).

Motivi pa so razlogi za naše delovanje in vedenje. Poganjajo, usmerjajo in vodijo našo aktivnost. Motivi za izkazovanje napora so lahko:

- **notranji** – ti so v človeku samem, npr.: želja po uspehu, dokončanje naloge.
- **zunanji** – npr. plača, neka korist, večja avtonomija, več prostega časa ...

Proces motiviranja določata pomanjkanje in zamisel o prihodnjem stanju. Če je pomanjkanje močno in če je prihodnje stanje dovolj atraktivno, nastane napetostni lok, ki spodbudi človeka oz. ga motivira (Stare 2007).

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je **motivacija vedno notranja**. Prihaja od znotraj in temelji na osebnih interesih, željah in potrebi po izpolnitvi. Zato vodja ne

more neposredno vplivati na druge ljudi. Lahko pa vpliva na to, za kar so zaposleni motivirani, da delajo. Zavedati se mora, da ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. **Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev.**

Motiviranega človeka prepoznamo po tem, da je navdušen nad delom, odločen, pripravljen na spremembe, da sodeluje in dosega rezultate. Če pa človek ni motiviran, se delu izmika, ne sodeluje, se pritožuje in prelaga delo na druge.

4.2.1. Potrebe

Ko govorimo o motivih ljudi, nikakor ne moremo mimo temeljnih človekovih potreb, ki se jih trudimo zadovoljiti. Pričakovane koristi namreč izhajajo iz človeških interesov, ti pa iz kratkoročnejših potreb ter globljih in trajnejših vrednot.

Najbolj razširjena je razvrstitev potreb v pet stopenj (Maslow v Tavčar 2002: 214): temeljne ali fiziološke, potrebe po varnosti, potrebe po druženju, potrebe po ugledu in potrebe po samouresničevanju. Bistvo je, da ljudje težimo k zadovoljitvi potreb postopoma – višje potrebe začnejo prevladovati šele, ko so nižje že do določene mere zadovoljene. To pa ne pomeni, da tedaj nižje potrebe ugasnejo; na vedenje ljudi namreč praviloma deluje kompleksen splet številnih potreb.

Slika 4.2.1.1: Piramida potreb po Maslowu



Vir: Maslow v Tavčar 2002: 214

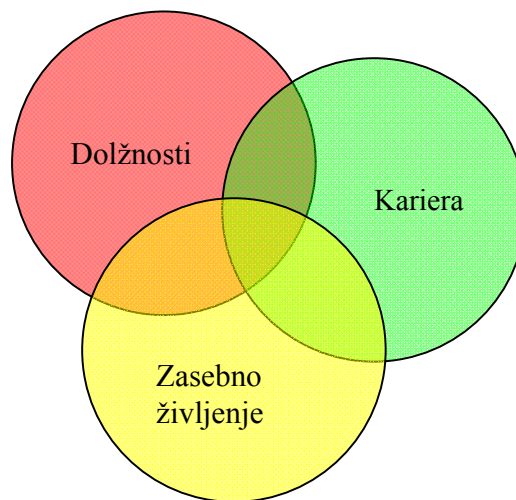
4.2.2. Interesi zaposlenih

Posamezniki pridejo v organizacijo z namenom, da bi v njej dosegli svoje osebne cilje. K organizacijskim ciljem prispevajo, če lahko s tem uresničijo svoje (Kavčič 1991: 110-111). Ti cilji so lahko različni, a največkrat so to zaslužek oz. finančna varnost, osebna rast, delovni izzivi, priznanje v družbi ipd. Svoja podjetja ocenjujejo glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladni s tem, kar podjetje je in kar počenja. Če se uresničujejo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in s tem pripadnosti višja, to pa povečuje možnost poslovne uspešnosti podjetja (Gorišek in Tratnik 2003).

Ko govorimo o interesih, govorimo o nagibih, ki zajemajo cilje, vrednote, želje, pričakovanja ter druge usmeritve in nagnjenja, ki človeka navajajo k takšnemu ali drugačnemu ravnanju. V vsakdanjem življenju živimo znotraj svojih interesov in mnogokrat doživljamo tuje kot grožnjo, zato smo vedno v pripravljenosti, da obranimo oz. izboljšamo svoj položaj.

Za razumevanje politike v organizaciji si je treba interese posameznika zamisliti kot tri med seboj povezana področja, ki se nanašajo na **delo oz. organizacijske naloge, razvoj in zasebno življenje**. Ta področja so včasih združljiva (*zaposleni npr. dobi odlično idejo, ki prispeva k njegovemu poslovnemu ugledu, napredovanju in višji plači, hkrati pa ima več prostega časa*), največkrat sta združljivi le dve sferi, včasih pa so med seboj v izrazitem nasprotju (*Ideja zaposlenega sicer izboljša ugled in možnost napredovanja, vendar zahteva bolj stresno delo in manj prostega časa*). Zaposleni se tako ves čas gibamo med zadovoljevanjem teh treh interesov in skušamo vzpostaviti neko ravnotežje (Morgan 2004).

Slika 4.2.2.1: Razpetost posameznika med delovnimi dolžnostmi, kariero in zunanjimi dejavniki



Vir: Morgan 2004: 146

Tako je naš odnos do dela sam po sebi 'političen', še preden upoštevamo druge člane v organizaciji. Pristop ljudi do teh napetosti pa je različen od situacije do situacije. Nekateri so najbolj predani delu kot takemu, drugim se zdi pomembnejša kariera, tretji pa večino energije vložijo v to, da bi bilo njihovo delo čim bolj udobno in združljivo z osebnimi preferencami. Takšno razumevanje različnih interesov nam omogoča razvozlati osebne

načrte, ki se skrivajo za posameznimi dejanji in delovanjem, in razumeti sam odnos do dela.

4.2.3. Spodbude in gibala

Pogoj, da človek lahko opravlja delo, so sposobnosti in znanje, ki jih ima. Kako in koliko bo delal, pa je največ odvisno od notranjih in zunanjih spodbud oz. različnih gibal. Določena gibala kot so pohvale in graje, konfliktna situacije, tekmovanje, sodelovanje, stimuliranje z osebnim dohodkom ipd. imajo namreč ponavadi na delo velik vpliv.

Spodbude so osnova za vplivanje na vedenje ljudi – da bi namenili svoje zmožnosti (telesne ali duševne) doseganju zastavljenih ciljev posameznika, skupine, organizacije. Gre za pričakovane koristi, ki merijo na občutene in še nezadovoljene potrebe. Na njihovi osnovi se ljudje odločamo za usmeritve in delovanje in jih lahko, enako kot potrebe, razvrstimo v prednostno zaporedje, ki sega od hrane, toplote, pijače, zaslužka in varnosti (npr. stalne zaposlitve) prek dobrih medsebojnih odnosov, ugleda in priznanj pa do zanimivega, privlačnega dela, ki prinaša zadovoljstvo ob dosežkih in premaganih izzivih. Nagrade oz. koristi so lahko **zunanje** (ekstrinzične), to so tiste, ki so jih ljudje deležni od drugih, ki pozitivno ocenjujejo delovne rezultate (npr. nagrada za opravljeno delo) ali **notranje** (intrinzične), ki jih ljudje občutimo sami, brez drugih, in so neposredna posledica uspešne realizacije neke naloge (npr. zadovoljstvo ob opravljenem delu). Notranje koristi imajo praviloma večjo težo kot zunanje, tesno pa so povezane z vrednotami posameznika. V organizaciji, ki ima močno vizijo kot rezultanto vrednot sodelavcev, imajo te notranje spodbude toliko večjo težo. Zunanje koristi lahko nadalje delimo na načrtovane in naravne, kar je bolj pregledno prikazano v tabeli 4.2.3.1.

Tabela 4.2.3.1: Delitev nagrad na zunanje in notranje

ZUNANJE NAGRADE: podeli druga oseba in so posredno povezane z aktivnostmi oz. uspešnostjo		NOTRANJE NAGRADE: izhajajo iz posameznika kot neposredna posledica aktivnosti oz. uspešnosti
Načrtovane nagrade (direktni strošek)	Naravne nagrade (brez direktnega stroška)	
povišanje plače bonusi delnice napredovanje služben avto lepa pisarna darila ...	nasmehi pozdravi pohvale priznanja odgovornejše naloge povratne informacije spraševanje za nasvete ...	ponos zadovoljstvo ob opravljenem delu veselje ob delu učenje ...

Vir: delno povzeto po Schermerhorn in drugi 2005

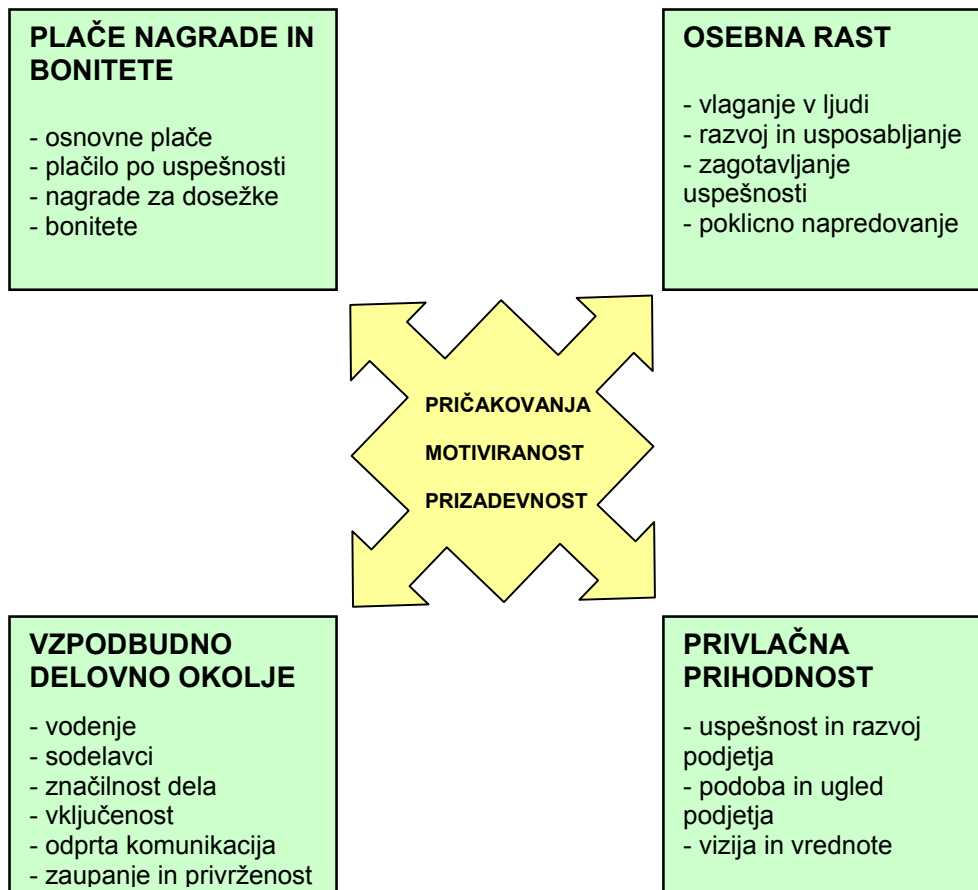
Ko govorimo o spodbudah, lahko ločimo tudi **denarne** (npr. variabilni del plače), **materialne** (npr. služben avto), **socialne** (npr. priznanje sodelavcev) in **nagrade, neposredno povezane z naravo dela** kot so večja pestrost dela, odgovornost, občutek dosežka, samostojnost ali prilagodljiv delovni čas. Načeloma denarne nagrade izdatno motivirajo predvsem delavce, ki imajo nižji življenjski standard oziroma slabe pogoje za zadovoljevanje osnovnih potreb. **Z zadovoljivo plačo pa pridejo v ospredje drugi motivacijski dejavniki**, kot npr. medčloveški odnosi, možnost napredovanja, samostojnost pri delu ipd. (Uhan 2000: 32). Nedenarni motivi ter želja po dosežkih in priznanju pa so še toliko bolj v ospredju pri nekaterih poklicih kot so znanstveniki, raziskovalci, inovatorji, programerji ipd. Spomnimo se le presenetljivega razvoja odprtokodne programske opreme kljub odsotnosti denarnih plačil za razvijalce.

Amabile in sodelavci (1996) so tudi ugotovili, da imajo lahko različne vrste nagrad različne učinke. Notranje nagrade lahko tako bolj spodbujajo inovativnost, saj podpirajo bolj drzno in raziskovalno mišljenje, zunanje nagrade pa bolj spodbujajo takojšnje, kratkoročne rezultate in bolj sebične pristope reševanja problemov.

Pričakovanja o tem, kaj mora podjetje nuditi posamezniku za njegovo delo, bi lahko poimenovali »psihološka pogodba«. Nanašajo se tako na materialne kot tudi na

nematerialne koristi oz. spodbude. Gorišek in Tratnik jih delita v 4 kategorije: materialna plačila in nagrade, osebni razvoj, vzpodbudno delovno okolje ter privlačna prihodnost.

Slika 4.2.3.2: Širše pojmovanje nagrajevanja



Vir: Gorišek in Tratnik 2003: 43

Da se ne bi preveč na dolgo zapletali v številne študije in teorije motivacije, se ustavimo le pri ključnih ugotovitvah različnih raziskovalcev in izkušenih vodij, ki nam bodo osvetlile delovanje nekaterih ključnih silnic oz. posledic v motivacijskem procesu.

4.3. 10 TEMELJNIH UGOTOVITEV O MOTIVACIJI

V naslednjih vrsticah smo zbrali nekaj najbolj znanih teorij in ugotovitev v procesu motivacije, ki bi jih moral poznati vsak vodja ali menedžer.

1. EFEKT PIGMALION:

Tisto, kar vodje pričakujejo od zaposlenih in način, kako te obravnavajo, pomembno določa uspešnost in razvoj zaposlenih! Zavestno ali podzavestno komuniciranje nizkih pričakovanj, nezaupanje, manko informacij ali podpore, zmanjšuje delovno uspešnost (Rosenthal 1968).

2. TEORIJA MOTIVATORJEV IN HIGIENIKOV:

Zadovoljstva in nezadovoljstva ponavadi ne povzročajo isti dejavniki!

Herzberg (Herzberg v Schermerhorn in drugi 2005) je v svoji raziskavi motivacije na delovnem mestu zaposlene preprosto vprašal po trenutkih, ko so se na delu počutili odlično in ko so se počutili slabo. Ugotovil je, da so vprašani kot vir zadovoljstva in vir nezadovoljstva navajali različne stvari. Tako je razvil dvofaktorsko teorijo motivatorjev in higienikov, katere bistvena ideja je, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo na delovnem mestu dve dimenziji, ki ju sprožajo različni faktorji:

- **Higieniki** so viri nezadovoljstva na delu.
- **Motivatorji** pa so viri zadovoljstva na delovnem mestu in povezani z vsebino samega dela.

Tabela 4.3.1: Viri zadovoljstva in nezadovoljstva na delovnem mestu

HIGIENIKI vplivajo na nezadovoljstvo	MOTIVATORJI vplivajo na zadovoljstvo
<ul style="list-style-type: none"> - Politika organizacije - Kakovost nadzora - Delovni pogoji - Osnovna plača - Odnosi s kolegi - Odnosi z nadrejenimi - Status - Varnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Dosežki - Priznavanje - Vsebina dela - Odgovornost - Napredovanje - Osebna rast in razvoj

Vir: Herzberg v Schermerhorn in drugi 2005: 132

Herzberg je npr. ugotovil, da nizka plača pri zaposlenih povzroča nezadovoljstvo, vendar pa jih zvišanje plače ne naredi nujno zadovoljnih in motiviranih. Tako naj po dvofaktorski teoriji izboljšanje higienika (npr. delovnih pogojev) ne bi vplivalo na večje zadovoljstvo na delovnem mestu, saj higieniki sami ne morejo motivirati ljudi, ampak samo odstranjujejo ovire – preprečujejo nezadovoljstvo.

3. ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI:

Pri motiviranju obstaja možnost, da posameznik spozna, da ne dobiva toliko, kot daje. V takih primerih običajno aktivnosti za prihodnje stanje opusti, namesto da bi se, po njegovem mnenju, preveč trudil.

Adamsova teorija enakosti (Adams v Schermerhorn in drugi 2005) predpostavlja, da bodo ljudje, ki občutijo kakršnokoli neenakost v smislu prejetih nagrad za opravljeno delo, skušali to neenakost čim prej odpraviti. To lahko storijo na različne načine: z zmanjšanjem intenzitete dela, s sabotažo, z zahtevo po zvišanju nagrad, z odpovedjo, z dodatno obremenitvijo sodelavca ipd. Neenakost zaposleni čuti, kadar je za svoj vloženi trud prejel relativno manjšo nagrado kot drugi, s katerimi se primerja. Zato Adams svetuje vodjem in menedžerjem, naj spoznajo, da je ocenjevanje enakopravnega nagrajevanja med sodelavci neizogibno, naj morebitna občutja neenakosti predvidijo vnaprej in naj jasno predstavijo zahteve oz. merila pri podeljevanju nagrad.

4. VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ:

Victor Vroom (Vroom v Schermerhorn in drugi 2005) v svoji teoriji trdi, da je motivacija rezultat racionalne kalkulacije.

Ljudje bodo toliko motivirani za vlaganje truda pri delu, kolikor verjamejo:

- **da bo trud, ki ga vložijo, vodil do uspešnosti;**
- **da bo uspešnost vodila do nagrad;**
- **da bo imela nagrada zanje visoko vrednost.**

5. SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE:

Nagrada naj bo podeljena le takrat, ko je prišlo do želenega vedenja in to v čim krajšem času po tem, ko je bilo tako vedenje izkazano.

Nagrada in kazen sta za Skinnerja pomembna dejavnika motivacije. Vedenje ljudi je odvisno od posledic, ki jih človek pričakuje. In če se pravilne odločitve nagradi, nepravilne pa kaznuje, naj bi zaposleni hitro ponotranjili želeno vedenje. Da ima nagrada čim večjo vlogo okrepitve, pa mora biti podeljena samo takrat, ko je zaposleni izkazal želeno vedenje. In bolj zgodaj kot je nagrada podeljena, večjo moč okrepitve želenega vedenja ima (Skinner v Schermerhorn in drugi 2005).

6. Motivacija je stalen proces - ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo. Zavedati se je treba, da je motivacija nestabilno stanje, ki ga je treba neprestano vzdrževati (Lipičnik 2002).

7. Z zaupanjem je vse lažje. Reševanje motivacijskih problemov je kočljivo delo, ki ga spremlja nenehna nevarnost nesporazumov, konfliktov. To nevarnost lahko v veliki meri nevtraliziramo, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja (Lipičnik 2002).

8. Pri motivaciji sta nepogrešljiva cilj in vizija! Brez cilja namreč ni volje. Treba pa je tudi vedeti, da karkoli si ljudje izberemo za cilj, je vedno to, kar menimo, da je dobro za

nas. Zato je največji efekt dosežen takrat, ko se osebna vizija zaposlenega ujema z vizijo podjetja.

9. Rezultati motivirajo! Vsaka povratna informacija je dobra, četudi je slaba. Poskusi so dokazali, da lahko posamezniki dosegajo visoke ravni motivacije tako takrat, ko uspejo doseči cilj, kot takrat, ko jim ga ne uspe doseči.

10. Različne ljudi motivirajo različne stvari, saj je vsak človek edinstven. Zato ne bomo nikoli odkrili univerzalnih kriterijev za ugotavljanje delovne motivacije. »Proučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki« (Lipičnik 2002: 473).

4.4. Z OBLIKOVANJEM DELOVNEGA MESTA DO MOTIVACIJE

Kako motiviran bo posameznik pri delu, je v veliki meri odvisno tudi od vsebine samega dela, saj to pomembno vpliva na občutek pomembnosti, ki ga ima posameznik. Ne glede na vrsto dela pa obstajajo tehnike, kako povečati delovne izzive in pripravljenost za vlaganje truda. Toda priporočljivo je, da vodja že pri organizaciji delovnega mesta pazi na:

- **raznolikost nalog/sposobnosti** (delo, ki zahteva znanja in veščine),
- **smiselnost in koristnost dela** (zavedanje o namenu dela in o pozitivnemu prispevku k rezultatom),
- **samostojnost pri delu** (odgovornost za uspeh, svoboda pri določanju tempa, zaporedja in metod dela),
- **dostopnost povratnih informacij** (poznavanje rezultatov svojega dela) in
- **obseg dela** (ljudje smo ponavadi bolj motivirani, če smo zaposleni, toda preobremenjenost prav tako demotivira!)

Herzberg (Herzberg v Schermerhorn in drugi 2005) omenja tri tehnike za povečevanje motivacije na delovnem mestu. Pri enostavnih delih, kjer je raznolikost delovnih nalog omejena in kjer ponovljivost operacij zmanjšuje motivacijo, svetuje:

- **razširitev delovnega mesta**, kjer enostavno s kombiniranjem več delovnih mest povečamo raznolikost dela zaposlenih, ali
- **rotiranje na delovnem mestu**, ko vsak zaposleni po določenem času zamenja delovno mesto.

Ko pa se pojavi problem, zakaj bi bil delavec bolj motiviran, če se mu doda še več nesmiselnih in dolgočasnih delovnih nalog, takrat Herzberg priporoča:

- **obogatitev delovnega mesta**, ko vsebino dela obogatimo z večjo odgovornostjo ter možnostjo za dosežke in osebno rast. Vendar pa to deluje bolje pri posameznikih, ki so sposobni opravljati težje naloge, ki imajo delovne vrednote in zadovoljiv ostali kontekst (plača, delovni pogoji ...) ter iščejo zadovoljitev potreb, ki so višje na lestvici.

Pri tem poglavju pa velja opozorilo: **Človeka, ki je nezadovoljen z delom, ki ga opravlja, je težko motivirati!** Zato je treba biti najprej pozoren pri izbiri sodelavcev in prave ljudi postaviti na prava mesta.

4.5. UMETNOST NAGRAJEVANJA

Čeprav imajo lahko zunanje nagrade velik vpliv na delovno motivacijo, kaže biti pri podeljevanju nagrad previden. Če ne poznamo vseh učinkov in zakonitosti nagrajevanja, lahko nagrade kaj hitro izgubijo svoj smisel ali pa se celo obrnejo proti prvotnemu namenu. Gruban (2006) opozarja na bistvene **nevarnosti finančnih nagrad**:

- Finančne nagrade ne zagotavljajo trajne zavzetosti, saj se jih zaposleni navadijo.
- Denar vseh ne motivira – je na četrtem do petem mestu; pomembnejši so odnosi, delo samo ter priložnost za samopotrditev, rast in razvoj.
- Nagrada lahko kaznuje – ne dobiti nagrade je včasih enako kot biti kaznovan.

- Nagrade načenjajo medsebojne odnose, saj se sodelavci vidijo kot tekmeči, skrivajo svoje napake in postajajo ljubosumni.
- Včasih nagrade ignorirajo vzroke problemov, saj začasno kompenzirajo globlje probleme.
- Nagrade ubijajo ustvarjalnost, ker preusmerjajo pozornost v to, kaj in koliko bom dosegel.
- Nagrade spodkopavajo interes zaradi občutka nadzora in manipulacije.

K temu pa dodaja, da **denarna spodbuda deluje motivacijsko** le pod tremi pogoji:

- kadar je nagrada namenjena **za izjemne dosežke** in trud in ne sprotnim rezultatom;
- kadar je nagrada **v občutnem znesku** in ne napitnina ter
- kadar je nagrada po frekvenci **občasna** (ne recimo vsakomesečna).

Schermerhorn in drugi (2005: 129) pa glede podeljevanja nagrad na splošno dodajajo še:

- **Jasno opredelite žele aktivnosti in ljudem pojasnite kriterije.**
- **Nagrade podelite čim prej po doseženem rezultatu.**
- **Prepoznajte in upoštevajte individualne razlike pri vrednotenju nagrad.**
- **Nagrade podeljajte premišljeno v smislu efekta pozitivne okrepitve.**

4.6. SKRIB ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH

V uspešnih podjetjih pojmujejo razvoj kariere posameznega zaposlenega, predvsem pa seveda strokovnjakov in vodilnih, kot skupno odgovornost podjetja in posameznika. Zavedajo se namreč **motivacijske moči načrtovanja in spodbujanja kariere** za mnoge posameznike, zato izobraževanje zaposlenih in omogočanje le-tega postaja ena od temeljnih oblik nagrajevanja (Rozman in drugi 1993: 199). Nič manj pa za to ni zainteresirana organizacija, saj je človeški faktor njen največji konkurenčni element, ki ga lahko z načrtovanjem kariere oblikuje in spreminja.

Podjetja naj bi pri načrtovanju kariere zato sledila naslednjim ciljem:

- pomagati zaposlenim ugotoviti in razviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- združiti osebne cilje in cilje organizacije ter ustvariti vzajemne koristi za organizacijo in zaposlenega;
- razvijati kariero in napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- revitalizirati zaposlene, ki že nekaj časa stagnirajo v svoji karieri.

Ali kot pravita Butler in Waldroop: »Dandanes, ko poteka bitka med talenti, je najboljši način ohranjanja vaših zvezd, da jih poznate bolje, kot poznajo sami sebe, in potem uporabite te informacije, da jim naredite kariero njihovih sanj« (Butler in Waldroop 1999: 15).

4.7. ALI ZADOVOLJSTVO MOTIVIRA?

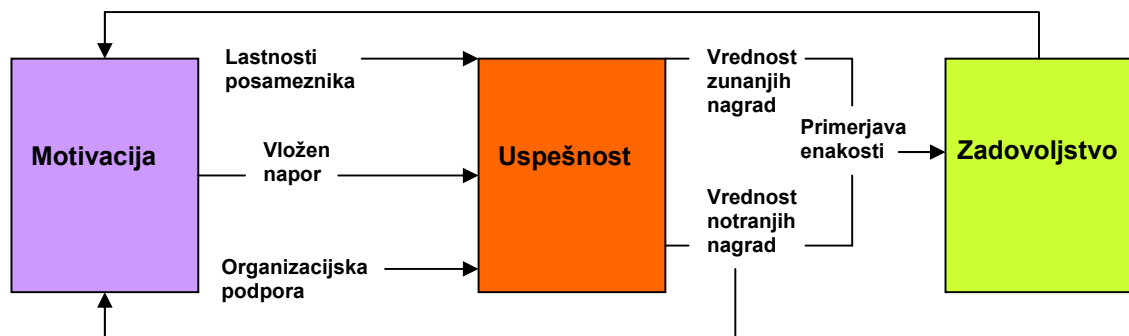
Zadovoljstvo na delovnem mestu bi lahko opredelili kot stopnjo pozitivnih ali negativnih občutij v zvezi z delom zaposlenega. Je odnos ali čustveni odziv do delovnih nalog, ki jih ima posameznik, tako kot do fizičnih in socialnih pogojev na delovnem mestu (Schermerhorn in drugi 2005). Dimenzije zadovoljstva so ponavadi fizični delovni pogoji, vsebina dela, prejeti viri pomoči, možnosti za napredovanje, plača, odnosi z zaposlenimi in nenazadnje tudi ponos, povezan z ugledom delovnega mesta ali podjetja.

Glede na ugotovitve Herzbergove dvofaktorske teorije in sprejeto resnico, da ljudje vedno težimo k zadovoljstvu, bi lahko sklepali, da lahko zadovoljstvo zaposlenih uporabimo kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, toda številna preučevanja dokazujejo, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Dandanes večina strokovnjakov poudarja, da sta **zadovoljstvo in učinek dva enakovredna in neodvisna cilja**. Zadovoljstvo nedvomno vpliva na odsotnost z dela in zvestobo zaposlenih, torej na **odločitev po pripadnosti**, po drugi strani pa ne zagotavlja želje po doseganju rezultatov in delovne vneme, torej na **željo po dokazovanju**. Tu velja ravno obratno: delovna uspešnost posameznika povzroča zadovoljstvo, vendar pod pogojem, da je posameznik za uspešnost pošteno nagradjen (Lawler v Schermerhorn in drugi 2005).

Upravičeno se lahko vprašamo, če morda zadovoljstvo na delovnem mestu včasih celo »ubija« motivacijo. Če nam je lepo, se namreč ne bomo posebej trudili, da bi kaj spremenili. Motivacijo pa je tudi najlažje ohranjati takrat, ko imamo še dovolj možnosti in upanja za izboljšave.

Povezavo med motivacijo, uspešnostjo in zadovoljstvom si je najlažje predstavljati, če si ogledamo spodnji graf (glej sliko 4.7.1). Na sliki sta motivacija in zadovoljstvo ločeni, a medsebojno odvisni posledici dela. Uspešnost je najbolj neposredno pogojena z lastnostmi posameznika, kot so npr. sposobnosti in izkušnje, z organizacijsko podporo, kot so viri in tehnologija, ter z vloženim delovnim naporom. Motivacija posameznika neposredno določa vložen napor, sama pa je najbolj odvisna od vrednosti notranjih in poštenosti zunanjih nagrad za posameznika, kar vpliva tudi na zadovoljstvo.

Slika 4.7.1: Integriran model motivacije posameznika



Vir: Schermerhorn in drugi 2005: 145

4.8. POGOSTE NAPAKE, KI ZMANJŠUJEJO MOTIVACIJO

Da se pogoste napake pri vodenju ne bi ponavljale, objavljamo seznam stvari, ki jih vodje ne bi smeli početi. Motivacijo je namreč lažje uničiti kot jo zgraditi in vzdrževati. Dovolj je, če vodja z nespretnim vedenjem in z uveljavljanjem svojega jaza sodelavcem ves čas dokazuje:

- da je vsaka ideja od spodaj sumljiva;

- da lahko **prosto kritizira** in s tem dokazuje, kaj zna in velja;
- da je vsako **opozarjanje na probleme znak lastne neuspešnosti**;
- da niti za hip **ne sme spustiti vajeti iz rok**;
- da stori vse **proti prostemu pretoku informacij**;
- da **zadolžuje svoje sodelavce**, ki morajo brez pomišljanja in ugovarjanja svoje delo opraviti ali
- da misli, da kot menedžer že **ve vse**, kar je pomembno za delo.

V zvezi z nagrajevanjem pa bo motivacija lahko hitro uničena:

- če sodelavci zaznajo, da **plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem**, ki ni omejeno samo na količino opravljenega dela;
- če sodelavci ocenijo, da **sistem nagrajevanja ni pravičen**, in sicer tako, da primerjajo svojo plačo s plačami sodelavcev ali pa s svojo plačo v prejšnjih obdobjih;
- če plača **izgubi prvotni namen**, npr. da jo zaposleni začnejo imeti za »socialno podporo« (Lipičnik 2002: 491).

5. ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Devetdeseta leta 20. stoletja so na področju menedžmenta minevala še v znamenju navdušenja nad konceptom zadovoljstva zaposlenih, za katerega pa se je že zgodaj ugotovilo, da pelje v slepo ulico. Vse preveč pozornosti je bilo nekritično namenjene teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, ne da bi to učinkovito in sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti. To napako skuša zadnja leta popraviti koncept zavzetosti zaposlenih, ki vse pogosteje polni strokovne revije in učbenike. Menedžerji so namreč ugotovili, da se mnogi zaposleni kljub solidnemu delovnemu mestu in nadstandardnim pogojem ne trudijo dovolj in jim je vseeno za uspeh podjetja. Še več; nekateri med njimi so celo nezadovoljni in zavedno škodijo njegovemu ugledu!

Problem je po nekaterih podatkih alarmanten. Raziskava ene vodilnih raziskovalnih ustanov – Gallup (2005) je pokazala, da samo ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard ameriških dolarjev, ker je le 29 odstotkov delovne populacije zavzete za uresničitev organizacijskih poslovnih ciljev. Nezavzetih je več kot polovica, slaba petina pa je celo aktivno nezavzetih, kar pomeni, da niso le nezadovoljni na delovnem mestu, temveč to redno premlevajo s sodelavci. Drugače ni niti na Japonskem, še slabše pa je v Franciji ali Veliki Britaniji. V številnih okoljih stopnja zavzetosti zaposlenih ne dosega niti 20 %, stopnja nezavzetosti pa je blizu 60 %, take imenovanih aktivno nezavzetih pa je celo do 20 % in več. In kar je še slabše, dlje kot zaposleni ostajajo v podjetjih, manj zavzeti so. Po Gallupu je samo 38 % po 6 mesecih še zavzetih, po treh letih pa se ta odstotek zniža na 22 %. Krivci za to so po Gallupu znani: vodje!

V Sloveniji podobnih raziskav o nezavzetosti še ni, morda pa za orientacijo služi podatek HFA Database za leto 2003, da znaša povprečno število izgubljenih dni na prebivalca zaradi bolniške odsotnosti v Sloveniji 13,8 dneva, kar predstavlja 6 % izgube BDP.

5.1. KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH IN NJEGOV POMEN

Zavzetost zaposlenih (*angl. employee engagement*) je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. Segra preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si še naprej želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim biti tu in koliko dejansko sam storim za izboljšanje delovnih rezultatov) (Gruban 2008: 17).

Gre za spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja.

Koncepta zavzetosti zaposlenih ne moremo enačiti z modeli internega marketinga. Resda ni uresničljiv brez kakovostne komunikacije, vendar bistveno presega zgolj komunikacijski vidik podjetij, saj ne gre le za prenos sporočil o strategiji oz. spremembah do ravni zaposlenih. Tudi ga ne smemo zamenjevati z motiviranostjo posameznikov, ki je bolj fokusirana na samo opravljanje dela, čeprav sta si pojma sorodna. In kot že rečeno v uvodu, se koncept zavzetosti tudi ne sklada s konceptom zadovoljstva zaposlenih, ki je pokazatelj njihove delovne morale. Pri zavzetosti gre za **aktivno pritegnitev zaposlenih**, da se zavzamejo za cilje organizacije ter pripomorejo k spremembam in odločitvam, torej upošteva tudi njihovo produktivnost!

Razliko v pomenu koncepta zavzetosti zaposlenih v primerjavi z drugimi podobnimi koncepti, predvsem z zadovoljstvom zaposlenih, lahko najhitreje razumemo s pomočjo 4-delne matrike:

Slika 5.1.1: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti

Zadovoljstvo zaposlenih	Veliko	Zabava na račun podjetja	Prepoznaven uspeh <i>Zavzetost zaposlenih!</i>
	Majhno	Odpoved prihodnosti	Prisila in vsiljevanje
		Majhna	Velika

Delovna uspešnost

Vir: Gruban 2005: 11

Zavzetost zaposlenih spada v polje, kjer je zadovoljstvo zaposlenih veliko, hkrati pa je velika tudi delovna uspešnost. Preostala tri polja so seveda manj zaželena. To, da so zaposleni ne le zadovoljni, temveč so se tudi pripravljene maksimalno zavzeti za opazne in merljive poslovne izide, je bistvena značilnost zavzetosti zaposlenih.

Prednosti zavzetosti zaposlenih za podjetje so opazne. Polno zavzeti, zdravi in zadovoljni zaposleni so produktivnejši, priporočajo svojo organizacijo drugim, so redkeje na bolniškem dopustu, doživljajo manj frustracij, kar pomeni manjše stroške za njih in za podjetje. Zavzetost vpliva na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, dobiček in zvestobo strank. Raziskave ocenjujejo, da polno zavzeti zaposleni omogočajo od 23 % (Gallup 2005) pa celo do 200 % (raziskava svetovalnega podjetja Watson Wyatt v Mazzuca 2007) boljše delovne rezultate, merjene s tržnim deležem, donosnostjo, obsegom prihodkov in razvojem odnosov v primerjavi z nezavzetimi.

5.2. STOPNJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Glede na Gallupove izsledke lahko zavzete zaposlene razvrstimo v tri skupine:

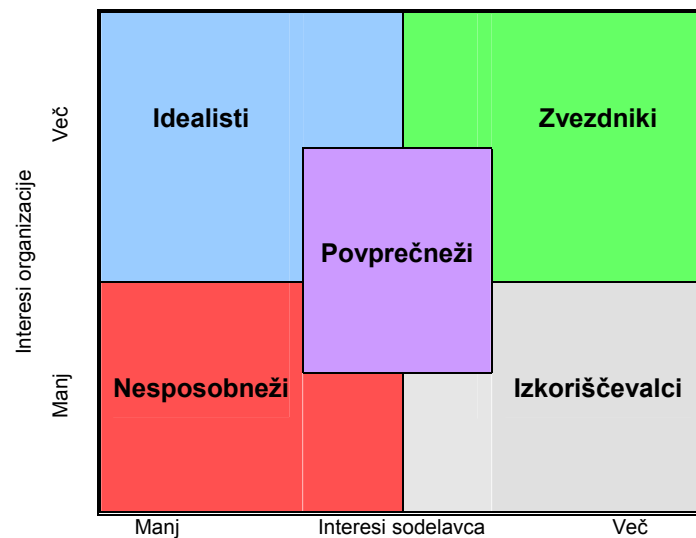
Zavzeti zaposleni (»zvezde«): so tisti energetični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z vrednotami in poslanstvom podjetja, v katerem so zaposleni. Gojijo zaupanje do sodelavcev in vodij ter vedno iščejo načine, kako izboljšati sebe in svoje podjetje, zato so izvor inovacij in izboljšav.

Nezavzeti zaposleni (»zombiji«): so delno »odsotni«. Naredijo le to, kar morajo. Med delovnim časom »na pol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.

Aktivno nezavzeti zaposleni (»kače«): niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu, temveč svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci ter škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.

Ker lahko vodja učinkovito obvladuje organizacijo le tako, da obvladuje delovanje ljudi, ti pa se vselej ravnaajo po svojih interesih, je ključno razmerje med cilji (interesi) ljudi in cilji (interesi) organizacije. Čeprav načelno velja, da ljudje vstopajo v organizacijo zato, da bi lažje dosegli svoje cilje – v zameno pa so pripravljene delovati za cilje organizacije, nikdar v celoti ne privzamejo ciljev organizacije. Zato menedžer ali vodja sodelavce in druge vselej presoja tudi po stopnji privzemanja ciljev organizacije in jih razvršča nekako takole, kot kaže slika (Tavčar 2002).

Slika 5.2.1: Interesi ljudi in interesi organizacije



Vir: Tavčar 2002: 213

- »**Zvezdniki**« zagnano povezujejo svoje interese z interesi organizacije.
- »**Nesposobnežem**« ni mar ne za ene in ne za druge.
- »**Izkoriščevalci**« uveljavljajo svoje interese na račun interesov organizacije.
- »**Idealisti**« pa se ženejo za interese organizacije, čeprav je to v nasprotju z njihovimi lastnimi interesi.
- Naposled so še »**povprečneži**«, pretežna večina vseh sodelavcev, ki najdejo pravo mero med svojimi interesi in interesi organizacije.

Kako imeti torej v organizaciji čim več zvezdnikov, ki so za organizacijo dolgoročno najbolj koristni in čim manj nesposobnežev ali izkoriščevalcev? Pomembno se je zavedati, da so ljudje toliko bolj zavzeti, kolikor bolj razumejo opredeljene cilje, ki naj bi jih dosegli, in v kolikor ti cilji sovpadajo z njihovimi osebnimi cilji. Daniela Brečko (2007) zato poudarja pomen notranjega odkupa zaposlenega, ki ima 2 plati: intelektualni notranji odkup (to pomeni, da se ljudje zavedajo ključnih poslovnih ciljev, so z njimi povezani in tudi vedo, kako lahko pripomorejo k uresničevanju) in čustveni odkup (potreba po tem, da ljudi navdušimo in ustvarimo zaupanje v to, da so cilji uresničljivi).

Za lojalnost zaposlenih pa pravi, da ta tako ali tako ne obstaja več. Podjetja namreč danes ne morejo več ljudem zagotavljati trajne zaposlenosti – največ kar lahko nudijo, je zaposljivost! Cilj zaposlenih pa tudi ni več ustvarjanje dolgoročne kariere v enem podjetju, ampak nabiranje znanja in izkušenj v različnih organizacijah.

5.3. DEJAVNIKI ZAVZETOSTI

Po Grubanu imajo največji vpliv na zavzetost vodje. Kot trdi, je »nesporno dokazano že precej časa uveljavljeno spoznanje, da **za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih najdemo predvsem vodje in njihov odnos do zaposlenih.** »Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji« (Gruban 2005: 13). Znana ugotovitev v menedžmentu pravi: *Zaposlimo se zaradi odličnih podjetij, odhajamo pa zaradi slabih vodij.* Za vodstvom in neposredno nadrejenimi po vplivu na zavzetost sledijo še (v tem vrstnem redu):

- zaupanje v vizijo,
- na zaposlene osredotočena kultura,
- vključenost pri odločitvah,
- formalne interne komunikacije,
- vpliv na lastno delo.

Družbi Hewlett Packard in General Electric sta ugotovili, da je zavzetost zaposlenih zelo odvisna od tega, kakšna je komunikacijska kompetenca vodij. Vodje morajo torej spremeniti svojo tradicionalno miselnost, se odreči klasični logiki nadzora in direktnemu ukazovalnemu slogu vodenja, ki vodi k nezavzetosti zaposlenih. Namesto tega naj se pogosteje posvetujejo z zaposlenimi že v fazi artikulacije poslovnih strategij ali programov sprememb in se prepričajo, ali so zaposleni vizijo podjetja resnično sprejeli.

5.4. KAKO DO ZAVZETOSTI?

Prek dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost, lahko povzamemo nekaj ključnih napotkov za zagotovitev večje zavzetosti. Pasquale Mazzuca (2007: 13) predlaga 5 točk:

- a) **Jasna pričakovanja v zvezi z delovnim mestom.** Če ta niso jasna in če ljudje nimajo na voljo osnovnega materiala in opreme, se lahko pojavita dolgčas in nezadovoljstvo.
- b) **Napredovanje v karieri/priložnosti za učenje in razvoj.** Ustvarjamo učeče se podjetje, kjer zaposleni delajo tisto, v čemer so najboljši, in se izpopolnjujejo.
- c) **Redne povratne informacije na vseh ravneh.**
- d) **Kakovost delovnih odnosov na vseh ravneh.** Njihova zavzetost je neposreden odsev tega, kar čutijo do neposredno nadrejenega.
- e) **Zaznavanje vrednot, poslanstva in vizije.** Navdihujoče vrednote in način, kako jih podjetje sporoča zaposlenim, so plodna tla za zavzetost zaposlenih. Pomemben je tudi neokrnjen ugled dobrega delodajalca.

Gruban pa temu dodaja še 6. točko:

- f) **Moč ljudem (»Power to the People«).** Sodelavci morajo razumeti svojo vlogo in imeti odgovornosti. Imeti morajo občutek, da so spoštovani in upoštevani.

Pomembnost dati zaposlenim moč poudarjata tudi Gorišek in Tratnik (2003), poleg tega pa največji pomen pripisujeta še naslednjim dimenzijam:

- skupinsko delo; s skupinskim delom in povezovanjem prihaja do poistovetenja zaposlenih s podjetjem ter posledično do večje pripadnosti;
- reševanje konfliktov; reševanje konfliktov predstavlja močan pogon napredka; iskre, ki se lahko tu zanetijo, ob odkritih pogovorih o spornih zadevah dvignejo stopnjo zaupanja v vodstvo ter sprostijo inovativnost;
- učenje; s spoštovanjem idej posameznikov, odprtim pretokom informacij, učenjem drug od drugega ter blažitvijo dvomov in negotovosti pri prevzemanju tveganj se odpira pot učenju.

Včasih je za primerjavo zanimivo slišati tudi kakšno mnenje direktno iz gospodarstva. Bor Rozman in Valerija Čuček (vodja kadrovske agencije Kadis) v naslednjih vrsticah govorita o tem, s čim lahko podjetje zadrži talentirane posameznike:

Ponuditi je treba transparentno nagrajevanje in potrditev, da se talenti počutijo cenjene. Brez dvoma je največja nagrada okolje, v katerega si ljudje želijo: izzivi s katerimi se lahko razvijajo, priložnosti, nove ideje in projekti, nenehno učenje, odlični in kredibilni vodje ter dobri sodelavci ... Talentom je treba dati dovolj svobode, in sicer dovolj zgodaj, odgovorne naloge, možnost spoznavanja različnih področij dela, morda možnost dela v tujini, predvsem pa dovoliti, da se jim tudi kaj ponesreči (Čuček 2008: 18).

Povezanost zaposlenih z blagovno znamko podjetja lahko podjetje izboljša predvsem z dobro organizacijo procesov, dobrim sistemom komuniciranja, najpomembnejše pa je ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih v skladu s cilji podjetja. Če je v podjetju organizacijska kultura dobro urejena, to omogoča večjo učinkovitost in izrabo osebne zmogljivosti vsakega zaposlenega (Rozman 2008: 18).

5.5. ZAVZETOST VODIJ

Veliko besed je namenjenih motivaciji zaposlenih in ustvarjanju njihove zavzetosti, toda tudi vodje morajo od nekod črpati svojo energijo. A ta vidik je prepogosto zanemarjen. Kot da naj bi vodstveni položaj sam po sebi zagotavljal neskončno motivacijo! Pa vendar tudi vodje potrebujejo dodatne vire energije in motivacije, njihova zavzetost pa je celo strateškega pomena za organizacijo, saj polno zavzeti vodje ustvarjajo močan organizacijski utrip. Ne morejo namreč motivirati drugih, če sami niso dovolj motivirani. Tudi pred kratkim preminuli guru menedžmenta, Peter Drucker, je govoril: »Vodje najprej in najbolj vodijo z energijo« (Drucker v Gruban 2006: 21).

In kaj je vir motivacije vodij? Poleg višjega dohodka, ugleda in spoštovanja, ki gre skupaj z vodenjem, so tu pomembne še druge dimenzije.

Pri delu vodjo najbolj motivira zadovoljstvo, ki nastane ob poslovnih uspehih, občutek, da mu je uspelo pridobljeno znanje dokazati pri reševanju delovnih nalog in da so zaradi teh uspehov zadovoljni tudi drugi sodelavci. Najbolj spodbudno pa deluje na vodilnega dejstvo, da pred sabo vidi, kako rastejo iz njegovih predvidevanj in načrtov delovni dosežki, se pravi občutek, da nastaja nekaj, kar lahko konkretno dokaže oz. pokaže (Možina 1994: 21).

Toda mnogi pozabljajo še na eno, včasih morda celo ključno komponento zavzetosti – nivo lastne osebne energije oziroma vlogo, ki jo ima pri tem fizična kondicija! Ko vodje (velja tudi za mnoge zaposlene!) tekajo preobremenjeni z delom in pod nenehnim pritiskom, oboroženi z dlančniki, prenosniki in mobilnimi telefoni ter z veliko vnemo razporejajo svoj čas, jim na koncu pogosto zmanjka energijskih rezerv za kakovostno izpeljavo načrtov. Tudi če si načrtno utrgajo nekaj časa za stvari, ki so zanje resnično pomembne, v njih ne morejo uživati, ker jim zmanjkuje energije. Zato je **upravljanje energije**, ne časa, edini in najpomembnejši dejavnik za vzdrževanje uspešnega dela! Slednje so ugotovili na podlagi raziskav, ki so jih izvedli v laboratoriju za delovno učinkovitost pri podjetju HPI Human Performance Institute (HPI), torej ne gre za simpatično 'puhlico'.

Da bi povečali zmožnosti za delo pod pritiskom, morajo po besedah Hudovernika vodje oz. zaposleni strateško trenirati za izboljšanje svoje sposobnosti porabe in pridobivanja energije.

Biti nenehno uspešen zahteva fizično in čustveno trdnost, obenem pa tudi bistro glavo. Da lahko mišljenje, telo in duh delujejo po svojih najboljših zmožnostih, se morajo poslovneži naučiti tega, kar vrhunski športniki že poznajo: obnavljanje energije je ravno tako pomembno kot njena poraba. Medtem ko kariera vrhunškega športnika traja v povprečju 5-10 let, dnevni

trening pa cca. 6 ur na dan, kariera vrhunškega poslovneža traja lahko tudi več kot 40 let, dnevni delavnik pa po 10-12 ur na dan. Pravi sovražnik uspešnosti ni stres. Stres je dražljaj za razvoj. Problem je v pomanjkanju disciplinirane vmesne obnove. Problem je, da se poslovneži mentalno in čustveno preveč ženejo, telesno pa premalo in to spodjeda uspešnost (Hudovernik 2006: 70).

Uspešen pristop k ohranjanju vrhunškega dela mora povezati vse elemente in obravnavati človeka kot celoto. Celovita teorija o vodenju dela združuje telo, čustva, razum in duha. To hierarhijo dr. Jim Loehr, ki je zasnoval metodo upravljanje energije, imenuje piramida uspešnosti.

Slika 5.5.1: Piramida uspešnosti: črpanje energije iz 4 stopenj



Vir: Loehr v Hudovernik 2006: 72

TELESNA ZMOGLJIVOST: stopnjevanje vzdržljivosti in intenziviranje mentalnega in čustvenega obnavljanja npr. z gibanjem, dobrimi spalnimi in prehranjevalnimi navadami)

ČUSTVENA ZMOGLJIVOST: ustvarjanje notranje klime, ki ohranja idealno stanje uspešnosti. Z vlaganjem časa v najpomembnejša razmerja (ljubljene osebe) smo bolj zadovoljni in imamo več moči za boljše delo v službi.

MENTALNA ZMOGLJIVOST: osredotočanje fizične in čustvene energije na trenutno nalogo. Za trening je npr. koristna meditacija, vizualizacija uspeha in podobni rituali, ki jih športniki že dobro poznajo.

DUHOVNA ZMOGLJIVOST: skrb za močan vir motivacije, odločnosti in vzdržljivosti pomaga v boju z nasprotji. Za to potrebujemo močne vrednote in povezave z globljim smislom.

Po zaključku poglavja o energiji posameznika se selimo na še zadnje poglavje teoretičnega dela naloge – poglavje o energiji organizacije.

6. ORGANIZACIJSKA ENERGIJA

Kako je mogoče, da so nekatera podjetja izjemno inovativna, se hitro razvijajo in se uspešno kosajo tudi z radikalnimi spremembami, druga pa ostajajo bolj statična, okorna in imajo velikanske težave z inovativnostjo in procesi sprememb? Ugotovitve nedavnih raziskav kažejo, da je ključni vzrok za te spremembe različna raven energije v podjetjih, ki igra pomembno vlogo pri odzivih na spremembe, količini inovacij in kreativnosti, izbiri sloga vodenja, zavzetosti in motivaciji zaposlenih ter nenazadnje pri splošnem uspehu podjetja. Kljub temu pa pri vodstvu ni vedno pravilno vrednotena.

6.1. KAJ JE ORGANIZACIJSKA ENERGIJA?

»Organizacijska energija je **sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti podjetje**. Njena moč kaže, koliko čustvenega, umskega in vedenjskega potenciala se je sprostilo pri doseganju ciljev« (Bruch in Vogel 2007). Težko jo je občutiti neposredno, lahko pa jo občutimo, ko deluje (Etzioni v Bruch 2006: 6) – ko narekuje intenziteto, tempo in

vzdržljivost delovnih in inovacijskih procesov ter procesov sprememb v podjetju. Torej je ključni dejavnik delovne uspešnosti in tesno povezana z uspehom podjetja.

Organizacijska energija je sicer povezana, a ni identična z vsoto energije posameznikov v podjetju. Individualna energija, posebej energija vodij, vpliva na organizacijsko energijo in energetska stanja v podjetju vpliva na energijo posameznikov.

Organizacijske energije prav tako ne moremo enačiti z zavzetostjo zaposlenih, je pa zavzetost njen dober pokazatelj. Zavzeti posamezniki namreč prispevajo k pozitivni organizacijski energiji in obratno: tudi odlična energija v podjetju spodbuja zaposlene k zavzetosti! Če je vodja uspešen, mu v organizaciji uspe vzpostaviti konstruktiven proces medsebojnega delovanja, ko se prepletata vzrok in posledica zavzetosti zaposlenih, organizacijske energije in uspešnosti podjetja. Ponavadi vse do tedaj, ko podjetje zaradi doseženega 'blagostanja' zaide v stanje udobne lenobnosti, če ga že prej vodja sam ne pokvari z nepremišljeno potezo.

6.1.1. 4 energetska stanja

Organizacije se razlikujejo po intenzivnosti in kakovosti energije. Intenzivnost se nanaša na moč organizacijske energije, ki se vidi v stopnji aktivnosti, obsegu interakcij, budnosti in čustvenega vzburjenja. Simptomi šibke energije se pogosto kažejo v apatiji, lenobnosti, utrujenosti in neprilagodljivosti. Glede na kakovost pa lahko energijo opredelimo kot pozitivno (zanos, veselje, zadovoljstvo ...) ali kot negativno (strah, frustracije, žalost ...). Kombinacija teh dveh kategorij določa štiri značilna energijska stanja v organizacijah. Vendar pa ni nujno, da se posamezna organizacija uvršča le v eno od energijskih stanj, posebej kadar gre za večjo decentralizirano organizacijo z velikimi razlikami med poslovnimi enotami oz. timi (Bruch 2006: 7).

- 1. Udobna lenobnost** v podjetju pomeni, da podjetje ni preveč živahno, vendar vlada v njem dokajšnje zadovoljstvo. Prevladujejo šibka, a pozitivna čustva, kot

sta umirjenost in zadovoljstvo, primanjkuje pa vitalnosti, budnosti in odločne akcije, ki je nujna, če hočemo izpeljati pomembno spremembo.

2. **Ravnodušna lenobnost** (*primernejši izraz bi morda bil »stanje malodušja«*) se kaže v šibkih negativnih čustvih, kot so nezadovoljstvo, razočaranje in obžalovanje. Večinoma v podjetju prevladujejo miselna lenobnost, nezanimanje ali čustven odmik od ciljev podjetja in celo omrtničenost.
3. **Razjedajoča energija** pomeni za podjetje negativno notranjo napetost. Posamezne enote vlagajo precej energije v notranje težave – toda v negativnem smislu, tj. v spore, opravljanje ali neproduktivne dejavnosti, vse to pa na zadnje oropa podjetje njegove življenjske sile in odpornosti.
4. **Produktivna energija** pomeni intenzivna pozitivna čustva, visoko pozornost, intenzivno dejavnost. Zmožljivosti se sprostijo in usmerijo v doseganje ključnih skupnih ciljev.

Štirje tipi organizacijske energije lahko bodisi stimulirajo bodisi zavrejo konkurenčnost. Podjetja skušajo prepoznati in fokusirati energijo tistega tipa, ki najbolj ustreza njihovim ciljem in kulturi.

6.2. KAKO MERIMO ORGANIZACIJSKO ENERGIJO?

Na inštitutu za vodenje in ravnanje s kadri na univerzi St. Gallen, so ta energijska stanja prevedli v številko z uporabo indeksa organizacijske energije. Ta indeks kaže, kako močno je aktiviran potencial podjetja in kam odteka neizrabljeni potencial. Zelo energijska podjetja imajo indeks organizacijske energije (OE) do 80. To pomeni, da izrabljajo skoraj 80 odstotkov svojega energijskega potenciala. Podjetja z manj kot 50 % konstruktivne moči (vrednost indeksa OE < 50) so navadno v enem od treh neproduktivnih stanj. Organizacijsko energijo merimo ponavadi s kvantitavnimi in kvalitativnimi empiričnimi raziskavami, kjer ima ključno vlogo vprašalnik z vprašanji glede poglobitvenih dejavnikov OE, kot so vodstvene sposobnosti in strateška usmeritev. Merjenje OE v organizaciji se priporoča na 2 leti.

6.3. KAKO SPROSTITI ENERGIJO?

Najboljši vodje organizacijsko energijo najprej mobilizirajo, nato pa jo usmerijo. Bruch in Ghoshal (2004) omenjata dve strategiji:

Odsekajmo zmaju glavu!

Ta strategija je **primerna za vodstvo podjetij, v katerih vlada udobna lenobnost**. Vodje uporabijo dejansko **zunanjo grožnjo**, s katero premaknejo zaposlene z njihovega območja udobja, toda grožnjo je treba najprej spoznati, jo razložiti ter jo izraziti, tako da bo za vse zaposlene v podjetju postala konkretna in otipljiva. Pomembno je tudi, da vodje zaposlenim grožnjo predstavijo tako, da v njih ustvarijo občutek nujnosti. Zmoglјivosti podjetja se bodo sprostile le, če bodo zaposleni videli grožnjo kot nekaj, kar je vredno upoštevanja in zahteva hiter odziv.

Zaposlenim se lahko pokaže, kako bi jih grožnja prizadela, če se ne bi spopadli z njo. Šef uprave podjetja Philips, Jan Timmer, je npr. na sestanek, kjer so bili glavna tema zaskrbljujoči poslovni rezultati, prinesel natisnjen časopis za 6 mesecev vnaprej, ki je bil videti kot pravi in je na naslovnici naznanjal Philipsov stečaj. Tako je v sodelavcih nemudoma vzbudil jezo in strah.

Zgolj predstaviti grožnjo in doseči strah med zaposlenimi pa nikakor ni dovolj. Naslednja naloga vodstva je upravljanje pozornosti, s čimer usmerja pozornost na najbolj perečo grožnjo, pokazati pa mora tudi rešitve oz. projekte sprememb!

Tretja naloga pa je, da vodje neprestano vodijo in kontrolirajo proces ter o njem sodelavce obveščajo. **S temi prijemi je torej treba med zaposlenimi ustvariti pritisk, napetost in pripravljenost na akcijo.**

Vseeno pa ima ta strategija tudi svojo slabo stran. Včasih ta strategija vodi do organizacijske kratkovidnosti, ko so ljudje preveč osredotočeni le na eno jasno opredeljeno grožnjo. Prav tako prinaša malo možnosti za večje inovacije in novi poti rasti. Nenazadnje pa se, potem ko je 'zmaj obglavljen', pojavijo skomine po območju udobne lenobnosti.

Osvojimo princeso!

Strategija »osvajanja princese« je **primerna za mobiliziranje, ko v podjetju vlada ravnodušnost**. Princesa pomeni **privlačno sliko pozitivne prihodnosti** in priložnosti, s katero naj bi navdihnili in navdušili zaposlene. Bistvena naloga vodstva je ustvariti konkreten predmet poželenja – pomembno priložnost ali vizijo, ki je videti smiselna, koristna in tesno povezana z osrednjo dejavnostjo podjetja.

Uspeh smo dosegli, ko med zaposlenimi zbudimo željo, da bi dosegli cilje podjetja, kar lahko naredimo z nagradami, povezanimi s ciljem in drugimi instrumenti za nagrajevanje posameznikov in timov. Če posamezniki ali timi dobijo občutek uspeha, bodo morda začutili osebno željo po doseganju ciljev za podjetje, nagrade in pohvale pa lahko v njih zbudijo čut za recipročnost (Gouldner v Bruch in Ghoshal 2004). Pa ne le to. Če postane vizija podjetja sestavni del načrta za napredovanje in kariero posameznikov, lahko zbudi osebno željo po doseganju ciljev podjetja.

Naslednja zahtevna naloga vodstva je razložiti vizijo in jo sporočiti drugim v privlačni obliki. Vodje lahko povečajo učinkovitost vizije s simbolnim vodenjem, recimo v obliki vidnega vlaganja v doseganje vizije, ali s tem, da so osebno za zgled drugim.

Medtem ko zahteva strategija obglavljenja zmaja visoko energičnega, pogumnega in gospodovalnega vodjo, strategija osvajanja princese potrebuje mirnega, nežnega, navdihujočega in empatičnega voditelja.

Idealno bi bilo kombiniranje obeh strategij: neodložljivost, disciplino in odločenost agresivnejše strategije obglavljenja zmaja ter zanos, veselje in ponos strategije strasti osvajanja princese. Edini način tovrstne kombinacije je določitev poti do princese, ki avtomatično zajema tudi ubitje zmaja – prikaz prihodnosti, ki se lahko uresniči le s premaganjem trenutnih groženj in problemov.

Včasih pa vodje niti nimajo izbire med strategijama. Če se organizacija sooča z resno grožnjo, je težko slikati lepo prihodnost in obratno. Kadar ni nobene neposredne nevarnosti, bodo vodje z zmajem težko zveneli prepričljivo. Kljub temu v večini primerov situacija ni črno-bela. Smiselnost posamezne strategije pa tudi opredeljujejo

dejavniki kot so stil vodenja, trenutno stanje organizacijske energije in zgodovina podjetja.

6.3.1. Osredotočenje energije

Za podjetja z veliko razjedajoče energije je značilno, da se v njih veliko dogaja, da se zaposleni marsičesa zavedajo in so v to čustveno vpleteni, toda svojo energijo zapravljajo za notranje razprtije. V tem primeru se upravljanje energije začne z njenim osredotočanjem. Vodstvo se mora brez ovinkarjenja spopasti z destruktivnim dogajanjem in ustvariti priložnosti, v katerih bodo zaposleni lahko predelali medsebojne spore. Vodstvo lahko preusmeri razdiralno energijo s poudarjanjem podobnosti in enotnosti v podjetju, sklicevanjem na skupne cilje in poudarjanjem povezujoče vizije, da bi spodbudilo pozitivne skupne izkušnje. Podjetje si tu lahko pomaga tudi z nevtralnimi mediatorjem. Ko zaposleni spoznajo, da so skupaj uspešno opravili nalogo, se negativne čustvene spirale pretrgajo, pozitivna čustva oživijo in energija se preusmeri. Pomembne so tudi priložnosti, ko člani tima začutijo ponos, recimo če dobijo večjo samostojnost in pooblastila, in pa dejavnosti za krepitev tima, pri katerih si posamezniki z različnih hierarhičnih ravni delijo pozitivne izkušnje. Gledano srednje- in dolgoročno pa je ključno ustvariti kulturo zaupanja – z iskrenim, jasnim informiranjem in komuniciranjem. Vodilni morajo z zgledom pokazati, da sami ravna pošteno in da dajejo skupnim ciljem podjetja prednost pred osebnimi (Bruch in Ghoshal 2004).

6.3.2. Ohranjanje energije

Če v podjetju vlada ustvarjalna energija, je največji izziv, kako ohraniti dinamiko. Prva naloga vodstva je preprečevanje t.i. pasti pospeševanja, tj. tveganja, da bi preobremenilo podjetje in nenehno sililo zaposlene, da se naprezajo do meja lastnih zmogljivosti. Po fazah velike energije je namreč treba dopustiti fazo regeneracije, da se podjetje izogne izgorelosti. V korporaciji Marriott so tako npr. uvedli projekt za večjo prožnost svojih vodilnih delavcev, da so lažje uravnovešali delovno in zasebno življenje. S skrčenjem

delovnega časa, zmanjšanjem nepotrebnih sestankov in formalnih postopkov ter poudarkom na dobro opravljenem delu namesto številu delovnih ur so dosegli manj stresno delo in večjo učinkovitost.

Naslednja naloga vodstva, ki je bolj dolgoročna, je oblikovanje sistemov upravljanja, ki se prenavljajo sami. Ko se podjetje ukvarja s strategijo, strukturami in kulturo, naj bi preprečevalo lenobnost, spodbujalo zavzetost ter ohranjalo budnost. Seveda pa morajo pobude za spremembe prihajati iz vseh ravni podjetja. Nenazadnje je za ohranjanje energije potrebna zdrava in močna organizacijska kultura, ki jo morajo živeti vsi zaposleni. Za uspešno se je izkazalo, če je vodstvo zaposlene izobraževalo o organizacijski kulturi in načrtni skrbi zanjo (Bruch 2006).

Tudi razvijanje kadrov lahko pripomore k uspešnemu upravljanju energije, s tem, da se jih opremi s potrebnimi kompetencami za upravljanje sprememb v organizaciji. Razvijati je treba transformacijski slog vodenja, ki je nujen za ohranjanje energijske ravni (Bruch 2005).

6.3.3. Energijske pasti

Energija ni čisti blagoslov in če se z njo ne upravlja preudarno, se lahko hitro ujame v eno od treh bolezenskih stanj oz. energijskih pasti.

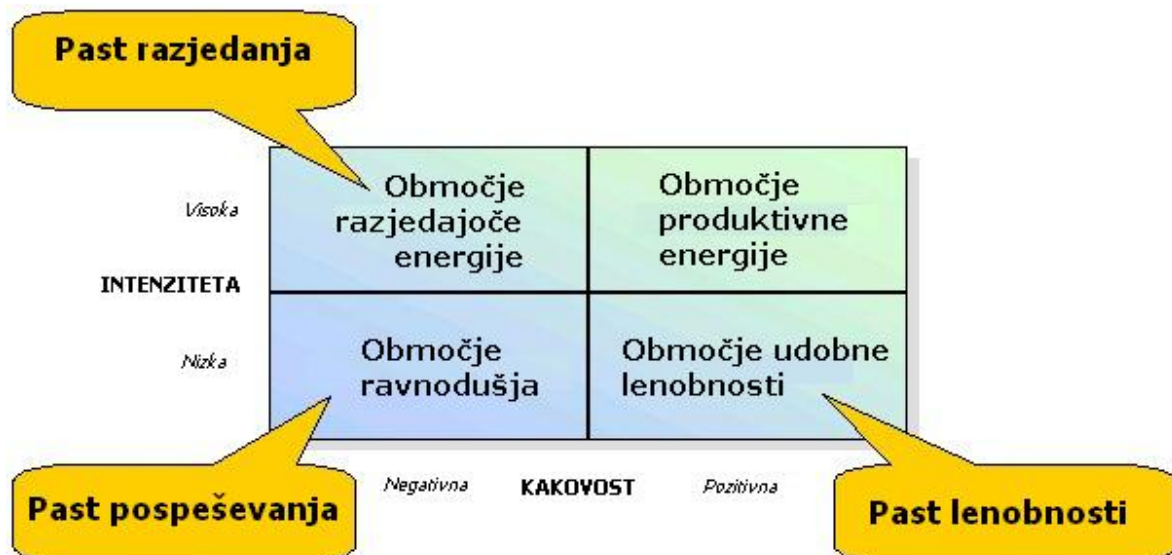
Past pospeševanja: Nekateri vodje, ki ne upoštevajo omejenih zmogljivosti organizacije, lahko s stalnim pritiskom pripeljejo organizacijo do skrajnih meja in izgorevanja. Podjetja, ki stalno uveljavljajo pomembne spremembe ne da bi predvidela čas tudi za regeneracijo, tvegajo, da se ujamejo v »past pospeševanja«. Zato morajo menedžerji pri ustvarjanju in usmerjanju energije predvideti bolj in manj intenzivna obdobja.

Past lenobnosti: V to past se pogosto ujamejo podjetja, ki dalj časa doživljajo uspeh v dokaj stabilnem okolju, kar jim da misliti, da so odkrila idealni sistem. To sicer niti ni problem, dokler se okolje ne spremeni, kar pa se prej ali slej zgodi.

Podobno pa se lahko zgodi tudi s podjetjem, ki predolgo deluje precej pod pragom svoje sposobnosti in tako zgubi vso elastičnost. Zaradi povprečnosti jim primanjkuje samozavesti in volje do akcije.

Past razjedanja: Kadar se organizacija srečuje z zunanjimi grožnjami (ali priložnostmi) in se sočasno spopada z notranjimi trenji, lahko zaide v past razjedanja. Namesto, da bi sodelovali in sledili skupnim ciljem, zaposleni usmerjajo svojo energijo v notranje spopade. Tako obnašanje pogosto sprožijo vodje, ki se ukvarjajo predvsem s seboj in kažejo malo osebnega zanimanja za zunanje izzive in zaposlene, kar posledično razje strast do dela, optimizem in kooperativnost.

Slika 6.3.1: Energijska stanja in energijske pasti



Vir: University of St. Gallen: <http://www.oep.ifpm.unisg.ch> 2008

Organizacijska energija je za podjetja še posebej bistvena tedaj, ko se spopadajo z izjemnimi izzivi, denimo s korenito spremembo ali inovacijo.

6.4. DEJAVNIKI, KI USTVARJAJO ENERGIJO

Za vodstvo in menedžerje v podjetju je bistveno, da poznajo dejavnike, ki ustvarjajo organizacijsko energijo, in tiste, ki jo uničujejo. To so ključni vzrodi upravljanja energije.

Izsledki kažejo, da ima največ vpliva na organizacijsko energijo pet dejavnikov:

1. Kakovostno vodenje

Vodje in menedžerji morajo znati motivirati zaposlene za izjemen trud z modeliranjem vlog, navdihom, spodbujanjem ustvarjalnosti in strateškim razvojem posameznikov.

2. Strateška usmeritev

Podjetje mora imeti obetavno dolgoročno vizijo – jasno sliko skupnih ciljev, ki se razširi po vsem podjetju. To sprosti veliko moči in ustvarjalno napetost.

3. Prepričanje o uspehu

Vera zaposlenih v uspeh in v njihovo sposobnost, da bodo kos izzivom, je najgloblji razlog produktivne energije. Če ne verjamejo v uspeh bodisi zaradi pomanjkanja spretnosti bodisi zaradi slabih izkušenj, se njihova energija ne bo osredotočila na pobudo za spremembe.

4. Zavezanost

Naslednje močno gonilo energije je kolektivna zavezanost, se pravi močan občutek dolžnosti pri vseh članih kolektiva, da morajo doseči skupne cilje. Tako so si zaposleni pripravljene prizadevati tudi, ko se pojavijo težave in zakasnitve.

5. Sodelovanje

Pomembna je tudi raven sodelovanja med enotami v podjetju. Če imajo zaposleni občutek povezanosti in pripadnosti, so si pripravljene pomagati med seboj in postaviti svoje interese na drugo mesto, za cilje podjetja.

7. EMPIRIČNI DEL

7.1. CILJI RAZISKAVE IN IZVEDBA

V teoretičnem delu naloge sem se opiral na teorije vodenja, motivacije zaposlenih, zavzetosti in organizacijske energije, s praktičnim delom pa sem želel ugotoviti, kakšno je dejansko stanje v povsem običajnih majhnih podjetjih: koliko se teorija vodenja upošteva v praksi, kakšni stili vodenja se pojavljajo v slovenskih podjetjih, katere lastnosti vodje dejansko najbolj cenijo zaposleni, predvsem pa me je zanimalo, v kakšni meri držijo v uvodu zapisane hipoteze:

- da je v majhnem podjetju težko motivirati zaposlene, da bi ostali v podjetju, saj ni veliko možnosti za karierno napredovanje;
- da v majhnem podjetju organizacijsko energijo sprosti le karizmatičen in zavzet vodja;
- da so tisti zaposleni, ki imajo več samostojnosti in odgovornosti, bolj zavzeti;
- da ugled oz. prepoznavnost podjetja pozitivno vplivata na zavzetost zaposlenih;
- da se v podjetjih, kjer prevladuje pozitivna energija, zaposleni družijo tudi izven delovnega časa.

Z raziskavo sem uspel (resda relativno površno) posneti stanje zadovoljstva, zavzetosti in organizacijske energije v 6 izbranih slovenskih podjetjih, od katerih vsako šteje manj kot 30 zaposlenih. Rezultate sem pregledno predstavil na grafu. Na koncu sem podal tudi svoje predloge za izboljšave, saj sem se tudi tako podjetjem želel zahvaliti za sodelovanje v raziskavi, se pa ne slepim, da sem jim odkril recept za uspeh. Za to bi namreč moral bolj poznati ozadje podjetja in cilje njegovega vodje, verjetno pa mi tudi manjka še nekaj let praktičnih izkušenj.

Raziskavo sem izvajal junija 2008 in sicer tako, da sem vsaj 50 % zaposlenim v podjetju (*moj prvotni cilj je bil sicer 66 %, a žal to ni bilo izvedljivo*) osebno razdelil vprašalnike, ki sprašujejo po ocenah vodstvenih lastnosti vodje, dejavnikih zadovoljstva in

dimenzijah, ki kažejo na nivo zavzetosti ter organizacijske energije v podjetju. Poleg tega sem z vodjo vsakega podjetja opravil tudi osebni pogovor, da sem slišal še drugo plat zgodbe, v podjetju CMT celo z dvema. Tako sem skupaj prejel 7 odgovorov vodij in 43 vprašalnikov zaposlenih.

7.2. METODOLOGIJA

Vprašalnik (Priloga A) je sestavljalo 59 vprašanj odprtega in zaprtega tipa ter trditev, pri katerih so morali zaposleni oceniti stopnjo strinjanja na lestvici od 1 do 5 (*1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam*). Tak sistem je poenostavil končno analizo podatkov in računanje povprečnih vrednosti ter omogočil vizualni prikaz dimenzij. Dimenzije, ki sem jih raziskoval z vprašalnikom, so se dotikale predvsem področij osebnostnih lastnosti vodje, načina komunikacije, predstavljanja vizije in ciljev zaposlenim, zadovoljstva z delom, sodelavci in vodjo ter kazalnikov organizacijske energije. V nadaljevanju podrobneje predstavljam namen vprašanja in način ocenjevanja.

- **Osebnostne lastnosti vodje** – vprašanja prvega sklopa so mi omogočila lažje razumevanje stila vodenja v podjetju ter ključnih lastnosti dobrega vodje, o katerih sem veliko govoril že v teoriji. Povpraševal sem po stopnji vzkipljivosti, razumevanja, odkritosti, organiziranosti, družabnosti, zavedanja lastnih napak, ohranjanja distance in svetovanja vodje zaposlenim v podjetju (glej vprašalnik v prilogi A).
- **Način nadzora** – po načinu nadzora sem v intervjuju povprašal vodjo osebno, prav tako pa so tudi zaposleni v vprašalniku izbirali med sledečimi možnostmi: osebni nadzor, popolno zaupanje, poročanje, kontrola rezultatov ali drugo.
- **Način finančnega nagrajevanja** sem povzel po navedbah vodje v intervjuju. Predvsem me je zanimalo, ali obstaja variabilni del plačila in kako je ta določen.
- **Stil vodenja** je bila najtežje določljiva dimenzija, saj ima vsak vodja svoj način vodenja, ki ne ustreza le enemu značilnemu tipu vodenja iz teorije. Kljub vsemu

sem glede na pogovor z vodjo in odgovore zaposlenih skozi celoten vprašalnik, orientacijsko določil stil vodenja.

- **Svoboda pri delu** – zanimalo me je preprosto, kako svobodno se zaposleni počutijo med delom, kar sem ugotovil z neposrednim vprašanjem v vprašalniku.
- **Odgovornost pri delu** – enako kot prej, le da sem povpraševal po obsegu odgovornosti na delu.
- **Vključevanje v odločanje** sem preveril z več različnimi vprašanji v vprašalniku: ali jih vodja vključi v odločanje, ali imajo občutek, da njihovo mnenje šteje, in ali se vodja pogosto posvetuje z zaposlenimi.
- **Prilagodljivost dela** – prilagodljivost dela sem ocenjeval z vprašanjsoma po svobodni izbiri dopusta in možnosti prilagajanja lokacije dela oz. delovnega časa.
- **Skrb za izobraževanje** sem ocenil glede na delež zaposlenih, ki se je v zadnjem letu udeležil izobraževanja.
- **Možnosti napredovanja** so ocenjevali zaposleni sami z oceno od 1 do 5.
- **Poštenost nagrad** – zanimalo me je, v kakšni meri zaposleni dojemajo finančno nagrajevanje kot pošteno (glede na sodelavce).
- **Jasnost prioritet** – s tem, ali sodelavci poznajo prioritete v podjetju in ali teh ni preveč, lahko ugotavljamo učinkovitost komuniciranja ciljev zaposlenim.
- **Poznavanje vizije** – podobno kot pri zgornji točki nam poznavanje vizije vseh zaposlenih v podjetju veliko pove o motivaciji, načinu vodenja in jasnosti ciljev. Vprašanje sem v vprašalniku zastavil neposredno.
- **Navdihovanje na sestankih** – glede na odgovore zaposlenih na to, ali so po sestanku bolj, enako ali manj motivirani za delo, sem skušal oceniti voditeljeve sposobnosti motiviranja.
- **Zadovoljstvo z delom** je kompleksnejša dimenzija, zato sem oceno podal glede na seštevek odgovorov zaposlenih na več vprašanj: glede zanimivosti dela, zadostne raznolikosti nalog, možnosti izkoristka polnega posameznikovega potenciala in glede ocene splošnega zadovoljstva z delom.
- **Zadovoljstvo z vodjo** – o tem so zaposleni podali številsko oceno v vprašalniku.

- **Odnosi med sodelavci** – na dobre ali slabe odnose med sodelavci so kazali predvsem odgovori na vprašanje, ali so vprašani s sodelavci zadovoljni, za orientacijo pa je služilo tudi mnenje vodje in opažanja ob obisku v podjetju.
- **Druženje zunaj dela** sem ocenil s pomočjo odgovorov na vprašani, ali je sodelavčev najboljši prijatelj iz iste službe ter ali se s sodelavci družijo tudi zunaj delovnega časa.
- **Zavzetost sodelavcev** sem ocenil glede na odgovore zaposlenih na vprašanja, kot so: ponos ob delu za to podjetje, pripravljenost vložiti dodaten napor v delo in ocena zavzetosti njihovih sodelavcev.
- **Ugled podjetja v panogi** – štela je skupna ocena zaposlenih iz vprašalnika.
- **Uspešnost podjetja** je opisal vodja v intervjuju.
- **Organizacijska energija** – ocena organizacijske energije je bila sestavljena iz 6 odgovorov zaposlenih, glede ocene njihovih sodelavcev o dejavnem reševanju problemov, izčrpanosti, razdiralnega vedenja, pripravljenosti ukrepati, zavračanja sprememb in dvomu o prihodnosti dela.

7.3. REZULTATI

7.3.1. Podjetje CMT Group

O podjetju

CMT group je največja turistična agencija za mlade, ki šteje blizu 20 zaposlenih, število vseh zunanjih sodelavcev pa presega številko 200. Skupina CMT vključuje blagovne znamke Collegium, Mondial, Generacija 25+ in Cooltura, med katerimi sta predvsem prvi dve med mladimi visoko prepoznavni. Njihov kolektiv sestavljajo predvsem mladi, mnogi med njimi študentje, vodijo pa jih kar 4 vodje: Dominik S. Černjak, Tadej Wolf, Hugo Baus in Sandi Küplen. Na željo podjetja sem v raziskavo vključil kar 2 izmed njih, g. Wolfa in g. Bausa, vendar pa slednji žal ni bil razpoložljiv za pogovor. Namesto tega sem med obiskom na podjetju nenačrtovano pogovor opravil z g. Dominikom Černjakom, ki sem ga zato tudi vključil v analizo. Toda najbolj relevantni so

rezultati g. Tadeja Wolfa, ki je edini opravil oba dela raziskave – pogovor in ocenjevanje s strani zaposlenih.

Vodja in slog vodenja

Dominik S. Černjak je relativno mlad, karizmatičen in energičen pravnik, ki si je izkušnje pridobil tudi na poti okoli sveta in celo v politiki. Je velik motivator, ima vizijo in zna povezovati ljudi. Služba ga nikakor ne izčrpava, temveč mu predstavlja vir energije. Odločitve zna sprejemati hitro in zna ravnati s svojim časom. Svoje delo in zasebno življenje je, kot pravi, združil v eno zgodbo. Pri uresničevanju ciljev je precej uspešen, vseeno pa včasih razmišlja o prenehanju vodenja podjetja zaradi narave posla, saj »morajo mladi delati za mlade«. Sodelavcem pusti, da sami rešijo problem, on pa jim pri tem svetuje in jih spodbuja. Nad zaposlenimi se zna, če je treba, tudi razjeziti.

Vzdušje v podjetju je precej družinsko, saj se trudijo gojiti skupnost, seveda pa se z obsegom dela distanca veča. Za motivacijo skrbi s pogovori, spodbudami, pohvalami in grajami ter s sindikalnimi zabavami in izleti. Delo zaposlenih nadzira prek mesečnih poročil in kalkulacij, z letnimi pogovori ter seveda vsak dan ob delu, ko ga zaposleni sprašujejo za nasvet. Najmanj enkrat tedensko z zaposlenimi komunicira tudi preko telefona, programa Skype in e-pošte. O šibkih področjih žal ne moremo govoriti, saj ga zaposleni z vprašalnikom niso ocenjevali.

S **Hugom Bausom** pogovora žal nisva opravila, so ga pa zaposleni ocenjevali v vprašalniku. Ocenili so ga večinoma kot razumevajočega, vljudnega, družabnega in inteligentnega človeka, ki je srednje vzkipljiv, povprečno sproščen in ki se mu pogosto mudi. Strasti pri vodenju mu v glavnem ne manjka, ravno tako ne usmerjenosti v prihodnost, rad se posvetuje z drugimi in je vedno na voljo za pogovor in pomoč. Ohranja pa nekaj distance z zaposlenimi in je včasih skrivnosten z informacijami. Njegovi podrejeni zelo dobro poznajo trenutne prioritete v oddelku, vizijo pa nekoliko manj, a še vedno dovolj. Relativno uspešen je tudi pri motiviranju na sestankih.

Tadej Wolf je še eden od štirih mladih direktorjev, ki vodi skupino CMT. Zase pravi, da je predvsem pošten, človeški in pa trd pogajalec. Pri uresničevanju ciljev je dokaj uspešen. Delo sodelavcev nadzira direktno, vendar se nad njimi, kot pravi sam, nikoli ne razjezi. Sodelavci so očitno drugačnega mnenja, saj se bolj kot ne strinjajo s trditvijo, da se hitro razburi. Vendar se tudi večinoma strinjajo, da je razumevajoč, družaben in inteligenen, najvišjo oceno pa so mu pripisali pri vljudnosti. Povprečno oceno si je prislužil pri radodarnosti, ohranjanju distance in usmerjenosti v prihodnost. Zaposleni tudi trdijo, da jim je skoraj vedno na voljo za pogovor in pomoč. Sestanke ima z zaposlenimi vsak dan, tako da je komunikacija med njimi stalna, je pa pri motiviranju na sestankih očitno nekoliko manj uspešen od kolega Bausa. Na sestankih sicer, po odgovorih sodeč, pogosto uporablja »strategijo zmaja«, ko za mobilizacijo energije slika grožnjo oz. negativne scenarije, ki pretijo podjetju. V odločitve vključuje zaposlene, vendar ključne spremembe vseeno usmerja sam. Njegovi podrejeni tudi le srednje dobro poznajo prioritete ali pa je teh preveč, kar izniči učinkovitost. Vrednota, ki jo prenaša na zaposlene je čas – »da v svojem času naredijo, kar morajo in imajo nato čas za svoje zasebne interese.«

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

V podjetju prevladuje mlada energija in tudi sama dejavnost je taka, da se neprestano mešata delo in zabava. Odsotnost zaradi bolezni je zelo majhna, fluktuacija zaposlenih pa je kar velika (70 % na 4 leta), kar je verjetno za mlad kolektiv razumljivo, a kot pravi g. Černjak, najboljši ostanejo. To pa očitno moti nekatere zaposlene, saj so sami izpostavili problem, da njihovi sodelavci izginjajo. Odnosi med sodelavci so sicer zelo dobri in mnogi so družba tudi sicer. Nadpovprečno zadovoljni so tudi s svobodo in raznolikostjo dela, vendar pa bi si praktično vsi, še posebej pa sodelavci g. Bausa, na delovnem mestu želeli več odgovornosti. Presenetljiva je razlika med sodelavci obeh ocenjevanih direktorjev pri področju izobraževanja, saj se je ekipa g. Bausa v zadnjem letu opazno več izobraževala.

Zavzetost v podjetju je precej dobra, saj je večina sodelavcev pripravljenih na dodaten napor, če je to za delo potrebno, kljub temu, da sicer poštenost nagrad ocenjujejo zelo povprečno. Očitno pa v podjetju na področju vlaganja v sodelavce in zadrževanja le-teh še obstajajo rezerve, vprašanje je le, če je to podjetju, ki si želi sveže in mlade delovne sile, v interesu.

Organizacijska energija v podjetju

Direktorja podjetja g. Černjak in g. Wolf sta energijo v podjetju ocenila kot dobro. G. Černjak je mnenja, da so še rezerve, sicer pa, da je v podjetju mlad kolektiv in posledično prevladuje mlada energija. Rezultati iz raziskave omenjeni tezi potrjujejo. Dober pokazatelj energije v podjetju je že sama zavzetost, ki je relativno dobra, poleg tega pa vprašani ocenjujejo, da se v podjetju dejavno rešuje probleme, da se sodelavci v glavnem ne vedejo razdiralno in so pripravljeni ukrepati skoraj kadarkoli. Sprememb ne zavračajo in nikakor niso malodušni, so pa mnogi izrazili izčrpanost na delu. Ali je to znak približevanja ti. »pasti pospeševanja«, ki podjetja z visokim tempom dela včasih pripelje do izčrpanosti oz. faze z malo energije, si brez podrobnejšega vpogleda v podjetje ne bi upal zaključiti.

7.3.2. Podjetje Kompas X-net

O podjetju

Kompas X-net d.o.o. je računalniško podjetje s sedežem v Ljubljani, ki se ukvarja z računalniškim izobraževanjem in razvojem sodobnih programskih rešitev. Šteje okrog 12 zaposlenih, pretežno mladih do 30 let, podjetje pa vodi direktorica Branka Slinkar. Podjetje je razmeroma uspešno in dosega zmerno vsakoletno rast.

Vodja in slog vodenja

Ga. Slinkar, sedaj že v zrelih letih, je po izobrazbi diplomantka organizacijskih ved, pred ustanovitvijo svojega podjetja pa si je izkušnje nabirala tudi kot informatik. Vodenje podjetja ji le redko predstavlja breme. Zase pravi, da je pri vodenju tolerantna in razumevajoča ter da se le redko razjezi nad sodelavci – če pa se, za to obstaja razlog. S sodelavci ohranja nekaj zdrave distance, sicer pa so odnosi v podjetju sproščeni, posebej dobro pa ocenjuje odnose med sodelavci samimi. Pobude za spremembe in nove ideje pridejo ponavadi s strani sodelavcev, zato, kot sama pravi, ni ona tista, ki v glavnem izbira nove izzive in določa rast podjetja. Za motivacijo zaposlenih skrbi s šolanji v tujini, s spodbujanjem k osebni rasti, dodatno jih stimulira z odgovornim delom, brezplačnimi vstopnicami za fitnes, družabnimi aktivnostmi ter seveda stimulacijo, ki predstavlja do 30 % plače. S kolektivom komunicira redno prek osebnega stika na dnevni bazi, zato tudi pogostejši sestanki ali redno pisno poročanje niso potrebni. Probleme v glavnem rešuje timsko, tako da so sodelavci vključeni v izvajanje sprememb. Vrednote, ki jih poudarja v podjetju so odgovornost (do strank in do sodelavcev), natančnost in spoštovanje dogovorov.

Zaposleni so direktorico ocenili kot mirno, vljudno in odkrito osebo, ki zna tudi poslušati in je vedno na voljo za pogovor ali pomoč. Nekoliko bolj povprečne, a še vedno dobre ocene, si je prislužila le pri usmerjenosti v prihodnost, vodenju s strastjo, motiviranju na sestankih in pri svetovanju (namesto ukazovanja). Očitno je dovolj dobro tudi komuniciranje vizije podjetja in prioritet, saj jih večina zaposlenih pozna. Zaposlenim so v podjetju najbolj všeč kolegialnost in odnosi med sodelavci ter dinamika dela.

Kljub tako rekoč zglednemu vodenju v podjetju Kompas X-net pa direktorica vodenje le ne kuje v zvezde: »Ni vse le v vodenju. Veliko je odvisno tudi od osebnostnih lastnosti zaposlenih. Vodja je lahko iskren in toleranten, vendar če sodelavec ni tak in tega ne ceni, to nič ne pomaga. Z ljudmi pač ni lahko.«

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je sodeč po anketnih vprašalnikih nadpovprečno. Zaposleni so zadovoljni z vodjo, zelo dobro ocenjujejo odnose v podjetju, delo se jim zdi dovolj dinamično, nagrajevanje pošteno, poleg tega pa imajo tudi občutek, da se njihovo mnenje ceni. Deležni so rednega izobraževanja, izražajo ponos podjetju in presenetljivo dobro ocenjujejo tudi možnost za karierno napredovanje. Mnogi med njimi bi si želeli edino nekaj več odgovornosti na delovnem mestu. Bolniških dopustov je zelo malo, fluktuacija zaposlenih ni velika, saj sodelavci večinoma ostajajo v podjetju vsaj po nekaj let. Zavzetost zaposlenih je pričakovano dokaj visoka, čeprav je verjetno še nekaj rezerve pri motiviranju in čustveni vključitvi zaposlenih v cilje podjetja.

Organizacijska energija v podjetju

Podjetje Kompas X-net osebno poznam malo bolje in moram priznati, da ob vstopu v podjetje na prvi pogled ne prekipeva od produktivne energije, čeprav še zdaleč ni brez nje. Tudi direktorica ga. Slinkarjeva je s hvalo malo previdna, ko pravi: »Energija je kar v redu. Redno izvajamo izobraževanja, zaposleni dajejo ideje sami ...« Toda rezultati raziskave so podjetju Kompas X-net prinesli visoke ocene. Zavzetost je, kot rečeno, visoka, sodelavci dejavno rešujejo probleme in so pripravljeni ukrepati skoraj kadarkoli, ne zavračajo sprememb, verjamejo v prihodnost svojega dela in se ne vedejo razdiralno. Za zasebno profitno podjetje skoraj vzorni rezultati, čeprav se direktorica večinoma ne poslužuje ne »strategije zmaja« (omenjanja nevarnosti) in ne »strategije princese« (obljubljanja privlačne prihodnosti).

7.3.3. Podjetje Mehurček

O podjetju

Mehurček d.o.o. je sodobno opremljena kemična čistilnica in pralnica v Ljubljani, ki šteje blizu 16 zaposlenih. Podjetje posluje uspešno, čeprav, kot pravijo v

vodstvu, deluje v panogi, ki ne omogoča velikih dobičkov. Nedavno so celo opravili večje investicije v tehnološko opremo. Podjetje vodita mama in sin, Nada in Gašper Pance. Pogovor sem opravil z mlajšim Gašperjem, ki z direktorsko funkcijo vse bolj prevzema ključne odgovornosti v podjetju, zaposleni pa so ga tudi ocenjevali v anketnem vprašalniku.

Vodja in slog vodenja

G. Gašper Pance je trenutno še absolvent fakultete za tekstilno tehniko, ima pa že nekaj let izkušenj z delom v podjetju Mehurček. Vodenje podjetja mu, kot sam pravi, včasih pomeni veselje in strast, drugič napor, vendar je pri uresničevanju ciljev v podjetju večinoma uspešen. Po naravi je sproščen, vesel in družaben človek, ki se trudi probleme reševati po mirni poti, zato se le redko razjezi nad sodelavci. Ti ga ocenjujejo zelo pozitivno, saj ni ukazovalen, je vedno na voljo za pogovor in pomoč, vendar pa pravijo, da je včasih neorganiziran in da mu vodenje ni velika strast. Zase pravi, da je zelo odprt do novitet, vendar pogosto preveč neodločen glede pomembnih odločitev. Čeprav mu podjetje pomeni skoraj drugo družino, z zaposlenimi ohranja nekaj distance (*npr. vikanje z novo zaposlenimi in starejšimi sodelavci*). Z motivacijo zaposlenih se posebej ne ukvarja – to po njegovem zagotavljajo odnosi in vzdušje v podjetju, sodobni tehnološki postopki ter dejstvo, da imajo malo reklamacij. Kot pravi sam: »Dobri sodelavci ostanejo, ker jih zadrži kolektiv. Če sodelavec ni v redu, ga kolektiv sam izloči.«

Sestanke imajo enkrat tedensko ob petkih, kjer se pogovorijo o preteklem tednu, o novostih, o mnenjih in predlogih ... Vodja očitno po naravi ni motivator, saj zaposleni po sestanku niso bolj motivirani za delo. Prepričanje, ki ga skuša zaposlenim vcepiti v zavest, je, da je podjetje last vseh in da od njega vsi živijo.

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

Podjetje Mehurček se lahko pohvali z dobro oceno pri zadovoljstvu zaposlenih. Delavci so z vodjo in sodelavci zadovoljni, odnosi so dobri, pri delu jim sploh ni dolgčas, ustreza jim delovni čas, podjetje ocenjujejo kot ugledno v svoji panogi, presenetljivo pa tudi

ocenjujejo svoje delo kot dovolj raznoliko. G. Pance o odnosih v podjetju pravi: »Odnosi med sodelavci so kot vreme, čeprav so na splošno kar dobri. Včasih so prisotna nasprotja in spori, a se to večinoma pri odnosu do dela ne pozna.«

Nizka je tudi fluktuacija zaposlenih, saj v povprečju ostajajo v podjetju po 6 let. Bolniške odsotnosti so na ravni povprečja. Nekoliko slabše ocene pa si je podjetje prislužilo pri prilagajanju časa in lokacije dela ter pri možnostih za karierno napredovanje, kar je glede na naravo dela, povsem pričakovano. Nekaj nezadovoljstva lahko opazimo pri nagrajevanju, saj jih kar polovica po njihovem mnenju ni najbolj pošteno nagrajenih. Dodatno izobraževanje v podjetju je očitno redko, zaposleni pa bi si večinoma želeli tudi nekaj več odgovornosti na delovnem mestu.

Malenkost slabša je prav tako ocena zavzetosti zaposlenih, kar gre morda pripisati tudi vplivu same panoge. Delo v podjetju kljub dobrim odnosom za večino zaposlenih pomeni le službo; dodaten napor so sicer večinoma pripravljene vložiti v delo, vendar za omejen čas ali dodatno plačilo. Vizijo in prioritete poznajo le delno, torej se z njimi tudi ne morejo identificirati. Ob morebitni boljši ponudbi bi prav tako večina razmišljala o zamenjavi službe.

Organizacijska energija v podjetju

Glede organizacijske energije v podjetju Mehurček, g. Pance pravi, da ta niha: »So obdobja, ko je ni veliko in obratno. Na splošno je kar dobra.« Analiza je pokazala, da obstajajo možnosti izboljšav, saj je v odgovorih zaznati nekaj nasprotij in trenj med sodelavci. Zanimivo je, da so v anketah zaposleni zelo pozitivno ocenili svoje zadovoljstvo z delom, vodjo in sodelavci, ko pa so morali ocenjevati delo in odnos sodelavcev, so bili bolj kritični. Večinoma se vsi strinjajo, da sodelavci dejavno rešujejo probleme, zavzetost je relativno dobra, vendar pa so pri delu pogosto izčrpani in se večkrat vedejo razdiralno. Manjši del zaposlenih tudi v delu, ki ga opravlja, ne vidi prihodnosti.

7.3.4. Podjetje W (trgovina z elektromaterialom)

O podjetju

Podjetje W, ki ne želi biti imenovano, je specializirana trgovina za prodajo elektromateriala in šteje 8 zaposlenih. Podjetje posluje pretežno uspešno. Vodi ga direktor B, eden od dveh solastnikov podjetja, pri vodenju in računovodstvu pa mu pomaga žena, ki je tudi zaposlena v podjetju. Pogovor sem opravil z g. B.

Vodja in slog vodenja

Direktor srednjih let, g. B, je po izobrazbi prodajalec, vendar se je z delom zelo veliko naučil o elektrotehnični stroki. Po naravi je optimist, redko slabe volje in se mu ne mudi. Služba mu nikakor ne predstavlja napora, a tudi ne strasti. Med zaposlenimi skoraj ni distance, saj se tikajo in obnašajo kot prijatelji. Zase pravi, da je včasih nepopustljiv in strog glede spoštovanja rokov in dogovorov ter da se po potrebi nad sodelavci tudi razjezi. Sodelavcev ne nadzoruje, niti jim ne ukazuje, vendar v tako majhnem podjetju, kot pravi, problemov, ki nastanejo, ni mogoče skriti. Sestankov nimajo, saj so z zaposlenimi vsak dan v osebni stiku. Probleme rešujejo timsko. Za motivacijo zaposlenih vodja skrbi z dobro plačo in skupnimi izleti, na katere je vabljen cela družina. Plača je fiksna in pogojena z delovno dobo, kar je za prodajo nekoliko presenetljivo. Prioritete zaposleni poznajo, vizije pa večinoma ne. Prav tako sodelavci vodjo ocenjujejo povprečno pri usmerjenosti v prihodnost, vendar, kot pravijo, pozna in priznava svoje napake. Glede na pogovor in rezultate ankete je sklepati, da direktorju vodenje ljudi ni najbolj pri srcu ter se raje več ukvarja s tekočimi posli in trgovino.

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

Zadovoljstvo v podjetju W je na ravni povprečja. Zaposleni so zadovoljni z delom in plačilom, služba jih ne izčrpa, imajo dovolj svobode in odgovornosti, podjetju pa so zvesti po več let, čeprav bi jih večina ob boljši ponudbi razmislila o drugi službi. Niso

veliko odsotni, a včasih neupravičeno, kot ocenjuje g. B. Možnosti za napredovanje so razmeroma slabe, zadovoljstvo s sodelavci in nadrejenim je povprečno, zelo povprečna je tudi zavzetost, saj večina zaposlenih ne pozna vizije podjetja in niso pripravljeni za dalj časa brez kompenzacije vložiti dodaten napor v delo.

Organizacijska energija v podjetju

Podjetje W se očitno nahaja v stanju udobne lenobnosti, ko je večina zaposlenih sicer relativno zadovoljna s službo, sporov skoraj ni, problemi se rešujejo razmeroma dejavno, vendar je pripravljenost sodelavcev na večje angažiranje ali spremembe v podjetju relativno majhna. Zaposleni tudi niso izčrpani in vidijo smisel v svojem delu. Ocena vodje glede delovne energije v podjetju je »zadovoljivo«, kar v veliki meri drži, saj energija ni optimalna, vendar krize še ni.

7.3.5. Podjetje Infiniti

O podjetju

Infiniti MRM d.o.o. je razmeroma nova hitro rastoča agencija za komuniciranje, ki nudi celovite marketinške storitve s poudarkom na komunikacijskih rešitvah, oblikovanju, organizaciji dogodkov in multimediji. Podjetje šteje okrog 12 zaposlenih, vodi pa ga g. Robert Verlič, s katerim sem tudi opravil pogovor.

Vodja in slog vodenja

Robert Verlič je po izobrazbi organizator menedžer in ima 12 let delovnih izkušenj. Kot pravi, ne ločuje prostega časa od dela in ima čas za stvari, ki so mu všeč. Služba mu je vir energije, pridejo pa tudi dnevi, ko ni motiviran, toda za to pozna recept, saj pravi: »Najboljši vir motivacije je pogled v programe za plačilni promet ter plače, ki jih je treba izplačati.« Med svojimi izstopajočimi lastnostmi navaja kreativnost, inteligenco in konstruktivno reševanje problemov brez panike. Pri reševanju ciljev v podjetju je

zaenkrat 100-odstotno uspešen. Z zaposlenimi so kolegi in gojijo sproščene odnose (*uveljavljeno tikanje*), vendar ne na prijateljskem nivoju, saj mora po njegovem obstajati nekaj distance. Nad sodelavci se redko razjezi, vsekakor premalokrat, kot pravi. Za motivacijo pri delu skrbi z občasnimi družabnimi dogodki in tako, da sodelavcem pusti proste roke s čim manj omejitvami. »Morda so nekateri premalo vodeni, a tisti, ki vedo, kaj hočejo, lahko brez omejitev zablestijo«, še komentira. Odločitve o pomembnih spremembah v podjetju pa sprejema sam ob upoštevanju nasvetov sodelavcev, direktnega nadzora pa ne opravlja, saj preverja predvsem končni rezultat. Sposobnim zaposlenim tudi dopušča možnost, da pridejo do vrha, saj namerava vodstveno mesto čez čas sprostiti. Trenutno so v podjetju ravno v reorganizaciji, saj prehajajo na systemske ureditve nagrajevanja in kontrole.

Zaposleni ga ocenjujejo kot mirnega, ne pretirano družabnega, a izredno vljudnega, organiziranega in inteligentnega šefa, ki je usmerjen v prihodnost. Svojih napak se zaveda le povprečno, z informacijami je delno skrivnosten, sicer pa mu sodelavci niso prisodili drugih pomanjkljivosti. Nekaj rezerve je še pri motiviranju na sestankih in komuniciranju vizije, ki jo večina pozna le delno. Glede na večino podjetij, zajetih v raziskavi, je v podjetju Infiniti zaznati nekaj več spodbujanja individualnega dela.

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

Zaposleni so z delom pretežno zadovoljni. Ni jim dolgčas, imajo večinoma dovolj svobode, vidijo možnosti za karierno napredovanje, dopust lahko izbirajo popolnoma svobodno, ne morejo pa občasno prilagajati delovnega časa ali lokacije dela. Večina bi si tudi želela več odgovornosti. Zadovoljstvo s poštenostjo nagrajevanja je povprečno, podpovprečno pa je mnenje o varnosti zaposlitve. Podjetju v panogi ne pripisujejo pretiranega ugleda, vendar so po drugi strani večinoma ponosni, da delajo za to podjetje. Zadovoljstvo z vodjo in s sodelavci je dobro, relativno dobra pa je tudi zavzetost zaposlenih v podjetju.

Organizacijska energija v podjetju

Kljub velikemu uspehu podjetja Infiniti, rezultati zavzetosti in organizacijske energije niso tako izjemni, čeprav sploh niso slabi. Morda se je podjetje po nagli rasti že začelo spopadati z rahlim pojenjanjem energije (*ti. »past lenobnosti« – glej poglavje Energijske pasti*) ali pa so njegove konkurenčne prednosti drugje. Direktor energijo v podjetju ocenjuje z naslednjim stavkom: »Verjamem, da podjetja, ki so na optimumu, izkoriščajo le 40 do 50 % potenciala. Mi se gibljemo nekje okrog 30 %.« Vprašani zaposleni so mnenja, da sodelavci dejavno rešujejo probleme, da niso skoraj nikoli izčrpani in da povsem verjamejo v smisel svojega dela, vendar pa so srednje pripravljeni ukrepati kadarkoli in so malenkost zadržani glede sprememb. Razdiralnega vedenja v podjetju večinoma ni.

7.3.6. Zavod Studio 12

O zavodu

Studio 12 je privatni zavod in se financira iz razpisov, zato ga moramo v primerjavi jemati nekoliko zase. V zavodu namreč zaenkrat tudi delo temelji na prostovoljni ravni. Gre za povsem svež projekt, katerega namen je ozaveščanje glede zdravega življenja, ekologije, medosebnih odnosov in duhovne rasti, njihovo delo pa temelji na produkciji multimedijskih vsebin. V hitro rastočem zavodu, ki ga vodi Zoran Mihajlovič, je trenutno dejavnih prek 12 ljudi, med katerimi se bodo prvi predvidoma letos zaposlili, ostali pa postopno, ko bodo za to sredstva.

Vodja in slog vodenja

Zoran Mihajlovič je po izobrazbi inženir multimedije in je 10 let delal kot učitelj na duhovni univerzi. Na vodenje zavoda ne gleda kot na službo, čeprav mu vzame enako časa. Je 100 % uspešen pri uresničevanju ciljev, saj je ves projekt nastal v 8 mesecih, sproti pa ves čas dobiva nove ideje. S sodelavci so kot prijatelji in med njimi ni distance.

»Edina hierarhija, ki obstaja v zavodu, je hierarhija znanja«, pravi Mihajlovič. Razjeziti nad sodelavci se mu še ni bilo treba. Kot rečeno ti zaenkrat za svoje delo niso plačani, se pa, kolikor je mogoče, udeležujejo dodatnega izobraževanja. V izobraževanje gre velik del prihodkov. Zaposlene vodja motivira tudi s tem, da »gleda, kje ima kdo še rezerve v smislu svojih kreativnih potencialov in ga oz. jo pri tem spodbuja.« Direktnega nadzora nad sodelavci ne opravlja, na rednih sestankih pa skupaj naredijo celoten pregled narejenega, po potrebi opravi tudi individualni pogovor. Zaposlenim poudarja vrednote kot so iskrenost, spoštovanje in komunikacija, ki skupaj peljejo do zaupanja. Je dober motivator, na sestankih pogosto poudarja vizijo zavoda, zato jo poznajo vsi sodelavci. Rad tudi opisuje privlačno sliko prihodnosti, ki pa še vedno temelji na realnih pričakovanjih.

Odnosi v zavodu so zelo dobri in temeljijo na zaupanju ter jasnih ciljih. »So tudi možnosti za konflikte, a pri njih že deluje samokorekcijski faktor skupine, ko vodji ni treba več vsega kontrolirati,« pravi Mihajlovič. Za aktivnosti zadrževanja sodelavcev do sedaj ni potrebe, saj imajo radi svoje delo. Sicer pa pravi, da: 1. »mora biti človek dobro vpet v skupino in se v njej dobro počutiti, 2. imeti mora možnost uresničitve lastnih sposobnosti in vizij ter 3. možnost stalnega izobraževanja.« S strani zaposlenih prevladujejo odlične ocene kot so: nikoli se ne razburi, je razumevajoč, vljuden, odkrit, sproščen, inteligenen, se zaveda svojih napak, rad svetuje ...

Zadovoljstvo in zavzetost sodelavcev

Zadovoljstvo sodelavcev je izredno, kar je po svoje logično, saj v nasprotnem primeru sodelavci v zavodu verjetno ne bi prostovoljno delali. Sodelavci se ne dolgočasijo, deležni so dodatnega izobraževanja, imajo občutek, da se njihovo mnenje upošteva, imajo dovolj svobode, zelo dobro ocenjujejo tudi možnosti za karierno napredovanje in službe nikakor ne bi zamenjali. Seveda je zelo velika tudi zavzetost sodelavcev, saj z zavodom delijo skupne vrednote, vizijo in poslanstvo.

Organizacijska energija v zavodu

Organizacijska energija v zavodu Studio 12 je zgledna, kar gre pripisati dobremu vodji, neprofitni oz. družbeno odgovorni usmerjenosti zavoda ter sami mladosti zavoda, saj so na začetku ponavadi še vsi zagnani in polni upov v uspeh. Tudi g. Mihajlovič s pohvalo ne skopari: »Vsi so zelo angažirani. Prevladuje optimizem.« V vseh pogledih je energija nadvse produktivna, odlična je tudi zavzetost. Vodja se očitno pri motiviranju oz. mobilizaciji energije delno poslužuje »strategije princese«, ko govori o možni lepi prihodnosti.

7.3.7. Primerjava med podjetji

Vse omenjene rezultate, pridobljene z vprašalniki in intervjujem, sem združil v enotno tabelo za natančnejšo primerjavo stila vodenja, zadovoljstva, zavzetosti in energije podjetij. Odgovore sem pretvoril v številske vrednosti, kjer 1 pomeni »nizko stopnjo«, 5 pa »visoko stopnjo« in dopisal povprečno vrednost odgovorov. V podjetju CMT sem, kjer so obstajale razlike, napisal ocene za vsakega od ocenjevanih vodij ločeno.

Ugotovitve, ki sem jih omenil že v začetku poglavja pri opisu vodje in stila vodenja v posameznem podjetju, na tem mestu ne bom ponavljal. Očitno je, da pri večini dimenzij vodi zavod Studio 12, zelo dobro pa se je odrezalo tudi podjetje Kompas X-net, ki vodi na področju izobraževanja, zadovoljstva z nagrajevanjem in druženjem izven dela. Ostala podjetja so bila v posameznih dimenzijah nekaj slabše ocenjena. Predvsem podjetje W ima nekaj slabšo oceno pri odnosih med sodelavci, poznavanju vizije in zavzetosti, Mehurček pa pri poštenosti nagrad, prilagodljivosti dela in izobraževanju. Skupina CMT ima nekaj rezerve pri odgovornosti pri delu, možnostih napredovanja, izobraževanja ter poštenosti nagrad, Infiniti pa pri svobodi in odgovornosti pri delu, vključevanju v odločanje ter prav tako pri poštemem nagrajevanju.

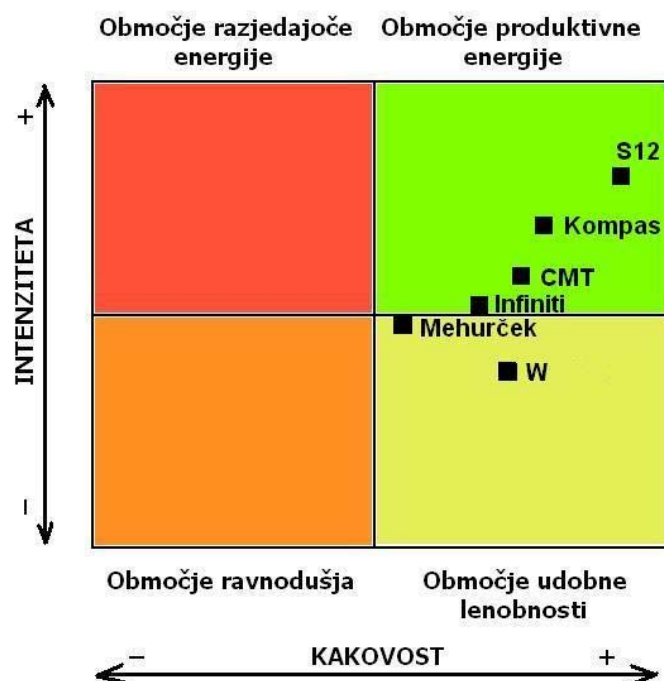
Tabela 7.3.7.1: Primerjava rezultatov po podjetjih

	CMT (Wolf+Baus)	Kompas X-net	Mehurček	W (elektrotrgovina)	Infiniti	Studio 12
Način nadzora	Wolf: pretežno direktni nadzor + poročanje / Baus: pretežno poročanje	Nadzor skozi redno komunikacijo in preverjanje rezultatov	Poročanje, delno tudi zaupanje in direktni nadzor	Zaupanje brez nadzora, preverjanje bilanc	Večinoma preverjanje končnega rezultata	Poročanje, pregled končnih rezultatov in zaupanje brez nadzora
Način finančnega nagrajevanja	Fiksna osnova glede na usposobljenost in stimulacija glede na prizadevnost	Glede na usposobljenost in odgovornost; 30 % stimulacije	Plačilo večinoma na normo, v sprejemnici pa na čas. Dodatna stimulacija	Fiksna plača glede na delovno dobo.	Fiksna glede na izkušnje in potencial; uvajajo variabilni del	Finančnih nagrad ni, edina nagrada je izobraževanje
Način dela (timsko/individ.)	Oboje (nekaj več tim.) / Oboje (več timskega)	Več timskega	Oboje, a nekaj več timskega	Timsko	Oboje, a nekaj več individualnega	Več timskega
Stil vodenja	Značilnosti transformacijskega, delno tudi karizmatičnega vodenja	Značilnosti transformacijskega vodenja, usmerjenost k nalogam	Usmerjenost k odnosom in tudi k nalogam	Značilnosti demokratičnega in laissez-faire vodenja, usmerjenost k nalogam	Usmerjenost k nalogam in k spremembam, značilnosti transformacijskega vodenja	Transformacijsko vodenje, usmerjenost k odnosom in k spremembam
Komunikacija vodje z zap.	Redno /Redno	Zelo pogosto	Redno	Zelo pogosto	Redno	Redno
Svoboda pri delu	4/ 4,1	4,6	4,5	4,5	3,8	4,7
Odgovornost pri delu	2,4	2,8	3,1	3,6	2,6	4,2
Vključevanje v odločanje	3,5/ 3,9	4,3	3,4	4,5	3,4	4,6
Prilagodljivost dela	3,9/ 4,0	4,5	3	3,8	3,3*	4,5
Skrb za izobraževanje	2,2/ 3,9	4,5	1,9	3	3,4	4,4
Možnosti napredovanja	3,1	3,9	3,4	3,3	4	4,8
Poštenost nagrad	2,8/ 3,3	4,9	2,7	4	3,4	/
Jasnost prioritet	3,4/ 4,4	4,1	4,2	4,1	4,2	4,5
Poznavanje vizije	3,9/ 3,9	4,5	3,4	3	3,8	5
Navdihovanje na sestan.	3,5/ 4,1	4,0	3	3,2	4,2	5
Zadovoljstvo z delom	4,0/ 3,9	4,5	4,4	3,9	3,8	4,9
Zadovoljstvo z vodjo	3,9/ 3,9	4,8	4,6	3,4	4,2	5
Odnosi med sodelavci	4,3	4,8	4,1	3,2	4,2	5
Druženje izven dela	3,3	4,0	1,9	2,3	3,2	3,2
Zavzetost	4,2/ 4,2	4,4	4,1	3,5	3,9	5
Ugled podjetja v panogi	3,5	4,6	4,6	4,5	2	4,1
Uspešnost organizacije	4-5	4	4	3	5	5

* velika svoboda izbire dopusta, a malo svobode pri prilagajanju delovnega časa ali lokacije

Slog vodenja sem določil opisno glede na pogovor z vodjo, subjektivno oceno ob obisku ter glede na odgovore zaposlenih. Ker pri nobenem podjetju ne gre za le en slog vodenja, temveč za zmes značilnosti različnih slogov, sem jih zapisal več. Oceno uspešnosti podjetja sem podali na osnovi besed vodje, oceno ugleda podjetja v panogi pa na osnovi odgovorov zaposlenih.

Slika 7.3.7.2: Prikaz energijskih stanj podjetij na zemljevidu organizacijske energije



Stanje organizacijske energije v primerjanih podjetjih smo prikazali v sliki 7.3.7.2, kjer se jasno vidi, v katerem izmed 4 energijskih stanj se nahaja posamezno podjetje. Zavod Studio 12 se nahaja praktično v optimumu, ko je kakovost energije dobra, intenziteta pa visoka. Z nekaj zaostanka mu sledi podjetje Kompas X-net, nato pa skupina CMT, ki že kaže prve znake prehajanja v stanje udobne lenobnosti. Podobno je s podjetjem Infiniti, ki se komaj še nahaja v področju produktivne energije. Nekoliko slabše je stanje v podjetju Mehurček, kjer se manjši del energije že po nepotrebnem porablja za spore in razhajanja, ter v podjetju W, ki pa ima nižjo raven energije, saj so zaposleni delno

apatični in neangažirani. Kljub vsemu so se vsa ocenjevana podjetja odrezala razmeroma dobro, saj sem pričakoval večja odstopanja. Dvomim pa, da bi mi v podjetju, kjer je energija slaba, zaposleni pa nezadovoljni, sploh dovolili opraviti raziskavo.

7.3.8. Predlogi za izboljšave

Glede na rezultate raziskave v nadaljevanju podajam nekaj nasvetov za izboljšave zavzetosti in organizacijske energije v podjetjih. Ker stanje v posameznem podjetju premalo poznam, naj predlagane rešitve služijo le kot pobude za razmislek, o smiselnosti predlaganega pa mora na koncu presoditi vodja sam.

Skupina CMT:

Stanje v skupini CMT je relativno dobro, zato posebni ukrepi niso nujno potrebni. Vseeno pa bi bilo za večje zadovoljstvo, zavzetost in še produktivnejšo energijo smiselno raziskati razloge za slabše ocene pri nagrajevanju in za pogosto omembo izčrpanosti na delu, hkrati pa razmisliti glede možnosti napredovanja v podjetju. Morda so možnosti za napredovanje dobre, a jih zaposleni ne poznajo dovolj, morda pa manjka le več učenja na delovnem mestu (izobraževanje, osebna rast, rotacije na delovnem mestu ipd.). Ob štirih direktorjih v podjetju je povsem razumljivo, da večino ključnih odgovornosti sprejemajo sami, podrejenim pa ostane precej manj odgovornosti. A verjetno bi se kljub temu dalo kolektiv v večji meri vključiti v odločitve. Razmisliti velja tudi o smiselnosti zmanjšanja fluktuacije v podjetju. Če si podjetje želi predvsem mladih sodelavcev (filozofija »*mladi za mlade*«), če želi imeti več študentov (manj izdatkov za plače) in če želi imeti bolj zavzete sodelavce (z leti v podjetju praviloma zavzetost upada), je morda dosedanja strategija prava, vendar gre to zagotovo tudi na škodo nižje ravni znanja v podjetju in ohranjanja najbolj sposobnih sodelavcev, kar lahko v končni fazi produktivnost niža.

Kompas X-net

V podjetju Kompas X-net glede na rezultate ni zaznati nikakršnih problemov. Morda se velja še enkrat povprašati o resničnosti odgovorov in če pomislekov glede tega ni, bi bilo dobro razmisliti, kako bi lahko odlične rezultate s področja zadovoljstva,

zavzetosti in energije v podjetju še hitreje pretvorili v rast oz. konkurenčno prednost podjetja. Gre namreč za panogo, ki je v vzponu in morda obstaja še nekaj rezerve pri kanaliziranju energije v pravo smer (vizija in poslovna strategija podjetja).

Mehurček

Ob osebnem obisku sem imel v podjetju Mehurček zelo dober občutek, zato so me zgolj povprečni rezultati nekoliko presenetili. Verjetno gre za panogo, ki ima svoje zakonitosti (manj izobrazena delovna sila, manj kreativnosti in odgovornosti pri delu ...), vendar bi se vseeno dalo kaj izboljšati. Predlagal bi ponoven razmislek o sistemu pravičnega nagrajevanja, za mnenje pa je obvezno treba povprašati zaposlene. Nekaj notranjih sporov in manjšo povezanost delavcev v zasebnem življenju bi se dalo popraviti z občasnimi družabnimi dogodki oz. »team-buildingom«. Morda velja tudi večja previdnost pri izbiri novih sodelavcev glede njihove sposobnosti vključevanja v kulturo podjetja. Povsem možno pa je tudi, da so sodelavci ravno v letih, ko imajo dovolj obveznosti z družinskim življenjem in jih dodatno druženje s sodelavci niti ne zanima. Za dodatno motivacijo in občutek osebnega razvoja bi bilo koristno razmisliti tudi o dodatnem izobraževanju zaposlenih, četudi se vsebina izobraževanja morda neposredno ne tiče potreb na delovnem mestu. Če pa se (*pod pogojem, da sodelavce izobraževanje zanima*), pa toliko bolje.

Podjetje W

V podjetju W prevladuje povprečna motivacija in zavzetost ter slabo komuniciranje vizije ali pa celo odsotnost le-te. Menim, da bi bilo zelo priporočljivo v podjetje uvesti variabilni del plače glede na prizadevnost in poslovne rezultate ter druge oblike nagrad, ki se tičejo osebnega razvoja zaposlenih (*npr. izobraževanje*). Še pred tem pa je treba oblikovati oz. predstaviti vizijo ter cilje podjetja. Če teh vodja nima, bi bilo smiselno razmisliti o poslovnem svetovanju. Podjetje, ki se ne razvija, je namreč dandanes obsojeno na propad ali prevzem s strani konkurence. Pri motiviranju bi koristila »strategija zmaja«, ki bi podjetje premaknila iz stanja udobne lenobnosti.

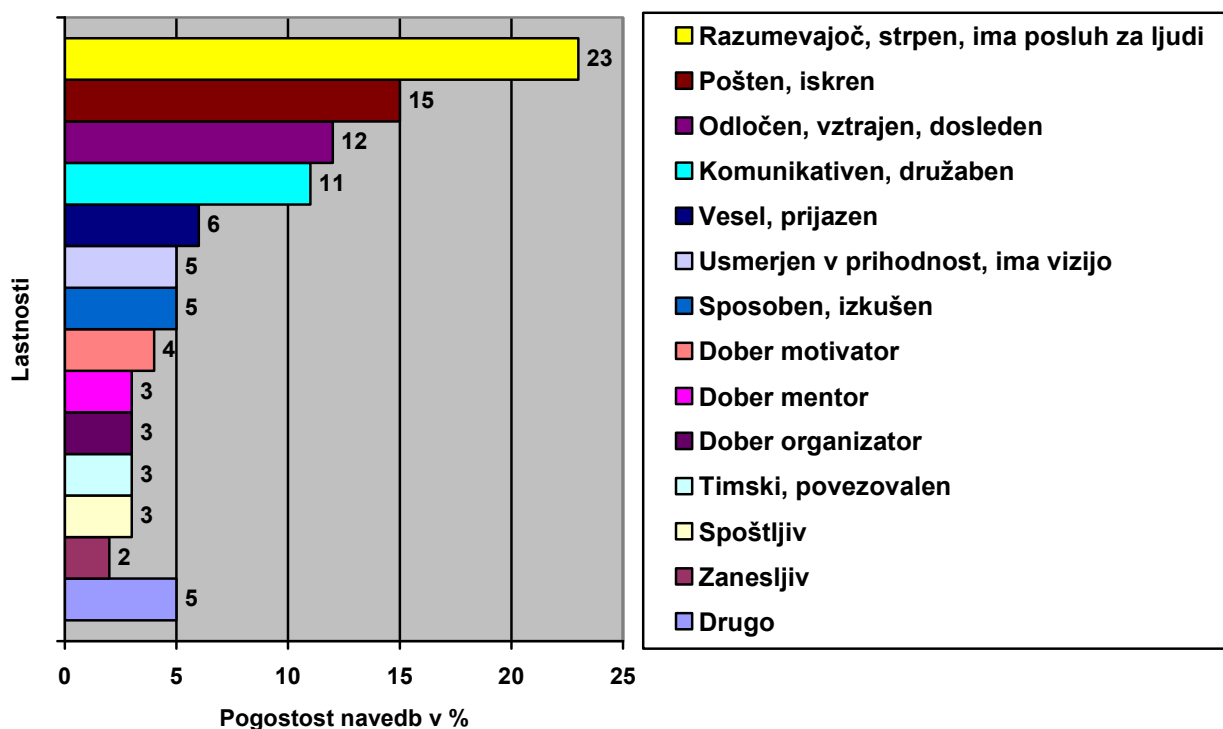
Infiniti

Infiniti je zelo uspešno podjetje, ki pa je bilo v času raziskave v pomembnem prehodu. Glede na rastoče število zaposlenih se je bilo treba namreč seliti v nove prostore, oblikovati nove načine poslovanja, komuniciranja in nagrajevanja. Morda so rezultati zadovoljstva in zavzetosti, ki ne sledijo uspešnosti podjetja, ravno posledica tega prehodnega obdobja, v vsakem primeru pa velja razmisliti o vzrokih za le povprečno zadovoljstvo z nagradami in se o tem pogovoriti z zaposlenimi. Glede na naravo dela, so verjetno možne izboljšave tudi pri svobodi, odgovornosti in prilagodljivosti dela, seveda pa je treba prej poizvedeti, ali si zaposleni te spremembe sploh želijo. Kot povsod je treba paziti tudi na stalen razvoj in izobraževanje zaposlenih, čeprav gre za panogo, kjer je prehajanje delavcev h konkurenci precej pogosto.

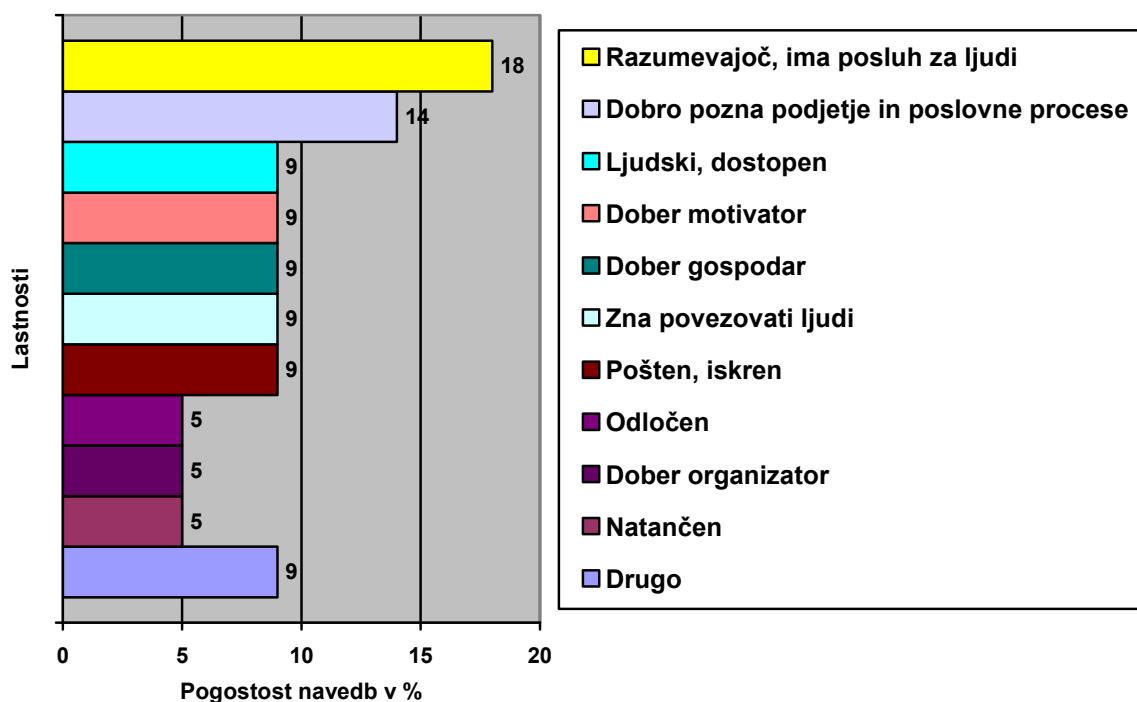
7.3.9. Ključne lastnosti dobrega vodje

Ker je eden od ciljev moje raziskovalne naloge ugotoviti, katere lastnosti naj bi imel dober in učinkovit vodja majhnega podjetja, sem v anketnih vprašalnikih in v intervjujih z vodjami zastavil tudi to vprašanje. V teoretičnem delu smo že ugotovili, da naj bi vodja imel predvsem večšine obvladovanja medosebnih odnosov – bil naj bi dober komunikator, odprt za ljudi, znal naj bi poslušati ipd. Poleg tega naj bi imel realno podobo o sebi, vizijo, bil naj bi dober motivator in pošten. Zanimalo me je, če se bodo odgovori, dobljeni v realnih majhnih slovenskih podjetjih, bistveno razlikovali, prav tako pa tudi, če bodo vodje in zaposleni navajali različne lastnosti. Vzorec sedmih vodij in 41 zaposlenih (*iz podjetja CMT sem upošteval le po 1 vprašalnik na posameznega zaposlenega*) je sicer premajhen, da bi iz razlik v odgovorih lahko izpeljal splošne zaključke, toda kljub vsemu lahko služijo za dobro orientacijo.

Slika 7.3.9.1: Kakšen mora biti vodja v majhnem podjetju? (Odgovori zaposlenih)



Slika 7.3.9.2: Kakšen mora biti vodja v majhnem podjetju? (Odgovori vodij)



Že na prvi pogled je razvidno, da so zaposleni in vodje kot najpomembnejše lastnosti navajali tiste povsem človeške, ki segajo na področje čustvene inteligence; to so razumevanje, strpnost in posluš za ljudi. Pri zaposlenih sledijo poštenost oz. iskrenost, odločnost in vztrajnost ter družabnost oz. komunikativnost, vključno s sposobnostmi dobrega komuniciranja. Dejanski vodje so še pred tem takoj na drugem mestu omenili dobro poznavanje podjetja in poslovnih procesov v njem. Zaposleni so na prvih mestih navajali predvsem pozitivne karakterne lastnosti, vodje pa tudi znanja in veščine. Sicer pa so cenjene lastnosti, ki so jih navajali oboji še vesel karakter, usmerjenost v prihodnost, izkušnje, sposobnosti motiviranja, povezovanja ljudi ter gospodarjenja z viri. Glede na ugotovljeno lahko zaključimo, da odgovori v raziskovalnem delu povsem potrjujejo ugotovitve iz teoretičnega dela glede pomembnih lastnosti vodje.

7.4. PREVERJANJE HIPOTEZ

Na tem mestu je čas, da se vrnemo na nekaj naših začetnih hipotez in jih znova ovrednotimo. Prva izmed njih pravi, da je v **majhnem podjetju težko motivirati zaposlene, saj ni toliko možnosti za karierno napredovanje**. Glede na rezultate raziskave, bi lahko **to hipotezo zavrnil**. Najmanjše podjetje v primerjavi je W, največje pa CMT, vendar velikost ni vplivala na zaznavo možnosti napredovanja. Verjetno je to bolj odvisno od panoge, možnosti osebnega razvoja ter sistema v posameznem podjetju. V manjših podjetjih res ni toliko možnosti za vzpenjanje po hierarhični lestvici navzgor, zato pa je ob dobrem vodji lahko zelo motivirajoča večja možnost vplivanja na poslovanje podjetja in hitreje vidni sadovi dela.

Naslednja hipoteza je bila, da **mora biti vodja majhnega podjetja, ki želi sprostiti dobro organizacijsko energijo karizmatičen in zavzet**. V poglavju o modelih vodenja smo že ugotovili **problematičnost karizmatičnega vodje**, raziskava pa je dvom v brezpogojno učinkovitost karizmatičnega vodje le potrdila, kajti tudi podjetja, katerih vodja ni pretirano karizmatičen in nima izrazitih sposobnosti motiviranja, očitno lahko sodelavce pripelje do visoke zavzetosti. Nasprotno pa lahko **potrdimo drugi del**

hipoteze, in sicer, da mora biti učinkovit vodja v majhnem podjetju najprej sam zavzet. Vsem uspešnim proučevanim vodjem namreč vodenje pomeni vir energije in jih le redko obremenjuje. Ker so sami tudi lastniki podjetja, pa je vprašanje, ali so pripravljeni vložiti dodaten napor v delo, povsem odveč.

Tretja hipoteza govori o tem, da **so bolj zavzeti tisti zaposleni, ki imajo na delovnem mestu več samostojnosti in odgovornosti**. To hipotezo teorija v prvem delu naloge sicer potrjuje, z rezultati v tabeli pa je ne moremo potrditi. Pri podjetju W je situacija ravno obratna, čeprav bi lahko tu vzroke iskali v načinu vodenju in nevariabilnem sistemu nagrajevanja. Edini logičen sklep bi torej bil, da **hipoteza velja le v primeru, da je tudi vodenje v podjetju dobro** (*stalno motiviranje, mentorstvo in razvoj zaposlenega, finančna stimulacija za odgovornosti ipd.*).

Četrta hipoteza je bila, da **ugled oz. prepoznavnost podjetja pozitivno vplivata na zavzetost zaposlenih**, toda glede na rezultate tudi **te hipoteze ne moremo potrditi**. Težko bi našli logično razlago za popolno zavrnitev te hipoteze, toda očitno je mnogo bolj pomembno, da se zaposleni »najdejo« v viziji podjetja in se počutijo koristne, ko prispevajo k uspešnosti podjetja, četudi je to v panogi relativno neznano, kot je npr. podjetje Infiniti.

Moja zadnja hipoteza pa se je glasila: **v podjetju s pozitivno organizacijsko energijo se zaposleni družijo tudi izven delovnega časa**. Čeprav to ne drži vedno, lahko glede na rezultate to **hipotezo potrdimo**. Očitno so produktivna organizacijska energija, dobri odnosi na delovnem mestu in druženje po službi tesno povezani.

Na koncu je treba omeniti še omejitve, ki jih je imela moja raziskava. Za raziskovanje problematična je že zelo kočljiva raziskovalna tema, ki bi ob nezagotovitvi zasebnosti odgovorov, kritičnega posameznika lahko tudi stala službe. Zato je težko 100-odstotno zaupati objektivnosti odgovorov. Naslednja omejitev je bila že sam obseg raziskave. 6 podjetij je namreč premalo, da bi na podlagi rezultatov lahko delali kredibilne zaključke, toda najti 10 x več podjetij, ki bi odgovarjala na tako poglobljeno anketo, bi bistveno presehalo moje zmožnosti. In ker je v nekaterih podjetjih zaposlenih tudi manj kot 10

ljudi, odgovarjali pa niti niso vsi, lahko odgovor enega samega nezadovoljnega zaposlenega bistveno spremeni rezultate.

8. ZAKLJUČEK

Med iskanjem literature za potrebe diplomskega dela sem šele spoznal, koliko napisanega že obstaja na temo vodje in vodenja. Več časa kot za iskanje sem namreč potreboval za izločanje literature, ki je kasneje nisem uporabil v diplomski nalogi. Sedaj vem, čemu. Niti ena knjiga, kaj knjiga, niti en stavek ni bil napisan v prazno, saj je ravno vodenje tisto, ki v največji meri pogojuje dobre odnose v podjetju, organizacijsko klimo, energijo in posledično tudi uspešnost tima, kar naj bi majhno podjetje tudi bilo. Učinkovit vodja v primerjavi z neučinkovitim po nekaterih podatkih tudi za štirikrat izboljša prizadevnost zaposlenih, kar pogosto pomeni razliko med propadom in rastjo podjetja. V majhnih podjetjih je vodenje še bolj kritično, ker imajo prvič ti vodje pogosto še več niti v svojih rokah in drugič, ker jim pogosto znanja o vodenju primanjkuje, saj so se izobrazili v svoji specifični stroki. Očitne razlike v vodenju in zavzetosti ter zadovoljstvu zaposlenih je bilo tako mogoče opaziti tudi v podjetjih, ki sem jih raziskoval v praktičnem delu naloge, čeprav so bila vsa podjetja relativno dobro ocenjena.

Ugotovitev, do katerih sem se dokopal med prebiranjem gradiv in izvajanjem raziskave, je preveč, da bi lahko povzel vse. Vseeno pa bi želel za konec strniti ključne ugotovitve v obliki koristnih nasvetov, namenjenih vsem obstoječim in bodočim vodjem. Prepričan sem, da vodje, ki upoštevajo naslednjih 15 nasvetov, dosegajo 90-odstotkov vodstvenega potenciala (*na področju vodenja ljudi, ne podjetja!*). Strnjene nasvete pišem tudi zase, saj mi bodo verjetno kmalu služili kot koristen žepni vodnik za lažje delo z ljudmi in sprejemanje marsikaterih poslovnih odločitev.

Dober vodja se torej vedno drži naslednjih načel:

1. Najprej postavimo prave ljudi na prava mesta. Pameten vodja je pri iskanju novih sodelavcev vedno vnaprej jasno opredeli zaželene lastnosti in sposobnosti kandidata, pri izbiri pa je pozoren tudi na to, ali se zahteve delovnega mesta skladajo z željami in izzivi

kandidata ter ali se bo kandidat dobro vklopil v kulturo organizacije. Manj ambiciozni in samostojni posamezniki bodo na bolj zahtevnem delovnem mestu hitro preobremenjeni in bodo doživljali stres, medtem ko se bodo bolj ambiciozni in sposobni ob lahkem delu in malo odgovornostih hitro začeli dolgočasiti in doživljati nezadovoljstvo.

2. Nato je treba pridobiti zaupanje in »srce« zaposlenih. »Zaupanje je prvo! Če si vodja in ti ne zaupajo, je konec« (Deiric McCann 2008: 3).

3. Vsem zaposlenim jasno predstaviti vizijo in cilje organizacije, ki naj bodo vedno pred očmi (če je treba, tudi zapisani na vidnem mestu). Nič ni bolj žalostnega kot podjetje, ki ima sicer sposobne in požrtvovalne zaposlene, toda ti ob odsotnosti ali nepoznavanju ciljev in vizije podjetja, zgubljajo čas z neproduktivnimi opravili, ki ne peljejo nikamor. Vodja mora »sodelavce pripeljati do točke, ko se zavestno (razumsko in čustveno) strinjajo z opredeljenimi cilji in jih jemljejo za svoje« (Urh, 2007).

4. Navdušenje vodje zelo pomaga. Najbolj učinkovita oblika motiviranja je po besedah Brečkove navdušenje vodje. Vodja je tisti, ki mora biti najbolj motiviran za delo, kajti navdušenje je nalezljivo, hkrati pa je zgled zaposlenim (Brečko, 2007: 21).

5. Skrb za osebni razvoj in učenje zaposlenih pomaga k večji zavzetosti in pripadnosti. Dober vodja se bo potrudil spoznati osebno vizijo svojih zaposlenih in jo pomagal podpreti, da bi se dosegli skupni cilji. Pozoren bo, da se bodo zaposleni ob delu razvijali, učili in ob uspehih dosegali osebno zadovoljstvo. Paradoksalno, a resnično je, da »bolj razvijate 'zaposljivost' in 'tržljivost' zaposlenih, verjetnejše je, da bodo ostali pri vas (Gruban, 2006: 21).

6. Voditi brez prisile. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji ali odredbami. Ali kot naj bi nekoč s primerom ponazoril general Eisenhower: s potiskanjem vrvice ne pridemo nikamor, če pa jo vlečemo, nam sledi, kamorkoli gremo.

7. Skrbeti za stalen pretok informacij in redne povratne informacije. Vodja mora skrbeti za stalen pretok informacij od zgoraj navzdol in tudi obratno. Učinkoviti so kratki

jutranji sestanki, intranet, oglasna deska in seveda sprotno informiranje med delom oziroma redna navzočnost vodje med sodelavci. Vodja mora tudi redno dajati sprotne povratne informacije, saj poznavanje dejanskih rezultatov dela nedvomno motivira.

8. Nagrajevanje naj bo pošteno in transparentno. Kot ugotavljajo mnogi teoretiki, so zaposleni zelo nezadovoljni, če menijo, da so za svoje delo premalo nagrajeni, ko pa enkrat za svoje delo prejmejo pošteno plačilo, postanejo pomembnejše druge oblike motiviranja. Bolj kot sama višina plačila je pomembno, da je nagrajevanje v očeh zaposlenih pošteno (ko se primerjajo s sodelavci) in pregledno, kar pomeni, da mora biti vsakomur jasno, kaj določa višino plače.

9. Grajenje tima. Za ohranjanje uspešnih odnosov je pomembna redna neformalna komunikacija. Vodja naj spodbuja druženje izven delovnega časa. To pomaga graditi zaupanje med zaposlenimi, ki so zato veliko bolj pripravljeni deliti znanje in si pomagati med seboj.

10. Občutek koristnosti in vrednosti za podjetje. Zaposleni si želijo biti cenjeni in imeti občutek, da aktivno pripomorejo k uspešnosti podjetja. Delovno mesto tu ne igra vloge – čistilka ima lahko prav toliko ponosa in občutka pomembnosti kot direktor. Zato je izrednega pomena, da vodja prizna prispevek vsakega posameznika in se mu zanj zahvali. Sam Jack Welch pravi (Welch v Nyumbu 2008: 3): »Bistvo konkurenčnosti smo dosegli, ko ljudi prepričamo, da je to kar delajo in mislijo, pomembno.«

11. Vključevanje v odločanje. Eden od glavnih razlogov za stres je občutek, da kot posameznik nimamo nobenega nadzora nad situacijo. Vključitev zaposlenih v odločanje je odličen način, da vodja »da glas« tudi zaposlenim. Dodatna nagrada je ta, da pogosto pridejo na dan z odličnimi predlogi. Z uspešnim uresničevanjem lastnih idej se poveča tudi motivacija. Zato naj vodja ne hiti preveč s samostojnim sprejemanjem odločitev namesto poslušanja ostalih.

12. Zagotovitev primerne delovnega okolja. Če vodja skrbi za to, da zaposleni delajo v čistem, svetlem in zračnem prostoru, se bodo ti počutili tudi bolj cenjene in mu bodo za to hvaležni.

13. Dodatne spodbude. Mnoga podjetja so že uvedla dodatne za kreativne, poslovne ali drugačne dosežke. O najustreznejši obliki mora razmisliti vsako podjetje zase glede na cilje, kulturo in interese zaposlenih, pomembno pa je, da te spodbujajo zdravo tekmovalnost in ne komolčarstva ali individualizma ter da so nagrade podeljene redno. Iz prakse poznamo interna tekmovanja ali letna priznanja kot so prodajalec leta, manager leta itd.

14. Kultura organizacije. Zagotovo drži, da se v vsaki organizaciji samodejno vzpostavi neka kultura, a priporočljivo je, da zanjo zavestno skrbimo in jo gojimo. Kultura podjetja naj spodbuja profesionalnost, užitek pri delu, smeh in družabnost, politiko »odprtih vrat«, prav tako pa naj temelji na vrednotah zaposlenih, da se ti z njo lahko poistovetijo. Za motiviranje pa izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo, ker imajo dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, manj ali celo neželene učinke.

15. Skrb za rast in razvoj vodje. Mišljenje, da smo kot vodja osvojili že vse znanje tega sveta, se pojavi pri marsikaterem vodji in ga brez potrebe pahne v stagnacijo ali celo nazadovanje. Pameten vodja si opredeli čas in vsebino svojega usposabljanja in zanj stalno skrbi s prebiranjem strokovne literature, spremljanjem novosti, udeležbo na seminarjih ipd., kar pripomore k ohranjanju bistrega duha, kopičenju znanja in dotoku svežih idej.

V prihodnje se bodo morala podjetja usmeriti predvsem v razvoj tistega znanja in tistih veščin, ki bodo njihovim vodjem omogočile ugotoviti, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati talentirane posameznike, opremljene z znanjem in veščinami, ki se jih ne da kopirati in podjetju dolgoročno prinašajo konkurenčno prednost. S tem bo še bolj narasla vrednost mehkih vodstvenih znanj, brez katerih vodje že danes ne morejo dosežati polne učinkovitosti, vodje pa bodo morali razviti bistveno bolj individualiziran in k ljudem usmerjen vodstveni slog. Pa naj gre za majhna ali velika podjetja!

9. VIRI IN LITERATURA

- Adizes, Ichak (1996): Življenjska pot podjetja. V Stane Možina (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, 65–92. Ljubljana: Pantha Rei – Sineza.
- Alvesson, Mats in Stefan Sveningsson (2003): *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*. Dostopno na <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/56/12/1435> (20. december 2007).
- Ashkanasy, Neal in Barry Tse (2000): *Transformational Leadership as Management of Emotions*. London: DP Publications.
- Avolio, Bruce J. (1999): *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. London: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barker, Richard (2001): The nature of leadership. *Human Relations* 54(3), 343–362.
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. in Ralph M. Stogdill (1990): *Bass & Stogdill Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. (1996): *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Brečko, Daniela (2007): Navdušujoče vodenje. *HRM* 5(6), 19–25. Ljubljana: GV Založba.
- Brečko, Daniela (2008): Intervju z avtorjem. Ljubljana, 24. junij.
- Bruch, Heike in Sumantra Ghoshal (2003): Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 44–51. Cambridge: Mit Sloan Management Review.
- Bruch, Heike (2006): Organizacijska energija: kako jo sprostimo, ohranimo in se odredotočimo nanjo. *HRM* 4(4), 6–11. Ljubljana: GV Založba.
- Bruch, Heike in Bernd Vogel (2007): Merjenje in upravljanje organizacijske energije. *HRM* 5(4), 6–10. Ljubljana: GV Založba.
- Burke, Ronald J., Carl L. Cooper, Ayse Karaevli in Douglas T. Hall (2004): *Leading in Turbulent Times*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.

- Conger, Jay. A. in Rabindra Kanungo (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Čurić, Željko (2007): Upravljanje energije čustev. *HRM* 5(7), 42–44. Ljubljana: GV Založba.
- Eagley, Alice H., Mary C. Johannesen-Smith in Marloes L. van Engen (2003): Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparison. *Psychological Bulletin* 124(4), 569–591.
- French J. in Raven B. (1999): The Bases of Social Power. *Journal of Applied Psychology* 73(2), 561–567.
- Gardiner, Gina (2007): *Organizing and Learning How to Organize: Optimizing Organisational Energy*. Dostopno na http://www.selfgrowth.com/articles/Optimising_Organisational_Energy.html (14. januar 2008).
- George, Mike (2007): Leadership ter čustvena in duhovna inteligenca. *Moje Delo* 26(5), 34–35. Ljubljana: Moje delo.
- Godina Košir, Ladeja (2006): Razvijanje osebne vizije zaposlenih. *HRM* 4(10), 23–28. Ljubljana: GV Založba.
- Goleman, Daniel (1998): *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, Daniel in Cary Cherniss (2001): *The Emotionally Intelligent Workplace*. New York: John Wiley.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik (2003): *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Graves, Pat R. (2008): *Motivation*. Dostopno na <http://www.answers.com/topic/motivation?cat=health&nr=1> (12. april 2008).
- Gruban, Brane (2002): Nova managerska teorija ali teologija? Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> (18. april 2008).
- Gruban, Brane (2005): Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 3(10), 10–17. Ljubljana: GV Založba.
- Gruban, Brane (2006): Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti. *HRM* 4(10), 14–22. Ljubljana: GV Založba.
- Gruban, Brane (2007): Motivacija managerjev. *HRM* 5(2), 52–55. Ljubljana: GV Založba.

- Gruban, Brane (2008): *Vodja tretje generacije*. Seminarско gradivo. Ljubljana: Dialogos.
- GZS (2006): Raziskava Skep – Kapos. Dostopno na http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/34379 (2. maj 2008).
- Herzberg, Frederick (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Willey.
- Hudovernik, Janez (2006): Polna zavzetost. *HRM* 5(10), 70–75. Ljubljana: GV Založba.
- Jurman, Benjamin (1981): *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kets de Vries, Manfred (2000): *Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Koopman, L. Paul in Deanne N. Den Hartog (2002): *Leadership in Organizations*. Sage Publications. London: Thousand Oaks.
- Lešnik, Vesna (2006): Pozitivna psihologija na delovnem mestu. *Moje Delo* 24(8), 10–11. Ljubljana: Moje delo.
- Lewis, Suzan (2004): *Integrating Work and Personal Life: Leadership Past, Present, and Future*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Lowell, Bryan in Claudia Joyce (2007): *Mobilizing Minds*. New York: McGraw-Hill.
- Mazzuca, Pasquale (2007): Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM* 5(4), 12–13. Ljubljana: GV Založba.
- McCann, Deiric (2008): *Vpeljevanje produktivnosti v funkcijo HR*. Konferenca Moje Delo. Portorož (27. maj 2008).
- Mesner Andolšek, Dana (1995): *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Morgan, Gareth (2004): *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado

- Dimovski in Bogomir Kovač (2002): *Management. Nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didacta.
- Nicholls, John (1987): Leadership in organizations: Meta, macro and micro. *European Journal of Management* 36(6), 16–25.
 - Nyumbu, Oliver (2008): *Great Leadership: Some key challenges in organisational culture*. Dostopno na <http://www.caret.co.uk/articles/> (12. april 2008).
 - Nyumbu, Oliver (2008): *Organisational Energy: fuelling your competitive edge*. Dostopno na <http://www.caret.co.uk/articles/> (12. april 2008).
 - Nyumbu, Oliver in Lesley Griffiths (2008): *Talent and practice: Two sides of a leadership coin?* Dostopno na <http://www.caret.co.uk/articles/> (12. april 2008).
 - Peters, Mike (2003): *Entrepreneurial Skills in Leadership and Human Resource Management Evaluated by Apprentices in Small Tourism Businesses*. Innsbruck: University of Innsbruck.
 - Praprotnik, Tadej (2008): Vodja je prvi med enakimi. *Podjetnik* 17(3), 52–53. Ljubljana: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.
 - Rozman, Bor (2008): *V podjetju ne uvajajte preveč sprememb hkrati*. Dostopno na <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=208059> (31. marec 2008).
 - Sauerman, Henry in Wesley M. Cohen (2007): *What Makes Them Tick? Employee Motives and Industrial Innovation*. Dostopno na http://www.hbs.edu/entrepreneurship/pdf/Sauermann_Cohen-summary.pdf (12. marec 2008).
 - Schermerhorn, John, James G. Hunt in Richard Osborn (2005): *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
 - SiOK – skupno poročilo (2005): *Organizacijska klima v Sloveniji*. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_let_2005.pdf (12. maj 2008).
 - Socius (2006): *Skupinsko delo za prihodnost*. Dostopno na <http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4412/article.html> (20. maj 2008).
 - Stare, Janez (2007): Vodenje in motivacija za delo. *HRM* 5(2), 6–9. Ljubljana: GV Založba.
 - Stevenson, William J. (1992): *Introduction to Management Science*. Irwin, Boston.

- Tavčar, Mitja I. (2002): *Strateški Management*. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru.
- Yukl, Gary (2004): *Tridimensional Leadership Theory: A Roadmap for Flexible Adaptive Leaders*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Vilman, Lea in Janez Žezlina (2007): Vodenje v slovenskih podjetjih. *HRM* 5(2), 76–81. Ljubljana: GV Založba.
- Zaleznik, Abraham (1977): Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 36(5–6), 67–78.

10. PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni!

Sem Tadej Dobravc Verbič, trenutno zaposlen v jezikovnem studiu Veris in z nedokončanimi obveznostmi iz študija komunikologije na FDV. Pri izvedbi raziskovalnega dela diplomske naloge bi mi nadvse koristilo vaše mnenje o vodenju in delu v vašem podjetju. Vprašalnik je povsem anonimen in zaupen, torej vaši odgovori ne bodo posredovani vodstvu. Vodstvo bo izvedelo le za končne ocene celotnega kolektiva, zato Vas prosim, da brez bojazni odgovarjate, kot sami resnično mislite.

Na vprašanja večinoma odgovarjate z obkrožitvijo ustreznega odgovora, zato vam rešitev celega vprašalnika ne bi smela vzeti več kot 15 minut.

Iskreno se vam zahvaljujem za vložen trud in čas ter vam želim uspešno delo!

Podjetje: _____

Če imate v podjetju vodstveno funkcijo, to označite s križcem:

- sem vodja oddelka/neposredni pomočnik direktorja

Delovna doba v tem podjetju: _____ let

Ime vodje, ki ga boste ocenjevali? _____

Izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

1 – sploh se ne strinjam	2 – v glavnem se ne strinjam	3 – niti, niti	4 – v glavnem se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
--------------------------	------------------------------	----------------	---------------------------	---------------------------

Osebnostne lastnosti vaše/-ga vodje:

1.	Se zelo hitro razburi.	1	2	3	4	5
2.	Vedno se mu/ji mudi.	1	2	3	4	5
3.	Je zelo razumevajoča oseba.	1	2	3	4	5
4.	Z zaposlenimi je vedno odkrit/-a.	1	2	3	4	5
5.	Je vljuden/-na in ne uporablja grdih besed.	1	2	3	4	5
6.	Je zmeden in neorganiziran človek.	1	2	3	4	5
7.	Je zelo inteligen/-na.	1	2	3	4	5
8.	Po naravi je radodaren človek.	1	2	3	4	5
9.	Vedno je sproščen/-a in nasmejan/-a.	1	2	3	4	5
10.	Ne zna poslušati, ampak ljubi monologe.	1	2	3	4	5
11.	Zaveda se svojih napak in jih tudi priznava.	1	2	3	4	5
12.	Je zelo družabna oseba.	1	2	3	4	5

Način vodenja:

Ali vaš/-a vodja ...

13.	Ohranja distanco z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
14.	Vodi s strastjo.	1	2	3	4	5
15.	Odloča sam/-a in se ne posvetuje z drugimi.	1	2	3	4	5
16.	Je skrivnosten/-na in ne deli rad/-a informacij.	1	2	3	4	5
17.	Misli predvsem na prihodnost.	1	2	3	4	5
18.	Bolj svetuje kot ukazuje.	1	2	3	4	5
19.	Vedno je na voljo za pogovor ali pomoč.	1	2	3	4	5
20.	Podjetje vodi v pravo smer.	1	2	3	4	5

21. Kako vodja preverja opravljene naloge?

- a) Redno hodi naokoli in nas nadzoruje
- b) Ne preverja, saj nam popolnoma zaupa
- c) Zaposleni mu redno poročamo (pisno ali na sestankih)
- d) Preverja samo končne rezultate
- e) Drugo: _____

22. Ob kakšnih priložnostih redno komunicirate z vodjo? (*obkrožite lahko več odgovorov*)

- a) na delovnih sestankih
- b) naključno ob srečanju (npr. na hodniku)
- c) redno ob delu
- d) prek e-pošte
- e) po službi ob pijači/na zabavi
- f) drugo: _____

23. Koliko ur na teden vodja povprečno nameni komuniciranju:

- a) s celotnim kolektivom: _____
- b) z vami osebno: _____

24. Ko vodja govori o prihodnosti podjetja, najpogosteje:

- a) omenja grožnjo in nevarnost, ki preti podjetju
- b) sanjari o zelenem uspehu ali privlačni prihodnosti
- c) z bilancami in številkami po ekonomsko napoveduje razvoj
- d) drugo: _____
- e) ne govori o prihodnosti.

25. Ali vas osebno vodja vključi v pomembne odločitve za organizacijo in zaposlene?

- a) da
- b) ne
- c) včasih

26. Ali poznate vizijo in cilje vaše organizacije?

- a) da
- b) ne
- c) delno

27. Ali veste, kaj je trenutna prioriteta v vašem podjetju/oddelku?

- a) da
- b) ne
- c) delno
- d) prioritet je preveč
- e) ni prioritet

28. Ali ste po delovnem sestanku ponavadi bolj ali manj motivirani za delo, kot pred njim?

- a) bolj
- b) manj
- c) enako

29. Se v vašem podjetju spodbuja timsko ali individualno delo?

- a) timsko
- b) individualno
- c) oboje
- d) drugo: _____

Delo in zadovoljstvo:

V tabeli, tako kot prej, obkrožite mero strinjanja s številkami od 1 do 5.

	1 – sploh se ne strinjam	2 – v glavnem se ne strinjam	3 – niti, niti	4 – v glavnem se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					

42. Ali ste se v zadnjem letu v podjetju udeležili dodatnega izobraževanja?

- a) da
- b) ne

43. Ali ste, če vodja tako zahteva, pripravljeni vložiti dodaten napor v delo?

- a) da
- b) da, a le za omejen čas
- c) da, a le za omejen čas in dodatno plačilo
- d) ne

Sodelavci:

		Ne			Da	
44.	S svojimi sodelavci sem zelo zadovoljen/-na.	1	2	3	4	5
45.	S sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
46.	Moj najboljši prijatelj je iz moje službe.	1	2	3	4	5
47.	Sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	1	2	3	4	5
48.	Sodelavci v moji delovni skupini dejavno rešujejo probleme.	1	2	3	4	5
49.	Sodelavci v moji delovni skupini so pogosto izčrpani.	1	2	3	4	5
50.	Sodelavci v moji delovni skupini se pogosto vedejo razdiralno (npr. sprožajo govorice, se prepirajo ...)	1	2	3	4	5
51.	Moja delovna skupina je pripravljena ukrepati kadarkoli.	1	2	3	4	5
52.	Sodelavci v moji delovni skupini so trenutno zadovoljni s trenutnim stanjem in zavračajo spremembe.	1	2	3	4	5
53.	Večina sodelavcev meni, da naše delo nima prihodnosti.	1	2	3	4	5

Za konec:

54.	Ponosen/-na sem, da delam prav za to podjetje.	1	2	3	4	5
55.	Ime našega podjetja je v panogi ugledno.	1	2	3	4	5
56.	Na splošno sem z našim/našo vodjo zelo zadovoljen/-na.	1	2	3	4	5
57.	Na splošno sem z delom, ki ga opravljam, zelo zadovoljen/-na.	1	2	3	4	5

58. Naštejte 3 lastnosti dobrega vodje!

59. Kaj vam je v tej službi najbolj všeč?

Iskreno se vam zahvaljujem za rešeno anketo!

PRILOGA B: Vprašanja za pogovor z vodjo

Na kratko: Kakšna je vaša strokovna izobrazba in kakšne so vaše delovne izkušnje?

Kako uravnovešate delo in prosti čas? Imate dovolj prostega časa? Kako dolg je vaš delovnik?

Se ukvarjate s športom?

Vas služba izčrpava ali je to vaš vir energije? Imate kdaj težave z lastno motivacijo?

Ali večkrat pomislite, da bi vodenje podjetja prepustili komu drugemu?

Če bi morali izpostaviti nekaj vaših izstopajočih značajskih lastnosti, ki vplivajo tudi na vodenje, kaj bi izpostavili?

Kako uspešni ste pri uresničevanju vaših ciljev v podjetju?

Ste z zaposlenimi kot prijatelji ali ohranjate distanco?

Se kdaj namenoma ali nenamenoma razjezite nad sodelavci?

Kako skrbite za motivacijo zaposlenih?

Kako je določena plača zaposlenih (glede na kaj)?

Ali imajo zaposleni možnost napredovanja in izpopolnjevanja?

Kako nadzorujete njihovo delo?

Kako in kdaj komunicirate z zaposlenimi? Kako pogosti so sestanki?

Kako finančno uspešno je bilo vaše podjetje v zadnjih 2 letih (opisno)?

Kako ocenjujete odnose med sodelavci?

Kako ocenjujete delovno energijo v podjetju?

Kako pogosto so vaši zaposleni odsotni zaradi bolniškega dopusta? Imate kakšen podatek?

Kakšna je fluktuacija zaposlenih? Ali ostajajo v podjetju vsaj po nekaj let?

S čim zadržite dobre sodelavce?

Kaj so vrednote, ki jih najpogosteje poudarjate zaposlenim?

Kakšen je po vašem mnenju dober vodja v majhnem podjetju?

Situacijski vprašanji:

Člani vašega tima ne morejo samostojno rešiti problema. Ponavadi ste jim pustili, naj to storijo sami, pa tudi sicer so bili samostojni. Delovanje tima in medosebni odnosi so dobri.

- a) Delate skupaj s timom in skupaj rešujete problem.
- b) Timu pustite, da sam reši problem.
- c) Sami hitro rešujete situacijo.
- d) Spodbujate člane tima, da rešujejo problem, ter podpirate njihova prizadevanja.

V mislih imate določeno spremembo. Vaši podrejeni delajo dobro in spoštujejo potrebo po spremembi.

- a) Zaposlenim omogočite, da se vključijo v izvajanje spremembe, vendar niste preveč direktivni.
- b) Napoveste spremembo, jo izvajate in pri tem zaposlene nenehno nadzirate.
- c) Pustite članom tima, da oblikujejo svoje lastne poti in rešitve.
- d) Upoštevate nasvete članov tima, vendar potek spremembe usmerjate sami.