

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO V LJUBLJANI

DIPLOMSKA NALOGA

**VODENJE IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH V DOMU ZA
STARE LJUDI**

KATJA VERBOVŠEK

Ljubljana, 2014

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: Katja Verbovšek

Naslov naloge: Vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi

Kraj: Ljubljana

Leto: 2014

Št. strani: 96

Št. tabel: 4

Št. prilog: 3

Št. grafov: 6

Št.slik: 4

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Lektor: Prof. Marcel Štefančič

Deskriptorji: delavci, dom za stare ljudi, kakovost delovnega življenja, organizacija, socialno delo, vodenje

Povzetek:

Delovno življenje je področje, kateremu namenimo veliko časa, zato je težnja po visoki kvaliteti tega in čim večjem zadovoljstvu zaposlenih samoumevna. Značilnosti delovnega mesta vplivajo na zdravje, motiviranost, uspešnost in učinkovitost zaposlenih, vse to, pa na ugled organizacije. Ta naloga prikazuje pomen vodenja in njegovo povezavo s kakovostjo delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi, ki je primer socialnovarstvene organizacije. V nalogi je bila izvedena kombinirana raziskava, ki je pokazala na srednje visoko kakovost delovnega življenja zaposlenih. Na podlagi rezultatov lahko vodstvo doma za stare ljudi, v katerem je raziskava potekala, dobi povratno informacijo o svojem delu od zaposlenih glede njihovih potreb in pričakovanj. Ob tem pa prikazujem tudi pomen socialnih delavcev, ki je na področju organizacije zanemarljiv, a zelo potreben.

Title: Management and quality of working life of employees in a home for the elderly people

Descriptors: Management, organization, quality of working life, nursing home, social work

Abstract:

Working life is an area we dedicate a lot of time to. Therefore, the tendency for the quality of this area and the greater employee satisfaction is taken for granted. The characteristics of the workplace affect health, motivation, effectiveness and efficiency of employees as well as the reputation of the organization itself. The following work displays the importance of leadership and its relationship to the quality of working life of employees in a home for the elderly

people, which is an example of a social welfare organization. This research paper is based on a combined survey, which demonstrated a medium-high quality of the working life of employees. Based on the results the management of the home for the elderly people, where the research was conducted, can receive a feedback on their work by the employees about their needs and expectations. At the same time it also presents the importance of social workers in the field of organization, which is nowadays neglected but highly necessary

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO V LJUBLJANI

DIPLOMSKA NALOGA

**VODENJE IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH V DOMU ZA
STARE LJUDI**

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Katja Verbovšek

Ljubljana, 2014

PREDGOVOR

Uspeh vsake organizacije je odvisen od mnogoterih sposobnosti vodstvenega kadra in njihovega odnosa ter pristopa do sodelavcev.

Vodenje, ki predstavlja večdimenzionalno funkcijo menedžmenta, ima posebno moč na kvaliteto dela slehernega zaposlenega v določeni organizaciji. Iz tega sledi, da mora vodja znati vzpostaviti in vzdrževati komunikacijo s sodelavci, jih ustrezno navdihovati in se zavedati, da ima delovno mesto in z njim povezani pogoji, na posameznika vpliv, ki se širi tudi zunaj delovne organizacije v zasebno življenje zaposlenega.

Pri tem je treba izpostaviti koncept kakovosti delovnega življenja, katerega namen je zagotavljanje zadovoljstva in dobrega počutja zaposlenih kot tudi uspešnost same organizacije. Ocenjevanje in preverjanje tega aspekta življenja pa omogoči vodjem vpogled v njihovo delo.

Vodenje v socialnovarstvenih organizacijah predstavlja za vse vodje prav poseben izziv, saj morajo poleg potreb zaposlenih upoštevati v prvi vrsti navodila svojega ustanovitelja. Pri tem lahko nastane tudi konflikt interesov, ki ga lahko uspešno razreši le spreten, pozoren in inovativen vodja. Na tem mestu bi izpostavila vlogo socialnega dela, ki postavlja v ospredje dialog, dvosmerno komunikacijo, v kateri sta sogovornika enakovredna in ne zasedata vlogi podrejenega in nadrejenega. Socialno delo lahko pripomore k boljšemu vodenju organizacij.

Diplomsko delo je sestavljeno iz več poglavij. V prvem delu predstavljam bistvene teoretične značilnosti vodenja in kakovosti delovnega življenja ter dom za stare ljudi kot organizacijo. Sledi opredelitev problema. Empirični del nam razkrije rezultate raziskave in celotno pot do njih. Podani so tudi razprava s predlogi za izboljšavo.

Namen in cilj te diplomske naloge je – poleg seznanitve z obstoječimi teoretičnimi spoznanji številnih avtorjev – tudi empirično proučevanje in ugotavljanje povezave med vodenjem in kakovostjo delovnega življenja zaposlenih v določenem domu za stare ljudi, ki pa je zaradi domnevne delikatnosti teme želel ostati neimenovan.

Izbira te organizacije ni bila naključna, ampak je temeljila na dvoletnem opravljanju praktičnega dela v okviru študija. Zanimalo me je predvsem, kako v resnici zaposleni

doživljajo vodenje svojih nadrejenih, kako ocenjujejo kakovost delovnega življenja in ali obstaja med tema dvema pojmom povezava in če obstaja, kakšna je.

Od tej priložnosti bi se rada tudi zahvalila vsem, ki so me tekom študija spodbujali in mi nesebično stali ob strani ter mi pomagali. Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Bojani Mesec za dane nasvete in asistentki Tamari Rape Žiberna, za vso pomoč, podporo in usmeritve pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala tudi direktorici organizacije za dovoljenje pri izvajanju raziskovalnega dela naloge in vsem sodelujočim za izpolnitev anketnih vprašalnikov ter Marcelu za lektoriranje slovenskega jezika.

Vsem iskrena hvala!

Kazalo

1. TEORETIČNI DEL	6
1.1 UVOD.....	6
1.2 VODENJE.....	7
1.2.1 OPREDELITEV VODENJA	7
1.2.2 PARADIGMATSKI PREMIK V VODENJU	9
1.2.3 NOV NAČIN VODENJA - V OSPREDJU JE ČLOVEK.....	10
1.2.4 POMEN SOCIALNEGA DELA V POVEZAVI Z VODENJEM.....	11
1.2.5 DEJAVNIKI VPLIVA NA VODENJE.....	12
1.2.6 POMEMBNI ELEMENTI VODENJA	17
1.3 MODELI IN STILI VODENJA	27
1.3.1 MODELI VODENJA	27
1.3.2 STILI VODENJA	28
1.3.3 TRANSFORMACIJSKO IN TRANSAKCIJSKO VODENJE	38
1.3.4 AVTENTIČNO VODENJE	39
1.3.5 ETIČNO VODENJE.....	41
1.4 DRUGAČNI PRISTOPI K VODENJU	43
1.4.1 MINIMALISTIČNO VODENJE	43
1.4.2 KIBERNETSKO VODENJE	43
1.4.3 NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE (NLP)	45
1.4.4 COACHING	45
1.5 KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA.....	47
1.5.1 OPREDELITEV POJMA KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA	48
1.5.2 ELEMENTI IN DOLOČNIKI KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA.....	49
1.5.3 USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINE.....	51
1.5.4 SOCIALNO DELO V DELOVNEM OKOLJU.....	52
1.6 VODENJE IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH V DOMU ZA STARE LJUDI	54
1.6.1 UMESTITEV	54
1.6.2 DOM ZA STARE KOT INSTITUCIJA	55
2. PROBLEM.....	56
3. METODOLOGIJA	58
3.1 VRSTA RAZISKAVE, MODEL RAZISKAVE IN SPREMENLJIVKE	58

3.2 MERSKI INSTRUMENT IN VIRI PODATKOV	62
3.3 POPULACIJA IN VZORČENJE.....	64
3.4 ZBIRANJE PODATKOV	65
3.5 OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV	66
4. REZULTATI	67
5. RAZPRAVA	79
6. SKLEP	82
7. PREDLOGI	84
8. LITERATURA.....	86
9. PRILOGE.....	91
10. POVZETEK	92

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1.2.1: Zaposleni kot sledilci vodje (Hočevnar et al. 2003:139)	26
Slika 1.3.1: Kontinuum avtorsko-demokratskega vodenja (Rozman et al. 1993:205).....	29
Slika 1.3.2: Reddinov model (Možina et al. 2002:521).....	36
Slika 1.5.1: Kazalci življenjskih pogojev (predavanje RDO)	49
Graf 4.1: Spol.....	67
Graf 4.2: Starost	68
Graf 4.3: Izobrazbena struktura	69
Graf 4.4: Dejavnost zaposlitve	70
Graf 4.5: Vpliv vodenja na kakovost delovnega življenja zaposlenih	73
Graf 4.6: Iskanje pomoči v primeru težav na delovnem mestu	74
Tabela 3.3.1: Število zaposlenih v domu za stare ljudi.....	64
Tabela 4.1: Stil vodenja vodje tima	71
Tabela 4.2: Stil vodenja glavne vodje organizacije.....	72
Tabela 4.3: Kakovost delovnega življenja zaposlenih.....	73

1. TEORETIČNI DEL

1.1 UVOD

Svet, v katerem sobivamo, opazno doživlja velikanske, tako pozitivne kot negativne spremembe, zlasti v smislu hitrega napredka in novih možnosti, kar je vidno na vsakem našem koraku. Glavni razlogi za to so predvsem vse bolj prepleteno svetovno gospodarstvo, tržna negotovost, posledično tudi ogromne okoljske spremembe in vse večja ozaveščenost in izobraženost ljudi. Organizacije v delovnem okolju vse hitreje prilagajajo in spreminjajo poslovne strategije in modele, odpuščajo in znova zaposlujejo ter najemajo ljudi, kar jim dovoljuje zdajšnja zakonodaja z vse bolj razširjenimi fleksibilnimi zaposlitvami. Vse to pa postavlja organizacije pred izziv kako učinkovito izpeljati spremembe na način, ki ga bodo sprejeli tudi zaposleni.

Okolje je torej v nenehnem spreminjanju. Globalizacijske spremembe pa lahko poleg skupka multiplastnih problemov prinesejo tudi nove priložnosti. V organizacijah morajo zlasti vodje, nenehno spremljati te spremembe, predvidevati in jih obvladovati skupaj s sodelavci. Menim, da morajo biti vodje zato pri tem pozorni predvsem na svoj stil in način vodenja, saj lahko s pristopom k sodelavcem vplivajo ne le na podobo o sebi, ki jo kažejo drugim, temveč tudi na kakovost delovnega življenja svojih zaposlenih.

Če je še nedolgo tega vladal vodja z železno roko, danes temu ni več tako, saj je poudarek na interesu do človekovih potencialov. Poleg ekonomskih ciljev organizacije mora vodja poskrbeti tudi za socialne potrebe svojih sodelavcev, kot so njihovo zadovoljstvo, skrb za osebni razvoj in zdravo delovno okolje. Brez improvizacije, treniranja veščin in izkušenj pa bo zgleden vodja težko dohajal spremembe, sprejemal inovativnost in dosegal soglasja.

Skladno z napisanim se tako spreminja pogled na vodenje in potreba po spremembah na ravni vodstva. Zato je skrajni čas, da stopimo iz okov stare šole in začnemo znova. Z drugačnimi pristopi in načini vodenja – takšnimi, ki zajemajo vodenje v pravem pomenu besede in ne več poganjanja zaposlenih.

1.2 VODENJE

Nauk o vodenju je star več kot sto let, je bil in je še vedno tarča zanimanja predvsem družboslovnih znanstvenikov, kar nakazuje obsežna literatura na tem področju. Čeprav se vodenje pogosto povezuje z gospodarstvom, pa se moramo zavedati, da pravzaprav sega daleč prek tega v vsa družbena področja: podjetništvo, politiko, tudi v šport in kulturo.

Yuklu (1989: 1) in številnim drugim se zastavlja vprašanje, kaj imajo določene vodje v sebi, da si pridobijo gorečnost in predanost ljudi, kot sta si jo, npr., Gandi in Mohamed, ali na drugi strani, kako je voditeljema, kot sta Hitler ali Cesar uspelo pridobiti takšno podporo.

Z zastavljanjem takšnih in drugačnih vprašanj ter oblikovanjem pristopov bi mnogi radi odkrili način kako postati zavidanja vreden vodja, ki lahko obvlada tako organizacijo nalog kot svoje zaposlene ter je pri tem uspešen navzven in tudi sam pri sebi.

Vodenje pravzaprav predstavlja realizacijo vseh strategij v organizaciji. Da bi ta uspešno zacvetela, pa je potrebno razumevanje strateških ciljev s strani zaposlenih, potrebna je vera vanje ter usposobljenost za njihovo doseganje. Pri tem so ključne vodje, ki usmerjajo zaposlene v pravo smer (Hočevár et al.2003:124).

V nadaljevanju bomo podrobneje spoznali to dinamično funkcijo, ki zagotavlja produktivnost, donosnost, kvalitetne izdelke in storitve in zadovoljstvo vseh v organizaciji in tudi zunaj nje.

1.2.1 OPREDELITEV VODENJA

Ob prebiranju različnih avtorjev, ki pišejo o vodenju, lahko hitro ugotovimo, da obstaja skoraj toliko definicij vodenja, kot je oseb, ki so te definicije postavili. Ti pogledi so raznoliki predvsem zaradi vpliva okoliščin nekega določenega obdobja, kar je moč zaznati v naslednjem podpoglavju. Kljub vsemu pa je raznolikim definicijam skupno strinjanje o kompleksnosti in večplastnosti tega procesa – zaradi nanašanja na ljudi.

Najbolj popularno in uporabljeno opredelitev vodenja v slovenski literaturi je postavil Možina (2002a: 499), ki vodenje definira kot sposobnost spodbujanja, usmerjanja in

vplivanja na sodelavce, da ti delujejo drugače (po navadi z manj lastne volje) in da dosegaajo zelene cilje ob čim manjši porabi energije in s tem večjim osebnim zadovoljstvom.

Gornja definicija se zdi, zlasti če gledamo skozi socialno-delavsko perspektivo, malce enosmerna, in v tem primeru se strinjam z Goffeejem in Jonesom (2006:10), ki trdita, da vodenje ni nekaj, kar delamo z drugimi ljudmi, temveč je to nekaj, kar delamo skupaj z njimi. Gre za odnos, ki se vzpostavi med vodjo in vodenimi.

Možina (2002b:17-21) nadaljuje, da vodenje zajema tudi motiviranje, komuniciranje in kadrovanje. Vsak vodja mora biti po njegovem tudi kadrovik. To pomeni, da zna opredeljevati naloge in zahteve, vezane na delovna mesta, usposablja sodelavce, spremljati njihov razvoj, jim stati ob strani, ko se soočajo s težavami na delu, in svetovati pri konfliktih, ki nastajajo v odnosih do drugih.

Terry (1993:11) vidi vodenje kot interakcijo med člani skupine, v kateri je vodja neke vrste agent sprememb in čigar dejanja vplivajo na druge člane skupine.

Zanimivo se zdi tudi Millerjevo (2003:91) razmišljanje o vodenju kot načinu discipliniranja lastnih misli, pri čemer urimo osebno odgovornost in odločitev, da bomo vsak dan prispevali nekaj dobrega, ne glede na zavzemajočo vlogo ali stopnjo na hierarhični lestvici.

Dave Carnegie (2013: 16) pa namesto pojma vodenje predlaga kar pojem usmerjanje in s tem daje večjo svobodo in možnost soodločanja, mentorstva in učenja. Vodenje se mu namreč zdi preveč povezano z ukazovanjem, strahospoštovanjem in pravili.

Sama menim, da je vodenje socialni vpliv na zaposlene, pri čemer moč navadno res izhaja predvsem iz legitimnega položaja, a ga vodja ne izkorišča v zle namene, temveč v izboljšave. Če vodja ni dobronameran, si naziva vodja ne zasluži. Clemmer (2008:78) bi dejal, da vodenje pomeni ukrepanje, ne pa položaja.

Mnogi zamenjujejo vodenje z menedžmentom in nasprotno. Zagotovo teh dveh pojmov ne moremo enačiti. Predvsem zato ne, ker je vodenje razloženo kot ožje pomenski pojem od menedžmenta, saj predstavlja eno izmed njegovih funkcij. Zaradi pomembnosti te funkcije, navezovanja na ljudi in stalnega spreminjanja njenega razumevanja pa menim, da jo moramo obravnavati ločeno in ne le kot del menedžmenta. Carnall (1990: 171) bi pri ločevanju teh pojmov dodal, da so menedžerji tisti, ki ravnaajo pravilno, se držijo določil in vodijo

transakcijsko, vodje pa so ljudje, ki delajo prave stvari in so pri tem osredinjeni na vizijo in vodijo transformacijsko. Za razliko od ostalih poslovnih funkcij se vodenje nanaša na ljudi.

1.2.2 PARADIGMATSKI PREMIK V VODENJU

Začetki vodenja zagotovo segajo že v prazgodovino s to razliko, da se takrat okoli tega niso razvijale posebne teorije in pristopi. Skoz zgodovino so obravnavanju ljudi kot delovni sili namenili različno količino pozornosti. Prav tako se je koncept vodenja skozi leta preoblikoval in spreminjal.

Razvoj znanosti je urno ubiral svojo pot skozi krizne prelome v določenih obdobjih, skozi različne poglede znanosti in družbe na svet, na kar so delovali predvsem psihološki in socialni dejavniki. Tako je prihajalo do rušenja stare in vzpostavljanja nove paradigme (Bukovec 2009: 68).

Šestdeseta leta zaznamujejo velike paradigmatke spremembe v dojemanju vodenja organizacij. Covey (2000: 146-149) gleda na premik paradigme v vodenju kot na prekinitev starega načina razmišljanja in oblikovanje novega, drugačnega razumevanja resničnosti. Navaja štiri vodstvene paradigme, in sicer: paradigmo znanstvenega menedžmenta z avtoritativnim načinom vodenja na čelu, paradigmo človeških odnosov, kjer je slog še vedno omiljeno avtoritativen, paradigmo človeških virov, kjer je okolje oblikovano za ustvarjalno doseganje ciljev organizacije in paradigmo vodenja po načelih, ki je holistična, ekološka, razvojna in osrediščena na ljudi (Covey 2000: 146-149).

Paradigmo lahko tako opredelimo kot prehod med starim in novim, ki označuje nujne spremembe za reševanje problemov in izzivov, ko stara znanja niso več ustrezna.

Najznačilnejša sprememba v vodenju je, kot trdijo številni avtorji, med njimi tudi Kovač (2004), Možina (2002a), Ovsenik (2006), Rozman (2012) in Svetlik (2009), opazen premik od hierarhične strukture organizacije k horizontalni, kar si lahko predstavljamo kot obrnjeno piramidalno zgradbo. S spremembo trendov, kot so premik od menedžerja do vodje, večja skrb za zaposlene in spodbujanje inovativnosti, smo prišli do ugotovitve po potrebi preobrazbi delovnega okolja, vlog in nalog ter težnji po »razmišljujočem« vodenju (Ovsenik 2006).

Boje, Gephart in Thatchenkery (1996: 235) menijo, da nam mora biti v prihodnje izziv predvsem rekonstrukcija predstave o vlogah vodij.

Slednje si lahko predstavljamo kot delo v smeri iskanja večje skladnosti interesov med zaposlenimi in vodji, kot rušenje hierarhije, ki predstavlja smrt za organizacijo, kot delovanje v smeri izboljševanja komunikacije in sodelovanja med vsemi člani organizacije ter kot humano vodenje. Gre torej za dojemanje sodelavcev kot pomembnih ljudi, ki prispevajo k skupnemu cilju, in ne več kot podrejenih, ki so zgolj sredstvo za opravljanje nalog.

1.2.3 NOV NAČIN VODENJA - V OSPREDJU JE ČLOVEK

Če si zamislimo vodenje skozi tisočletja, se nam v mislih naslikajo podobe izkoriščanja sužnjev in grobega ukazovanja kraljev v fevdalizmu ter nehumanega ravnanja z ljudmi v tovarnah v času industrijske revolucije. Tak način vodenja so kritizirali mnogi humanisti, ki so si prizadevali za bolj človekoljuben način ravnanja z zaposlenimi.

Villa (1994: 48) kot enega izmed pomembnih humanistov omenja Tomasa Mora in njegovo Utopijo, v kateri daje nove smernice za vodenje, temelječe na viziji pravične družbe.

Če se naprej ustavimo v obdobju neoklasične organizacije, ne moremo mimo Eltona Maya, ki pokaže na ukazovanje kot na zastarelo načelo in v ospredje postavi medčloveške odnose.

Vodstvu pokaže, da mora spremeniti odnos do zaposlenih v bolj demokratičen in mora usmeriti pozornost k njihovim željam in težavam. S Hawthornskimi študijami (1928-1933) je Mayo opozarjal na pomen dobrih medčloveških odnosov, ki kažejo na povezavo med dobrim ravnanjem z ljudmi in med uspešnim in učinkovitim delom (Villa 1994: 84-88).

Na tej podlagi lahko zaznamo, da so vodje postavljeni pred nove izzive, saj je postalo očitno, da uspešnih organizacij brez zadovoljnih delavcev ni. Vemo, da je danes potrebno ljudi voditi v slogu tekočega stoletja, kar pomeni, da je treba nekaj več kot le odlično tehnologijo. Zaradi osvojenega znanja, izkušenj in spremenjenih značilnosti si določene generacije ne dovolijo več ukazovati. Pomembno je postalo postavljanje ciljev, vizija, inovativno in timsko delo. Od vsakogar se tudi pričakuje (bi se moralo pričakovati), da izrazi svoje mnenje, ideje ter tako prispeva k skupnemu cilju.

Tovrstno razmišljanje, ki v ospredje postavlja slehernega posameznika, je za večino še vedno uganka in nanj gledajo precej skeptično. Takšno vodjo čaka težko delo, saj ni vedno lahko upoštevati mnenja vsakega zaposlenega, je pa na koncu nedvomno poplačan s pozitivnim vzdušjem v organizaciji in s srečnimi sodelavci, ki se čutijo cenjene.

1.2.4 POMEN SOCIALNEGA DELA V POVEZAVI Z VODENJEM

Mnogi imajo napačno predstavo o poslanstvu socialnega dela. Predmet in aktivnost omenjene stroke si namreč predstavljajo precej ožje in skromnejše, kot dejansko je. Ne zavedajo se, da predmet socialnega dela zavzema celotno življenjsko situacijo človeka v družbi (Milošević Arnold, Postrak 2003:90), torej zajema tudi položaj zaposlenih v delovnem okolju. Vsi pomisleki ob povezavi socialnega dela in vodenja so torej odveč. Kot bomo videli v nadaljevanju, imata ti dve področji marsikaj skupnega.

1.2.4.1 SOCIALNO DELO

Socialno delo slovi zlasti po svoji pomagajoči funkciji ljudem za ustvarjanje bolj kakovostnega življenja na vseh področjih.

Ta pomembna stroka, ki je nekje sredi 20. stoletja pridobila profesionalni status, prevzema vlogo humanizma pri delu in v akciji, s tem ko spodbuja vse tisto, kar prispeva k razvoju posameznika, skupine ali skupnosti. Razpolaga s specializiranim in sistematiziranim znanjem o človeku in družbi, ki temelji na kombinaciji intuicije, inteligence, izobrazbe, izkušenj in pripomore k spodbujanju in razvijanju sposobnosti posameznikov ter njihovemu lažjemu delu in zadovoljevanju potreb. S svojimi metodami in tehnikami socialno delo odpravlja ovire, ki preprečujejo razvoj in vključevanje v okolje. Ne pomaga samo posameznikom pri prilagajanju na družbene spremembe in pa tistim, ki so v položaju izključenosti, ampak je tudi uporabna znanost, ki pomaga ljudem, da dosežejo zadovoljivo raven psihosocialnega funkcioniranja, in se dotika z védenjem o človekovem vedênju in medčloveških odnosih ter položaja posameznikov v delovnem okolju. Na začetku so socialno delo izrabljali za nadzor preko

opozarjanja na škodljive in neprimerne razmere v družbi, pozneje pa je postalo bolj znano po dajanju pomoči tistim, ki jo potrebujejo (Milošević Arnold, Postrak 2003:10-17).

1.2.5 DEJAVNIKI VPLIVA NA VODENJE

Kadar nastopi govor o vodenju in zaposlenih, se moramo zavedati, da ima na to vpliv mnogo dejavnikov. Naštela bom zgolj nekatere, ki se mi zdijo pri tem najpomembnejši.

Garner (1989:118) vidi osnovna sredstva organizacije, znanje in sposobnosti vodje in zaposlenih, ugled organizacije v okolju in sodelovanje s pomembnimi drugimi kot pomembne dejavnike vpliva na vodenje. Lipičnik (1998: 31) pa šteje med te dejavnike še: stanje na trgu, politično stanje v državi, znanje oseb, ki se v podjetju ukvarjajo z ljudmi, model ravnanja s človeškimi viri in razvitost strok, ki podjetje napajajo z ustreznim znanjem.

Zagotovo imajo pomembno vlogo tudi psihosociofiziološki dejavniki, ki jih je definiral Robert Ornstein (1973) in vplivajo na zaznavo in posledično tudi na način vodenja. To so: vpliv časa in prostora vodenja, vpliv širšega in ožjega sociokulturnega konteksta, namere, potrebe, pretekle izkušnje, habituacija in avtomatizacija (Šugman Bohinc 2010a: 4-5).

So pa še drugi pomembni dejavniki, ki vplivajo na vodenje:

1.2.5.1 MOČ

Moč, ki jo ima posameznik, velikokrat privede do krepitve njegove samozavesti in samospoštovanja. V nasprotnem primeru pa smo lahko priča negotovosti, odvisnosti in občutku manjvrednosti. V vsakdanjem življenju smo navajeni reči, da moč, če je uporabljena napačno, pokvari človeka in pripelje do konfliktov. Spomnimo se Zimbardovih (1969) eksperimentov iz katerih je vidno, da lahko še tako miroljuben človek postane tiran, ko začuti moč v svojih rokah. Zato se postavlja vprašanje, kako vodja moč osvoji ali izgubi in koliko moči naj bi imel.

Popularna klasifikacija moči temelji na naslednjih petih bazah (Boone, Kurtz 1992: 391-392):

Moč nagrajevanja – vodja delavce nagrajuje za njihovo dobro opravljeno delo s pohvalami ali materialnimi nagradami (višja plača, bonusi, dopust, napredovanje itn.).

Moč pritiska – vodja kaznuje ali pa grozi zaposlenim s kaznovanjem. Sodelavcem daje nezaželene naloge, jim zmanjšuje plačo z namenom, da se napake ne bodo več ponovile.

Ekspertna moč – ljudje pogosto sledijo nasvetom nekoga z zanesljivim znanjem. Recimo, zaposleni bodo bolj spoštovali vodjo, ki je bil nekoč na njihovem delovnem mestu ali je opravljal naloge, ki jih opravljajo oni.

Referenčna moč – ta vir moči je baziran na karizmi vodje in na želji po podobnosti z njim. Zaposlen, ki ga navdušuje pozicija nadrejenega, bo temu lažje ustregel.

Legitimna moč – to je moč vodje, ki jo poseduje zaradi svojega naziva. Je moč, ki jo postavljajo organizacija, zakon, navade.

Dejstvo je, da vsako vodenje temelji na moči, kar je razvidno iz tega, da vsi avtorji, ki so se kakorkoli ukvarjali z vodenjem niso, izpustili koncepta moči. Iz takšnega razmišljanja so se razvili različni modeli, stili in načini vodenja ter razlage, kateri način je boljši.

1.2.5.2 ČUSTVA

Dolgo časa je veljalo, da čustva v delovnem okolju nimajo kaj iskati. Za ideal je veljal racionalen, objektivni, nepristranski in včasih neizprosen vodja, ki s čustvi ne vpliva na kopičenje dobička. Izkazalo pa se je ravno nasprotno, in če citiram Možino (2002a: 508), je: *»Vodenje samega sebe pogoj za vodenje drugih«*.

Čustva pri vodenju torej imajo pomembno vlogo in jih ne moremo ločiti od dela.

Pomembnost čustev je opazna zlasti takrat, ko so odnosi tako čustveni, da ovirajo delovanje organizacije. Iz tega razloga mora imeti vodja razvito čustveno inteligenco – sposobnost zavedanja lastnih in tujih čustev in zmožnost njihovega uravnavanja. Osnovne komponente čustvene inteligence pa zajemajo samozavedanje, samoobvladanje, družbeno zavedanje in obvladanje odnosov (Hočevar et al. 2003: 178-180).

Z vidika čustvene inteligence ločujemo različne načine vodenja (Možina 2002a: 508-516):

- Vodenje s prisilo: vodja zahteva takojšnjo privolitev v delovne naloge.
- Perfekcionistični način vodenja: vodja poudarja zelo visoke standarde za uspešnost organizacije; na tak način se lahko ustvarja negativno vzdušje, saj zahteve po odličnosti znižujejo delovno moralo.
- Sodelovalni način vodenja: v ospredju so sodelovanje, komunikacija in skupne odločitve.
- Mentorski način vodenja: tak način vodenja podpira ljudi in jih razvija za prihodnost tako strokovno kot osebnostno. Vodje so usmerjeni k pomoči zaposlenim pri razvoju kariere.
- Usmerjevalno vodenje: vodja sicer ima zadnjo besedo toda zaposlenim pušča dovolj svobode za tveganje in intenzivnost.
- Očetovski način vodenja: pri takem načinu so vodji zaposleni in njihovo počutje pomembnejši kot pa naloge in cilji.

1.2.5.3 ZAKONODAJA (DELOVNO PRAVO)

Ravnanje z zaposlenimi v organizacijah vključuje tudi spoštovanje določenih zakonskih predpisov in pravilnikov za nemoteno in pravilno delovanje organizacije.

Za ohranitev socialnega ravnotežja na ravni razmerij med zaposlenimi in njihovimi delodajalci/vodji je država poskrbela z delovnim pravom. Delovno pravo vpliva s svojimi elementi na vodenje in v veliki meri tudi na kakovost delovnega življenja zaposlenih, saj so, kot pravi Kavar Vidmarjeva (1998:81), *»Delovnopravni instituti tisti, ki v veliki meri določajo posamezne sestavine kakovosti delovnega življenja«*.

To pomeni, da določeni elementi kakovosti delovnega življenja izhajajo iz zakonskih določil in jih morajo vodje dosledno upoštevati, sicer lahko zaposleni iščejo pravico po sodni poti.

Skozi pregled Zakona o delovnih razmerjih (2013), lahko zasledimo jasno navedene bistvene elemente delovnega razmerja. Med njimi je tudi delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca/vodje. Že sam zakon zahteva od delodajalcev, da se poslužujejo enakega obravnavanja in prepovedi diskriminacije v delovnih organizacijah. Poleg zakonsko določenih

obveznosti pa mora vodja spoštovati delavčevo osebnost in mu mora zagotavljati kvalitetno in prijetno delovno okolje, k čemur prispeva s primernim vodenjem (Mežnar 2007: 42-44).

V delovnem okolju mora biti vodja ves čas pozoren na upoštevanje in pravilno razumevanje človekovih pravic in na prepoved privilegiranega obravnavanja izbranih zaposlenih.

Upoštevati mora načelo enakosti, ki predpostavlja vsakomur enake pravice ne glede na spol, raso, jezik, vero, politično prepričanje, družbeni položaj, invalidnost itd. (ZDR-1 2013).

Kavar Vidmarjeva (1998:102) se v tej zvezi dotakne neupoštevanja zakonov in ostalih aktov, ki kriminalizirajo diskriminacijo, saj meni, da še vedno ni poskrbljeno za enake možnosti vseh na področju dela. *»Probleme zaradi diskriminacije bi lahko odpravili s konceptom »affirmative action«. V Sloveniji se razen za Rome problem rasnega/etničnega razlikovanja na področju dela v strokovni javnosti še ni pojavil«* (Kavar Vidmar 1998: 102).

Že iz citata je vidno, da je treba uvajati ukrepe, ki vodjem preprečujejo diskriminacijo sodelavcev na podlagi zgoraj omenjenih lastnosti in da delujejo v smeri enakosti in pravičnosti, saj s tem povečujejo ugled organizacije.

1.2.5.4 SPREMEMBE

Človek se spreminja skupaj s časom in okoljem. Opažam predvsem na področju zaposlovanja, da dandanes porast individualistov ni majhna. Na drugi strani pa se večja pomen skupinskega dela, kar lahko zasledimo med drugimi tudi v delih Možine (2002a), Belaka (1993) in Brooksa (2003). Že na prvi pogled je jasno, da omenjeni individualizem in skupinsko delo nista skladna. Glede na opazen pojav tekmovalnosti za službe in napredovanja in povečana samozavest ter zmanjšano zaupanje in vljudnost, kar zaznavam predvsem med mladimi in je vidno tudi iz poročanj medijev, lahko rečem, da je oziroma še bo, vodenje poseben izziv in zelo težka naloga.

Dimovski in Penger (2009: 25-26) ločujeta dva tipa sprememb, in sicer: operativne spremembe, ki temeljijo na izboljšavah osnovnih del in procesov, in transformacijske spremembe, ki se ukvarjajo s preoblikovanjem celotne organizacije.

Ne glede na vrsto sprememb, pa to ne gre vedno nujno za nekaj slabega, saj spremembe lahko prinašajo nova znanja, tesnejše odnose in drugačne načine soočanja s težavami. Pri

spremembah v organizaciji mora biti vodstvo prvo, ki z zgledom vodi zaposlene. Morajo pa biti vodje na tej poti vztrajni in se morajo upreti morebitnim relapsom v star (predvsem tradicionalen) način vodenja.

Spremembe so nujne, uspešnost organizacij pa je v vedno večji meri odvisna od sposobnosti vodij, kako se jim znajo prilagajati (Stanton, 2007: 113).

Pomembna pri uvajanju v reforme je tudi pripravljenost vodje na različne reakcije sodelavcev, ko pride v organizaciji do točke, ko so spremembe neizogibne. Z razumevanjem odzivov zaposlenih olajša vodja sebi in zaposlenim prehod na novosti, ki lahko povzročijo stres, katerega posledice pa so pogosto slabi odnosi z uporabniki in sodelavci, nepredvidljivi odzivi, nepotrebno birokratsko delo in končno slabo opravljeno delo. Vodje, ki sodelavcem ne smejo naložiti več kot zmorejo, se morajo zavedati, da je treba iti korak za korakom, saj preveč sprememb naenkrat lahko spravi s tira vse zaposlene.

1.2.5.5 POMEN KOMPETENC

Omembra kompetenc je pomembna zaradi vpliva le teh na samo vodenje. Vodja, ki spodbuja učenje zaposlenih, ustvarja okolje, v katerem sodelavci čutijo, da so njihove kompetence cenjene in da se lahko na njihovi podlagi osebno razvijajo.

Leto 1967 zaznamuje razvoj koncepta kompetenc, ki so nam v pomoč pri prepoznavanju celotnega področja lastnosti in zmožnosti posameznika ter njegove navade, interese in spretnosti (Stare, Seljak 2006: 132). Kompetence so torej skupek znanj, osebnosti, vrednot in izkušenj posameznika, ki jih zna uporabiti v dani situaciji. Ob tem se oblikujejo tudi kompetenčni modeli (Dimovski, Penger 2009), ki omogočajo, da zaposleni bolje razumejo, kaj vodja od njih pričakuje in kako lahko to uresničijo.

Slovenski kompetenčni model Future-O®, je na Ekonomski fakulteti zasnoval dr. Vlado Dimovski s sodelavci. Temelji na molekularno-mrežnem pristopu in ne predvideva zaporednega udejanjanja korakov, zahteva pa od zaposlenih v organizaciji sodelovanje v vseh procesih v smeri učenja. Nanaša se na učeče se organizacije, ki delujejo v hitro in stalno spreminjajočem se okolju in predstavljajo prej neko filozofijo kot pa menedžment, saj

poudarjajo medčloveške odnose in nenehno dopolnjevanje in nadgrajevanje učenja in izkušenj (Dimovski, Penger 2009: 12-13).

Tak model zahteva drugačen pristop v udejanjanju učečih se organizacij, ki jih bomo naprej na kratko predstavili.

1.2.5.5.1 UČEČA SE ORGANIZACIJA IN VODENJE

Pravijo, da bo učenje vedno umetnost, vendar pa lahko tudi najboljši umetniki vedno znova izboljšajo svojo tehniko (Dimovski, Penger 2009:36). Izboljševanje tehnik je načelo učečih se organizacij in glavna naloga njihovih vodij.

Organizacija predstavlja strukturo, sestavljeno iz treh elementov: kompleksnosti, formalizacije in centralizacije. V preteklosti so organizacije primerjali z mehanizmom, ki naj bi funkcionirala popolno kot stroj. Danes vemo, da to ni tako. Organizacije vidimo bolj kot človeški organizem, ki deluje le ob sodelovanju vseh organov pod kontrolo možganov in živčnega sistema (Vila 1994:18-22).

Bistvo učeče se organizacije tiči v stalnem učenju, razumevanju novih stvari, prenašanju znanja. Vodja, ki razume tak princip bo lažje razumel spremembe v okolju organizacije in spremembe pri svojih zaposlenih ter temu prilagodil način in stil vodenja.

Dimovski in Penger (2009: 18) navajata kot posebnost učeče se organizacije tudi nenehno izboljševanje sposobnosti organizacije za doseg cilja, usmerjenost v akcijo ter težnjo k njeni realizaciji.

1.2.6 POMEMBNI ELEMENTI VODENJA

Vsako vodenje je sestavljeno iz določenih sestavin oziroma elementov, ki pomembno vplivajo na proces dela. V nadaljevanju so naštet in opisani tisti elementi, ki se zdijo poglobitni, kadar se osredinimo na temo vodenja.

1.2.6.1 MOTIVACIJA

V tem delu se ne bomo ustavljali pri utemeljiteljih motivacijskih teorij ali motivih, ampak bomo zgolj pogledali bistvo motivacije in njen vpliv na vodenje.

Ko govorimo o vodenju, enostavno ne moremo mimo motivacije, na katero lahko gledamo kot Treven (1998:106), in sicer kot na aktivnost menedžmenta, s katero vodje vplivajo na sodelavce, da bi ti s svojim delom dosegli pomembne rezultate.

Motivacija je koncept vsake teorije o vodenju. Brez nje nobeno delo ne bi bilo dokončano ali pa bi bilo opravljeno slabo.

Carnegie (2013:50-53) našteva pet ključnih motivacijskih dejavnikov:

1. Priznavanje vsakega člana kot posameznika (občutek, da niso številke, ampak najprej ljudje, nato uslužbenci).
2. Ponos glede opravljanja svojega dela (iskrena pohvala, občutek, da je njihovo delo cenjeno).
3. Občutek pripadnosti (ljudje radi pripadajo kaki skupini).
4. Pošteno ravnanje z zaposlenimi.
5. Priložnost, da sodelavci izrazijo zamisli.

Kljub vsem napotkom kako motivirati zaposlene, pa se mora vodja zavedati, da se motivacija začne v prvi vrsti pri sebi. Če nismo motivirani sami, ne moramo pričakovati, da bodo drugi.

Levine in Crom (1993: 43) bi k zgornjim motivacijskim dejavnikom dodala še pritegnitev zaposlenih v vse stopnje delovnega procesa s skupinskim delom in cenitev ter spodbuda h kakovostnemu delu. Če vodja zaposlenim pokaže zaupanje potem bodo tudi sami začeli verjeti vase, kar jih bo spodbudilo pri delu.

Skoraj vsi motivatorji po Herzbergerjevi motivacijski teoriji so v rokah vodij (priznanje, delo samo po sebi, napredovanje, osebna rast). Z vnašanjem motivacijskih dejavnikov vplivamo na zadovoljstvo, z odsotnostjo higienikov pa lahko vodenje vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih.

Problem nastaja v javnih zavodih, kjer ministrstvo omejuje vodje glede motivacijskih dejavnikov (Rape Žiberna 2006: 218-219).

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo. K zadovoljstvu prispevajo: vsebina dela, samostojnost pri delu, plača/dodatki/ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu, delovne razmere (Svetlik, Zupan 2009: 341). Grubiša (2001: 126-127) temu dodaja, da zaposleni izgubijo motivacijo za klic na pomoč pri vodji v primeru konfliktov, če v njem ne vidijo zgleda in opore pri svojem delu. Takrat začnejo obiske pri vodji povezovati z nerganjem in slabo voljo. Tako se zaposleni raje obrnejo po nasvet k sodelavcem kot nadrejenim.

1.2.6.2 KOMUNIKACIJA

Zamislimo si izvajanje nalog brez verbalnega in neverbalnega sporazumevanja s sodelavci. Opravljanje dela na tak način bi bilo nemogoče. Brez izmenjave informacij je delovanje katerekoli organizacije nepredstavljivo.

Komunikacija oziroma prenos sporočil med sodelavci je izjemnega pomena. Kljub temu pa moramo biti pozorni, kadar govorimo o njej, saj se lahko zgodi, da ta hitro postane orodje avtoritarnih diktatorjev. Kadar vodje obvestijo svoje sodelavce o spremembah, ki v organizaciji potekajo ali še bodo potekale, pomeni, da so pravzaprav odločitev že sprejeli in jo sedaj zgolj sporočajo zaposlenim. Vodja, ki z zaposlenimi komunicira na tak enosmeren način, se poslužuje avtoritativnega vodenja. Pomembno je, da vključujemo zaposlene že pri oblikovanju določenih sprememb v organizaciji. Da spodbujamo dvosmerno komunikacijo, pri kateri sporočila sprejemamo in oddajamo. Tak način pripomore k bolj demokratičnemu slogu vodenja in pripelje celotno organizacijo k večji učinkovitosti in efikasnosti (Humar 2011).

Pridružujem se trditvam Dala Carnegia (v Levine, Crom 1993; 13), ko govori o velikem sporazumevalnem neuspehu kljub visoko razvitim komunikacijskim zmogljivostim 21. stoletja, kar je ena izmed ironij modernega časa. Če ljudje ne znajo izmenjevati informacij, jim to ne pomaga popolnoma nič.

1.2.6.3 ZAUPANJE

Vstopanje v organizacijo in vlaganje zmožnosti vanjo je vedno tvegano dejanje, ki temelji na zaupanju v organizacijo in v tiste, ki jo vodijo in upravljajo.

Odnosi v procesu dela morajo vzbujati zaupanje. Gre za podpis nekakšne »psihološke pogodbe«, za pričakovanje, da bo pravično razmerje med tem, kar prispevamo in med dobljenimi koristmi. In dokler je ta pogodba izpolnjena, bodo zaposleni pripravljeni prispevati k delovanju organizacije (Biloslavo 2006:18).

Konec koncev vse temelji na zaupanju in verodostojnosti. Zlasti v kriznih časih je ta občutek še kako pomemben. Zaupanje je tako prvi pogoj, ki ga mora izpolnjevati vodja.

1.2.6.4 VODJA

V vsaki organizaciji je za največ poglobitnih težav in uspehov zadolženo vodstvo.

V izjavi: »*Pričnite čistiti stopnice pri vrhu!*« tiči resnica. Vodstvo namreč določa in opredeljuje, kdo od zaposlenih bo kaj naredil in kako bo to naredil, zato mora imeti razjasnjena pričakovanja pri sebi in pri svojih sodelavcih.

Vodja mora biti celovita in samoaktualizirana osebnost (Ambrož, Mihalič 1998:104) saj je glavni nosilec vpliva na ljudi v organizaciji. Je oseba, ki mora imeti občutek za smer, odločanje in načrtovanje ter usmerjanje skupine ljudi.

Tipične organizacijske strukture, ki so vladale v preteklosti so omogočale predvsem avtoritativnim vodjem, da so prevzeli oblast. V šestdesetih letih pa je, kot navaja Kavar Vidmarjeva (1998:109), polna zaposlitev vplivala na manjšo pripravljenost ljudi sprejeti vsakršno delo in večje zahteve v zvezi z delom.

Vedno bolj izobraženi in tekmovalni ljudje so se pod vplivom bolj permissivne vzgoje začeli upirati vladanju »velikega šefa« na vrhu hierarhične lestvice; katerega želja po ubogljivosti zaposlenih je vse težje uresničljiva (Kavar Vidmar 1998: 109).

O naraščanju potreb zaposlenih soodvisno z izobrazbo govori tudi Možina (et al.2002b:5), kar po njegovem mnenju vpliva na željo po samostojnosti in vključevanju v delovne procese.

Kot ugotavlja Jakopec (2007: 17), socialni dejavniki in informacijsko-komunikacijska tehnologija zmanjšujeta centralizirano moč vodij. Ravno zaradi tega premika od nadziranja k usmerjanju, mora vodja obvladati določene veščine, zlasti t.i. »mehke veščine«, in uriti svoje znanje ter se učiti na napakah.

Pomembno je, da vodja opravi svojo nalogo na tak način, da njegovi sodelavci niso izgoreli, pod stresom in da ne prihajajo na delo pesimistično naravnani. Delo enega človeka, vodje, vpliva na kakovost delovnega življenja vseh zaposlenih in tudi mnogih drugih (zlasti v socialnovarstvenih organizacijah), zato mora biti opravljeno korektno.

1.2.6.4.1 ZAKAJ POTREBUJEMO VODJO?

Vsaka organizacija in vsaka delovna skupina potrebuje vodjo. V prvi vrsti zato, da je delo opravljeno v določenem roku, nadalje pa je vloga vodje, da svoje zaposlene motivira, jim pomaga pri reševanju težav, razreševanju medsebojnih konfliktov in jih pri tem podpira. Vodja bo težko dosegel, da bodo njegovi sodelavci delali z vnemo, če sam ne bo tako ravnal. Zato je pomembno, da vodi z zgledom. Poleg tega pa bo užival ugled le tisti, ki ne bo pozabil, da je njegov sodelavec človek, ki ga je treba spoštovati. Določene odločitve mora sprejeti sam, določene odločitve pa je dobro, da jih sprejema ob posvetih s skupino (Osredečki 1994: 143, 147).

1.2.6.4.2 VREDNOTE VODJE

Vrednote so relativno stabilne lastnosti posameznika, in če jih poznamo, potem lažje razumemo razmišljanje in obnašanje neke osebe.

Nemec (2005:56-67) deli vrednote v dve skupini. V vsaki skupini sta po dve vrsti vrednot. V prvo skupino razporeja dionizične ali hedonistične vrednote, ki so usmerjene v zadovoljstvo in užitke. Dosežemo jih z uveljavljanjem avtoritete, ugleda, z visokimi dohodki. Druga vrsta vrednot so apolinične, navezane na duhovne, moralno-etične, humanistične in solidarnostne vrednote.

V praksi so mladi bolj usmerjeni in motivirani za visoke dosežke in osvajanje moči, kar se sklada z dionizičnim razporejanjem vrednot, starejši delavci pa so bolj premišljeni in previdni pri sklepanju odločitev, kar lahko enačimo z apoliničnimi vrednotami.

Drugo skupino sestavljajo plemenske vrednote, ki se kažejo v telesnih lastnostih posameznika, v jeziku, veri in narodni pripadnosti (ta je naš, oni pa ni). Bolj ko so poudarjene, bolj je oseba netolerantna in zato manj primerna za vodjo.

Občečloveške ali humanistične vrednote se pa kažejo v poštenosti, morali in etiki, strpnosti, solidarnosti in spoštovanju razlik med ljudmi (Nemec 2005:56-67).

Ko nekdo postane vodja skupine sestavljene iz različnih posameznikov, z različnimi interesi, potrebami in željami, se mora zavedati, da bo težka dosegel enotno soglasje z vsemi. Ni pa popolnoma nemogoče. Doseči to pomeni razumeti in obvladati kompleksnost vodenja.

1.2.6.4.3 SPRETNOSTI IN LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE

Vsak uspešen vodja mora slediti določenim spretnostim, ki mu pomagajo doseči cilj: postati boljši vodja v očeh svojih sodelavcev.

Spretnosti, ki k temu pripomorejo, so strokovna podkovanost vodje, vodstvene spretnosti in delegiranje – taktika, ki predstavlja osnovno umetnost menedžmenta in se nanaša na zaupanje in nadzor (Lipičnik 1998: 71), komunikacijsko-motivacijske spretnosti, družbena znanja in konceptualna znanja, ki vlivajo vodji prepričanje vase in pogum, da stoji za svojimi stališči in se zaveda lastne vrednosti ter je pripravljen na različna tveganja (Račnik 2010:12, Ivanko, Stare 2007:142).

Ko se dotaknemo teme lastnosti (ne)uspešnega vodje, vidimo, da jih literatura navaja različno. Če bi si od vsakega avtorja sposodili po njegovem mnenju najuspešnejše lastnosti, bi bil seznam izjemno dolg in pester.

Raziskovalec GLOBE je v raziskavi konec devetdesetih let pokazal na nekaj univerzalno pozitivnih lastnosti vodij, kot so: integriteta, vizionarstvo, navdušenje in motiviranje za delo, menedžerske kompetence, dobro koordiniranje timov (Hočevár et al. 2003:134-136). Dodali bi lahko še skrb za okolje, socialno naravnost in multikulturnost.

Glede osebnostnih lastnosti uspešne vodje, ki naj bi jim dober vodja sledil, pa se postavlja vprašanje. Malik (2009:29) trdi, da ne smemo iskati idealov, ampak učinkovitost. Poleg tega je skeptičen glede univerzalno postavljenih značilnosti, saj meni, da moramo vsakega posameznika videti kot edinstvenega.

Strinjam se z Malikovim razmišljanjem, hkrati pa menim, da je moč zaznati lastnosti, ki ločijo vodjo od ostalih zaposlenih. Poleg zgoraj že naštetih izpostavljam še:

–Sposobnost **pogajanja**, ki je pri vodenju bistvenega pomena in ga je že Lüssi označil za »kraljevsko pot« reševanja kompleksnih problemov, ki pripelje do ustvarjanja rešitev (Čačinovič Vogrinčič 2009: 18).

–Branden (2000: 9-10) pravi, da skoraj ni več področja, na katerega ne bi vplivala raven posameznikovega občutka **lastne vrednosti**. Vodje z razvitim občutkom lastne vrednosti ostajajo pri svojih zahtevah stvarni, medtem ko pogajalci s slabim občutkom lastne vrednosti zahtevajo preveč ali premalo, in so v obeh primerih manj učinkoviti, kot bi sicer lahko bili.

–**Razumevanje razlik med zaposlenimi**. Na podlagi spoznanj vodje, ki izhajajo iz opazovanja dela svojih sodelavcev, mora odkriti področja, na katerih so njegovi sodelavci dobro podkovani, in tista, na katerih so malo manj. Razmisliti mora kako optimalno uskladiti svoja pričakovanja z željami zaposlenih in upoštevati njihov različni položaj in njihove potrebe.

–**Asertivnost** – spretnost, ki omogoča, da uspešno zagovarjamo svoje delo in se izognemo izgorelosti. Je obnašanje in način komunikacije, ki temelji na samospoštovanju, enakopravnih odnosih, na sprejemanju različnosti. Omogoča, da smo odkriti, prosimo za pomoč, znamo reči ne in izražamo svoja čustva (Zaviršek, Zorn, Videmšek, 2002: 36-44).

–Maxwell (2009: 52-54) poudarja pomen **aktivnega poslušanja** s čimer se lahko največ naučimo, hkrati pa lahko tudi preprečimo nepotrebne konflikte. Dober vodja se je pripravljen učiti iz mišljenj drugih in slediti filozofiji »win-win« (Hay 1999:20), s katero pokaže, da ceni zaposlene in sebe. Temu lahko dodamo še povzemanje, s čimer preverjamo lastno razumevanje in omogočimo sogovorniku, da sam sebe sliši in mogoče drugače pogleda na svoje razumevanje.

Še vedno pa mnoge vodje gledajo preveč skozi lastno perspektivo in pozabljajo na ljudi okoli sebe. Spremeniti morajo svoj pogled in se zavedati pomembnega premika od zakaj? h kako?

(kar pripomore k opolnomočenju, pozornejšemu poslušanju, pokaže širši okvir, zaposleni dobijo občutek, da so pomembni) in v središče morajo postaviti osredinjenje na rešitev in ne na problem.

1.2.6.4.4. SOCIALNI DELAVEC KOT VODJA

Pogosto se na vodilnih položajih ali v vlogi vodje pojavijo ekonomisti, pravniki ipd. Tem profilom ne moremo očitati izobrazbe, se pa pogosto zgodi, da predvsem menedžerjem ni vedno po volji voditi ljudi, saj težijo v prvi vrsti k maksimiziranju dobička. Všeč jim je upravljanje s tehnologijo ali delo s financami, ne pa tudi upravljanje s človeškimi viri. Ni redko, da vodilnim delavcem primanjkuje čustvene inteligence in občutka kako ravnati s sodelavci. Zato je smiselno, da se v vlogi vodje pojavijo tudi socialni delavci, ki jim medčloveški odnosi niso tuji, prav tako pa vedo kako ravnati s čustvi.

Vodja mora biti spoštljiv in odgovoren zaveznik svojih sodelavcev, katerim omogoča solidarnost in podporo, kot definira tudi C.Madsen socialnega delavca. Uporaba pozitivnih besed, ki opogumljajo in več ne zahtevajo ter omejujejo, bi morala priti v ospredje (Čačinovič Vogrinčič 2007: 8-10).

Skozi elemente in koncepte socialnega dela lahko pokažemo na uporabnost te vede za vodenje v organizacijah.

V delovnem okolju se, tako kot v procesu pomoči, vse začne z dogovorom o delu, ki ga mora opraviti delavec za delodajalca. Ta mora biti jasen, izrečen in zapisan in temeljiti mora na soustvarjanju. Vodja mora zaposlenemu razložiti, kako poteka delo, svojo vlogo in vlogo zaposlenega kot odgovornega za svoj delež. V središču se mora odvijati dialog in pogovor, v katerem skupaj raziskujejo možne težave, rešitve. Osebno vodenje je vodenje k dogovorjenim in želenim ciljem. Skupaj z zaposlenimi vodja ugotavlja kako priti do želenega izida. Prispeva pomembne informacije, sprejema predloge in je pri tem oseben zaradi osebnega odziva in empatičnega ravnanja. Vodja skozi etiko udeležенosti pokaže, da odstopa od ukazovanja in se poslužuje sodelovanja, v katerem nihče ne zlorablja svoje moči. Koncept D.Saleebeya (1997) je viden v perspektivi moči, ko vodja v vsakem zaposlenem išče njegove močne strani in vire.

Rosenfeldovo (1993) znanje za ravnanje pa pokaže, kako lahko teoretično znanje pretvori v akcijo (Čačinovič Vogrinčič, 2007: 17-21).

Račnik (2010:25-26) meni, da je vodenje umetnost zastavljanja vprašanj, usmerjanja in navdihovanja motivacije. Vodja mora postavljati vprašanja, s katerimi zaposlenim pomaga odkriti možnosti za izboljšanje, namesto da jih obremenjuje s kritikami in karanjem. Vodenje zajema pozorno poslušanje, povzemanje, zanimanje za sogovornika (namenjanje časa in poznavanje imen zaposlenih) in pomoč zaposlenim, da sami analizirajo problem in zanj najdejo rešitev, pri tem pa skozi ves proces ohranjajo odkrit in spoštljiv odnos.

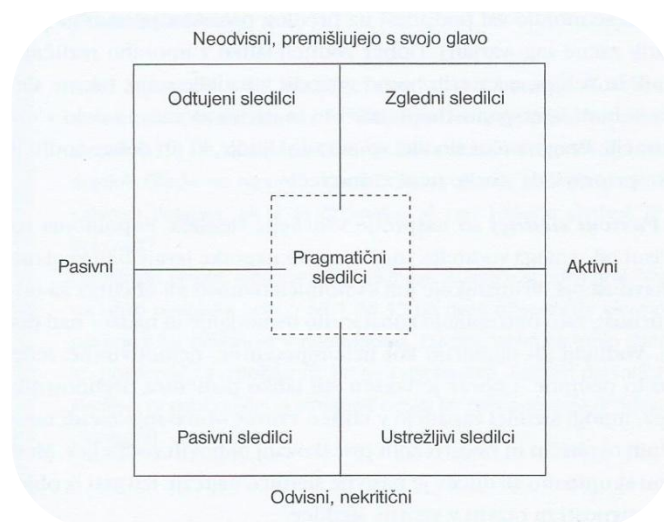
1.2.6.5 ZAPOSLENI V ORGANIZACIJI

Zadnji omenjeni element vodenja so zaposleni, in to, čeprav simbolično zato, ker so pri raziskovanju uspešnega vodenja upoštevali prej vse drugo kot pa zaposlene v organizaciji. Danes se zavedamo (čeprav še vedno premalo), da so sodelavci prvi in temeljni za obstoj in delovanje organizacije. Niso več zgolj delavci, ampak so ljudje, ki niso pripravljeni samo nemo slediti navodilom vodje. Hierarhičnost, ki ohranja različno distribucijo moči med zaposlenimi, je zato postala nedobrodošla v organizacijah.

Torej, ko govorimo o vodenju, enostavno ne moremo mimo zaposlenih. Dober vodja se bo prilagodil izkušnjam in znanju, ki ga zmorejo njegovi sodelavci. Ti se med seboj razlikujejo po sposobnostih, motivaciji, po odnosu do dela in vodje, po zrelosti. Kot bomo videli v nadaljevanju, lahko pri vodjih ločimo različne stile vodenja, ki jih mora prilagajati tako, da se skladajo z njegovim karakterjem in z ljudmi v organizaciji. Velja pa tudi narobe, saj lahko razlikujemo tudi različne skupine zaposlenih. Z upoštevanjem lastnosti zaposlenih ločimo dve dimenziji, ki prikazujeta njihovo sledenje vodji.

Prva omenjena dimenzija je stopnja aktivne participacije, kjer zaposleni aktivno participirajo in so samoiniciativni, pasivni pa se izogibajo odgovornosti. Druga stopnja predstavlja pripravljenost kritičnega razmišljanja. Na eni strani so inovativni zaposleni, na drugi pa tisti, ki potrebujejo stalna navodila. Na podlagi teh dimenzij lahko zaposlene razdelimo v pet skupin: 1. odtujeni sledilci, ki z negodovanjem in cinizmom opozarjajo na negativne in pozabljajo na pozitivne dejavnike v organizaciji. 2. Ustrežljivi sledilci, ki marljivo opravijo

svoje delo, a kot vojaki ne premišljujejo o etičnosti naloge in zakaj jo opravljajo. Kot bi rekel Frost (v Hočevnar, Jaklič, Zagoršek 2003): »*Možgani so čudovit organ: začnejo delovati takoj, ko se zbudite, in ne nehajo, dokler ne pridete v pisarno.*« 3. Pragmatični sledilci so redko popolnoma predani timu, a nočejo izstopati. Predstavljajo povprečne delavce, ki se držijo v sredini. 4. Pasivni sledilci so odvisni od vodij, ti pa jih dojemajo kot nekompetentne. Naloge izvajajo brez elana ali samoiniciativnosti. 5. Vzorni sledilci pa so inovativni, pripadni skupini in pripravljeni tudi nasprotovati vodji (Hočevnar et al. 2003:137-141).



Slika 1.2.1: Zaposleni kot sledilci vodje (Hočevnar et al. 2003:139)

Za vsako skupino mora vodja prilagajati svoj način vodenja. Pri tem mora biti pozoren na to, da so bolj deprivilirani zaposleni hitreje zadovoljni z zadovoljitvijo osnovnih potreb po Maslowem, kot tisti, ki deprivacije ne poznajo. Pogosto se soočamo tudi z vprašanjem kako voditi zaposlene v času krize in negotovosti ter izkoristiti vse njihove potenciale.

Ovsenik in Ambrož (2006:136-137) trdita, da je prisilna privolitev v sodelovanje s strani vodij vzrok za krizo med zaposlenimi, ki ne prinese nič drugega kot razkol in neučinkovitost. Nagibata se k vzpostavljanju in utrjevanju zavezništva med sodelavci vključno z vodji; zavezništvo temelji na spoštovanju in zaupanju. To daje zaposlenim občutek stabilnosti in varnosti, ki ga pričakujejo od vodje, če jim ga že stalno spreminjanje okolice težko zagotovi. Če preživi vodja malo časa s sodelavci in jih zato ne spozna, jim posledično tudi manj zaupa. Zaradi tega med njimi ni čutiti povezanosti, izid tega pa je slabša učinkovitost dela.

1.3 MODELI IN STILI VODENJA

1.3.1 MODELI VODENJA

Kadar se dotaknemo teme vodenja, se težko izognemo trem modelom, ki opisujejo, kateri stili vodenja so najboljši. Vsak spodaj predstavljen model vsebuje različne dejavnike, ki vplivajo na vodenje. Veliko vlogo pri njihovi razlagi pa sta prevzeli sociologija in psihologija.

1.3.1.1 MODELI OSEBNIH ZNAČILNOSTI

Prvotni pristopi so uspešno vodenje enačili zlasti z osebnostnimi karakteristikami vodij.

Boone in Kurtz (1992:394) opisujeta »the great men theory« ali teorijo velikega moža, ki sicer podaja zavedanje o različnosti ljudi, kljub temu pa meni, da lahko le določen profil človeka opravlja delo vodje zaradi specifičnih lastnosti (telesnih, socialnih, delovnih, osebnostnih).

Pretirano poudarjanje nekaterih osebnostnih lastnosti, npr., telesnih, se ne zdi relevantno za vodenje, zlasti zaradi diskriminatornih konotacij. Na podlagi teh značilnosti ne moremo razlikovati uspešnega vodje od neuspešnega. Žal, pa se še vedno dogaja, da nekateri delodajalci izbirajo kader na podlagi vizualnih potez.

Ko so do spoznanja o neučinkovitosti preferiranja osebnostnih značilnosti posameznika prišli tudi zgodnji raziskovalci, so se preusmerili na proučevanje vedenja vodij.

1.3.1.2 MODELI VEDENJA VODJE

Ti modeli poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. Raziskujejo predvsem, kaj vodje bolj ali manj učinkovito počnejo, kako komunicirajo, kako dajejo naloge. Ti modeli temeljijo na domnevi, da se je vedenja mogoče naučiti skozi opazovanje (Možina 2002: 518-521).

Problem teh modelov je zlasti v tem, da opazujejo vedenje, ki je vidno navzven in zanemarjajo namene in misli vodje, do katerih pa nimamo dostopa zgolj z opazovanjem. Ljudje se velikokrat obnašamo kot mislimo, da drugi pričakujejo od nas, kar pa zna biti v resničnem svetu in v kriznih momentih precej problematično.

1.3.1.3 SITUACIJSKI MODELI

Pri raziskovanju situacijskih modelov so mnogi avtorji prišli do ugotovitve, da ne obstaja en sam najboljši način vodenja. Zato so situacijski modeli v prednosti pred drugimi, saj so dejavniki, kot so moč vodje, odločanje v skupini, kompleksnost naloge, zrelost in izkušnost članov skupine, potrebe sodelavcev, značilnost vodje, dobri medosebni odnosi in osebne lastnosti vodje, najbolj kritični določevalci uspešnih pristopov k vodenju (Jakopec 2007:24).

V nadaljevanju se bomo natančneje posvetili nekaterim stilom vodenja.

1.3.2 STILI VODENJA

Obstaja širok spekter različnih slogov, na izbor katerega vplivajo, kot so pokazale mnoge raziskave, številni faktorji. Bonne in Kurtz (1992: 395) sta mnenja, da je vodstveni stil odvisen od vodje, podrejenih in situacije oziroma okolja.

Pojma stil in način vodenja pogosto zamenjujemo. Kovač (2004: 22) stil vodenja definira kot relativno trajen vzorec vseh vedenj, uporabljen z namenom vplivanja na aktivnosti sodelavcev in vzajemnega doseganja postavljenih ciljev.

Stili vodenja so načini izvajanja vodstvene funkcije in vedenja vodje do zaposlenih, ki nam povedo, kako vodja dela v konkretnem položaju. Uporabljen stil ni odvisen samo od vedenja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti vodje v kolektivu. Način vodenja pa izhaja iz osnovne ideje, kako pripraviti ljudi do čim boljšega dela (Lipičnik 1998, 314).

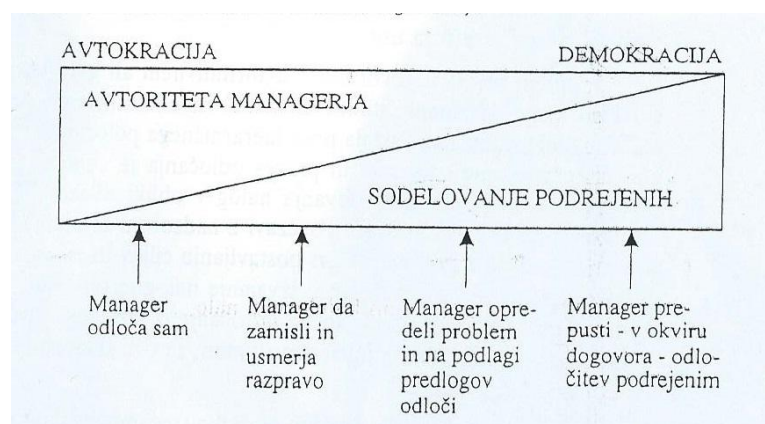
Iz teorije je opazno, da je skoraj za vsak slog vodenja značilen dihotomen pristop. To pomeni, da je stil vodenja pozicioniran na liniji, omejeni z dvema skrajnostma. Do tega je prišlo zato, ker večina teorij izhaja iz dveh nasprotujočih si stilov vodenja.

1.3.2.1 ENODIMENZIONALNI PRIKAZ VODSTVENEGA VEDENJA

En način klasifikacije stilov vodenja je prikaz vodstvenih teorij, ki temeljijo izključno na kontinuumu enodimenzionalnega vodstvenega vedenja z medsebojnim izključevanjem. Na eni strani imamo vodenje, pri katerem je odločitev zgolj v rokah vodje, na drugem skrajnem koncu pa imamo stil vodenja, pri katerem so odločitve v rokah vseh zaposlenih. Postopoma pa se je začela kazati vrzel med tema poloma, ki pa so jo zapolnili z raznoraznimi vmesnimi stili.

Ideja enodimenzionalnega vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 205) razmejuje zlasti osebne lastnosti in vedenje vodje na dva pola.

Takšno razmišljanje je sicer privlačno, a glede na kompleksnost človeka in okoliščin se težka strinjamo s popolnoma uspešnim razvrščanjem na premici. Primer netočnega rangiranja na liniji lahko predstavlja sicer demokratičen vodja, ki pa zaradi manj izobraženih zaposlenih uporablja avtoritativno vodenje, da so naloge uspešno opravljene.



Slika 1.3.1: Kontinuum avtorsko-demokratičnega vodenja (Rozman et al. 1993:205)

1.3.2.1.1 AVTOKRATIČEN STIL VODENJA

Avtoriteta je eden temeljnih pojmov v socialni psihologiji. Skozi poslušnost podrejenih vodja doseže priznanje superiornosti in internalizacijo njenega vpliva. S tem vodjo idealiziramo, ukazovanje pa postane legitimna in upravičena norma, ki izpolnjuje stereotipna reagiranja podrejenih in vodij (Ule Nastran 1997: 352-353).

Delovanje takšnega vodje naj bi bilo v prvi vrsti usmerjeno na krepitev lastnega mesta v organizaciji preko izkoriščanja hierarhičnega položaja. Tak vodja sodelovanje in samoiniciativnost podrejenih pogosto dojema kot nepotrebno in nezaželeno (Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 206). Lipičnik (2000: 15), vidi, prav tako kot že omenjeni avtorji, avtokratične organizacije kot prostor, kjer je oblast skoncentrirana na samem privilegiranem organizacijskem vrhu, ki posreduje naloge in sprejema vse odločitve.

Hitro lahko ugotovimo, da stil vodenja, ki je usmerjen zlasti v delo, znižuje zadovoljstvo zaposlenih predvsem zaradi pomanjkanja samostojnosti in soodločanja. Znižuje motivacijo sodelavcev in povečuje možnost konfliktnih situacij zaradi slabe komunikacije in izkoriščanja zmogljivosti sodelavcev. Vodja ne pojasnjuje svojih odločitev in vlada z železno roko.

Podobnost z avtoritativnim vodenjem vidim v teoriji X, katere utemeljitelj je Douglas McGregor. Od avtoritativnega vodenja se razlikuje po poimenovanju in usmeritvi dveh osnovnih predpostavk o naravi zaposlenih, ki naj bi vplivala na vedenje vodje. Teorija X nosi v sebi tipične značilnosti klasične teorije, ki se nanaša na prepričanje, da bi bili brez intervencije vodij zaposleni pasivni, brez ambicij in neodgovorni. Po naravi se zaposleni ne zanimajo za potrebe organizacije in se upirajo spremembam, trdi teorija X (Vila 1994:110).

Kljub strogemu načinu pa avtokratičnega vodenja ne smemo enačiti z nesramnim pristopom do zaposlenih. Avtokratično vodenje ne podpira mobinga.

1.3.2.1.2 DEMOKRATIČEN STIL VODENJA

Tako vodenje lahko razumemo kot enakopravno sodelovanje vseh članov pri odločitvah. Cilj je povečanje učinkovitosti z internalizacijo in s povečanjem vpliva zaposlenih tako na

doseganje cilja podjetja kot doseganje lastnih ciljev. Je predvsem usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, kar zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač, Koletnik 1993:206).

Če smo avtoritativno vodenje primerjali s teorijo X, lahko demokratičnega s teorijo Y, ki jo McGregor, kateremu so kritiki očitali ideološkost, gradi na podlagi presojanja prejšnje teorije X in na teoriji Maslowe hierarhije človekovih potreb (Vila 1994:110). Nova naloga vodstva postane ustvarjanje pogojev, ki zaposlene motivirajo k delu za organizacijske cilje in zadovoljevanje lastnih potreb delavcev. Po tej teoriji delavci niso pasivni, se ne upirajo spremembam in sprejemajo odgovornost.

Na podlagi mnogih kritik se je pozneje razvila še Reddinova teorija Z, ki ji ne manjka realističnosti in vidi ljudi tako kot dobre in tudi kot slabe (Kavčič 1991: 81-84).

Kot pojasnjuje Smythe, čigar zanimiva razmišljanja so zajeta v članku Žametna revolucija v podjetjih, so težnje k liberalnejšemu slogu vodenja zaposlenih in vse večji vpetosti zaposlenih v procese odločanja v podjetju, pripeljale do preobrata na delu. To pomeni, da so se menedžerji začeli spreminjati iz bogov, ki naj bi poznali vse odgovore v vodiče ('guides instead of gods') (Humar 2011).

Poleg omenjenih dveh skrajnosti pa avtorji pišejo še o patriarhalnem, brezosebnem, manipulativnem in liberalnem vodenju. Pri zadnjem obstaja nevarnost, da se delo spremeni v popoln kaos in neučinkovitost, saj dopušča vsakomur delati, kar hoče, zmore in zna. Obnese se lahko le tam, kjer imajo zaposleni visoko delovno moralo in skupen cilj, ki jih družijo (Rozman et al. 1993: 207-208).

1.3.2.1.3 KLASIČNA TEORIJA RAZISKOVANJA STILOV VODENJA

Klasično teorijo zaznamuje Max Weber, ki je pri postavljanju stilov vodenja izhajal iz idealnega tipa oblasti in nadzora. Iz njegovega pojmovanja so poznejšnji avtorji oblikovali novejšje tipologije, ki pa so pravzaprav drugače poimenovane in razširjene verzije obstoječih stilov, katerim je dodano kaj novega na podlagi vodstvenih ravnanj, osebnih značilnosti ipd.

Predstavnik klasične šole navaja tipologijo vodstvenih stilov takole (Kovač et al. 2004:23-24):

Patriarhalni vodstveni stil. Obveza tega stila je skrb za člane organizacije, od katerih se pričakuje lojalnost in poslušnost. Avtoriteta patriarha izhaja iz položaja (vloga družinskega očeta) in jo člani brezpogojno sprejemajo ter jim velja za vzor.

Karizmatični stil vodenja. Moč karizmatičnega vodje izhaja iz njegovih posebnih osebnih lastnosti, ki so velikokrat nevsakdanje. V kriznih situacijah se izkaže kot upanje in vera v rešitev težav. Zaposlene zna motivirati, ti pa za dobro opravljeno delo vložijo dodaten napor in kažejo veliko zadovoljstvo, ker svojega vodjo spoštujejo.

Avtokratičen stil vodenja. Pogosto ga povezujemo z velikimi organizacijami.

Birokratski stil vodenja. Vodja izrablja moč birokratskih procedur, ki jo podrejeni sprejmejo in spoštujejo.

Idealno organizacijo, kot si jo je zamislil Weber, lahko najdemo v vojaških vrstah, kjer vlada stroga hierarhija, napredovanje glede na sposobnosti in striktno ločevanje med zasebnim in delovnim življenjem. Vojska je bila od nekdaj najbolj organizirano vodena institucija. Za takšne organizacije se zdita red in birokratska organiziranost smiselna zaradi narave dela, po drugi strani pa se vseeno postavlja pod vprašaj sreča tam zaposlenih.

1.3.2.1.4 SODOBNO RAZISKOVANJE STILOV VODENJA

Ob omembi sodobnega vodenja moramo opozoriti na raziskovanja Kurta Lewina, ki je ugotavljal vpliv stilov vodenja na vedenje skupine in posameznika. Delal je s skupino učencev, ki ji je v prostočasni dejavnosti menjaval vzgojitelje, ki so se posluževali različnih stilov vodenja na liniji od avtoritativnega do demokratičnega. Kot splet naključij je nastal še stil *laissez faire*, ki pa je pokazal najslabše rezultate z vidika izražanja skupinskega interesa, zanimanja za naloge, zadovoljstva in povezanosti skupine (Rozman, Kovač 2012: 363-364).

1.3.2.2 DVODIMENZIONALNI PRIKAZ VODSTVENEGA VEDENJA

Dvodimenzionalno vodenje zajema dva neodvisna faktorja vodstvenega obnašanja. Ti dve vrsti vedenja prikazujeta spodnji študiji, katerih ugotovitve lahko strnemo v usmerjenost k nalogam in sočasno k spoštovanju sodelavcev ter težnji k njihovem zadovoljstvu.

1.3.2.2.1 MODELA DVEH UNIVERZ

Raziskovalci na univerzi Ohio State in v Michiganu so hkrati proučevali sloge vodenja.

Ohio študije (1945) so se lotili s pomočjo zaposlenih v organizacijah, ki so opisali metodo dela svojih vodij. Iz opisov so raziskovalci prikazali, da najuspešnejši stil vodenja sočasno upošteva tako skrb za zaposlene kot skrb za delovne rezultate. Kljub kritikam o pomanjkljivi in neprepričljivi razlagi neodvisnosti med obema faktorjema in zanemarjanju situacijskih dejavnikov (Rozman, Kovač 2012: 364-366) pa je bilo iz študije izpeljanih veliko praktično usmerjenih modelov vodenja, ki še danes služijo za razlago in prikaz tipičnih stilov vodenja.

Michiganska študija pa izhaja iz začetnih domnev o enotnosti in medsebojni povezanosti stilov vodenja. Predpostavlja, da večja usmerjenost vodje na proizvodnjo vpliva na manjšo usmerjenost na zaposlene in nasprotno. Poglobljena preučevanja pa so kljub začetnim predpostavkam pripeljala do enakega izhodišča kot pri Ohio študiji, in sicer do neodvisnosti obeh dimenzij vodenja, ki se med seboj ne izključujeta (Kovač et al. 2004:30).

1.3.2.3 TRIDIMENZIONALNI PRIKAZ VODSTVENEGA VEDENJA

Mnogim raziskovalcem vodenja je postalo jasno, da z izbiro pravilnega stila vodenja pripomoremo k zadovoljstvu na delu in visoki stopnji motivacije. Zato so začeli dvomiti o resnični učinkovitosti dvodimenzionalnega vodstvenega vedenja. Zapletenosti vodenja enostavno ni mogoče pojasniti brez upoštevanja situacijskih dejavnikov, interakcij med vodjo in sodelavci in osebnostnih značilnosti vodje ter njegovega vpliva na sam proces. Zato so začeli upoštevati tudi omenjene elemente.

Posebno pozornost pri tridimenzionalnem vodenju sta zbudili predvsem:

kontingenčna teorija Freda Fiedlerja (1967), ki kot tretjo dimenzijo (poleg usmerjenosti k nalogam ali ljudem) navaja položajno moč vodje (Rozman, Kovač, 2012:369).

Na podlagi te teorije je prišlo do ločenih mnenj. Nekateri so menili, da je treba situacijo prilagajati stilu vodenja, drugi pa, da je treba vodje izobraziti za delovanje v neki situaciji.

Path-goal theory ali teorija poti in ciljev pa temelji na prepričanju, da sta uspešnost in učinkovitost vodenja odvisni od pričakovanja sodelavcev in njihove zaznave postavljenih ciljev. Bistvo te teorije, ki ni primerna za rutinske naloge, je, da vodja čim natančneje določi pot in korake, po katerih bodo zaposleni dosegli delovni in osebni uspeh (Kreitner, Kinicki 1992: 526-527, Rozman, Kovač 2012: 372-373).

House (1974) je zgornjo teorijo dopolnil z naslednjimi stili vodenja (Rozman, Kovač 2012: 372-373, Kreitner, Kinicki 1992: 526-527):

Direktivni stil: zaposlenim narekuje cilje in pot do njihovega dosega z uporabo nadzora, discipline in nagrad. Primeren je za neizkušene zaposlene in za spreminjajoča se dela.

Podporni stil: usmerjen je v oblikovanje prijetnega vzdušja v delovnem okolju in upoštevanje potreb sodelavcev, kar poveča zanimivost dela in zmanjša stres.

Ciljno usmerjen stil: spodbuja samostojne zaposlene, ki so pripravljeni na izzive, v postavitev visokih ciljev in nenehno izboljševanje.

Participativni stil: gre za skupno posvetovanje in iskanje rešitev

Clegg, Kornberger in Pitsis (2005: 240) opisujejo, pozneje dodana Houseova (1996) stila vodenja:

Stil mrežnega vodenja (networking): vodja se spozna na politične igre moči, na podlagi česar pridobiva sredstva, dosega cilje in ustvarja ter ohranja pozitivne odnose.

Stil zasnovan na osnovi vrednot (values-based): tak vodja je usposobljen v navdihovanju vizije in zagotavljanju, da so organizacija in zaposleni vodeni s to vizijo in vrednotami, povezanimi z njo.

1.3.2.4 VEČDIMENZIONALNI PRIKAZ VODSTVENEGA VEDENJA ALI APLIKATIVNI MODELI STILOV VODENJA

Na podlagi teoretičnih spoznanj je sledilo oblikovanje aplikativnih pristopov pri razumevanju in razlagi stilov vodenja v praksi. Namen teh modelov je, da na poenostavljen način prikažejo proces vodenja in tako olajšajo vpogled v način obstoječega stanja, kar lahko vodje izkoristijo za načrtovanje uspešnejšega dela. Sestavni del teh modelov je izobraževanje in usposabljanje vodij za osvojitve zelenega stila vodenja (Kovač et al.2004: 40).

Redko katera literatura ne izpusti sledečih stilov vodenja, ki jih najdemo tudi v večini diplomskih nalog, ki se približajo temi vodenja, to so:

Likertov »sistem 4« vodenja

Iskanje razlik med stilom vodenja v organizacijah z visoko in tistimi z nizko produktivnostjo je privedlo do ugotovitve, da je vodja, ki zahteva visoko produktivnost, bolj usmerjen k sodelavcem. Kjer je produktivnost nizka, pa se bolj posvečajo nalogam (Kovač et al.2004:41-42).

Na osnovi empiričnega gradiva je Likert razvrstil sisteme organizacij v štiri skupine vodenja, pri tem pa izhajal iz dveh osnovnih: iz avtoritarnega in participativnega (Možina 2000: 26):

Skrajno avtorski sistem: sistem, v katerem avtoritativen vodja z malo zaupanja v podrejene zahteva natančno opravljanje nalog skozi kazni ter grožnje.

Dobrohotno avtorski sistem: vodja sodelavce še vedno sprejema kot podrejene, ki pa manj pomembne ukaze lahko komentirajo. Svoboda izvajanja nalog je v skrbno določenih mejah.

Posvetovalni sistem: ta sistem omogoča, da zaposleni po posvetovanju z vodjo delno odločajo o tem, kako se bo delalo.

Demokratski sistem: skupinsko odločanje je pravilo, odnos vodilnih in sodelavcev pa je prijateljski. Vodstvo zaposlenim, ki so upoštevani in motivirani, popolnoma zaupa.

Vodstvena mreža Blake-Mouton

Robert Blake in Jane Mouton (1985) sta oblikovala kvadrat, imenovan model mrežnega vodenja (Možina 2002: 520), ki opisuje pet načinov vodenja in temelji na predispozicijah in stališčih vodij; pri tem sta izhajala iz Ohio študije.

Na horizontali je devetstopenjska lestvica, ki meri skrb za proizvodnjo, vertikalna lestvica pa meri skrb za sodelavce. Teoretično obstaja 81 možnih kombinacij stilov vodenja z različnimi poudarki na ljudeh ali proizvodnji. Najslabši stil vodenja je 1.1, poimenovan »revščina«, ki zasleduje malo zanimanja vodje za ljudi in za delovne naloge. Prejšnjemu nasproten pa je stil 9.9, poimenovan »tim«, ki je cilj vsakega razmišljajočega vodje in kjer obstaja visoka stopnja delovne učinkovitosti in kjer so sodelavci v dobrih odnosih (Kavčič 1991: 221-222).

Reddinov model 3-d

Ta model je spet zelo podoben Ohio vodstvenemu kvadratu s to razliko, da Reddin uvede novost – tretjo dimenzijo, ki predstavlja stopnjo učinkovitosti vsakega od vodstvenih stilov, glede na situacijo. Pomembno je to, kaj vodja doseže, ne glede na vložen napor. Reddin navaja štiri stile obnašanja vodij, ki prikazujejo visoko/nizko socialno usmerjenost ali pa usmerjenost k nalogam. Ti stili so: združevalni vodja, zadržani vodja, zavzeti vodja in prizadeveni vodja (Ivanko, Stare 2007:165).

		USMERJENOST K NALOGAM	
		NIZKA	VISOKA
USMERJENOST K ODNOSOM DO SODELAVCEV	VISOKA	ZAVZET	ZDRUŽEVALEN
	NIZKA	ZADRŽAN	PRIZADEVEN

Slika 1.3.2: Reddinov model (Možina et al. 2002:521)

Hersey in Blanchardov model

Pri tem modelu opazimo vzporednost z Reddinovim modelom s to razliko, da Hersey in Blanchard ločita primarni (najpogosteje uporabljen) in sekundarni stil vodje. Model prikazuje kombinacije podpornega (dvosmerno komuniciranje) in nadzornega (enosmerno komuniciranje) vedenja vodij za različne stopnje zrelosti članov, ki ni absolutna, ampak je odvisna od naloge. Stil, ki ni pogojen s starostjo, izberemo na podlagi razvojne stopnje članov, na podlagi njihove pripravljenosti po prevzemu odgovornosti in zastavljanju visokih/nizkih ciljev (Jakopec 2007: 25).

Hersey in Blanchard ločita naslednje stile (Carnall 1990:175-176, Kovač et al.2004: 46-49, Jakopec 2007:25):

Ukazovalen-zapovedovalen-direktiven stil: ta stil zasleduje nizka kompetentnost in zavzetost članov. Komunikacija je enosmerna, vodja pa definira vlogo in nalogo sodelavcev.

Podporni-mentorski stil: gre za poskus oblikovanja dvosmerne komunikacije s socio-emocionalno podporo in delnim prepuščanjem samostojnosti z navodili.

Participativni-sodelovalni stil: Poudarjena je visoka kompetentnost, a spreminjajoča se zavzetost za delo. Vodja daje podporo, sicer pa odločajo vsi člani organizacije skupaj.

Delegativni-pooblaščevalni stil: stil, pri katerem vodja prenese pooblastila na sodelavce, saj verjame v njihovo zrelost, zavzetost in kompetentnost za prevzem odgovornosti.

Normativno odločitveni model Vrooma, Yettona in Jaga

Prepričanje, da idealnega stila vodenja ni, je podlaga tega modela. Upošteva hkrati izbiro o stilu vodenja, glede na situacijo in odvisnosti od časa, ki ga ima vodja na razpolago za odločitve, racionalnost teh odločitev in ravni sprejemanja in sodelovanja sodelavcev, razlikujemo avtorski, posvetovalni, skupinski in delegativni stil (Brooks 2003: 159-160).

Skozi čas se je oblikovalo mnogo načinov in slogov ravnanja z ljudmi. Pravzaprav se jih je oblikovalo toliko, da je postalo to področje več kot nasičeno z raznoterimi teorijami, modeli

in stili. Mogoče tiči vzrok nesporazumov pri vodenju ravno v preveliki količini informacij. Ko je podatkov preveč, se sistem poruši, racionalno razmišljanje je omejeno, po vsej verjetnosti tudi vodja ne zmore odločitve o pravem izboru stila vodenja in pusti zadeve takšne, kot so, in se s tem ne ukvarja in se ne obremenjuje ter dela po intuiciji in zdravi pameti, s čimer pa pravzaprav ni nič narobe, če ne povzroča škode organizaciji in zaposlenim.

1.3.3 TRANSFORMACIJSKO IN TRANSAKCIJSKO VODENJE

Razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem je delo Jamesa M. Burnsa (1978) (Kovač et al. 2004: 39). Do njunega oblikovanja strokovnjaki niso natančno opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce. S časom pa se je potreba po usmerjanju zaposlenih večala. Transformacijsko vodenje je prevzelo vlogo spodbujanja zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za reševanje problemov pri delu. Transakcijski vodja pa se raje ravna po pravilih (Možina 2002a: 531-536).

Če si ta dva stila vodenja zamislimo na razvojni ravni, predstavlja transakcijsko vodenje tretjo stopnjo, transformacijsko pa četrto. Pred njima je na najnižji ravni destruktivno vodenje, pri katerem se vodje zanašajo na svoj položaj in moč, druga raven pa ponazarja nevedenje, kjer se vodja izogiba odločitvam in usmerjanju zaposlenih (Hočevar et al. 2003:154).

1.3.3.1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Transformacijsko vodenje je uspešno zaradi usmerjenosti vodje v korist skupine, s čimer pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Možina (2000: 28) in njegovi sodelavci poudarjajo prizadevanje vodje, da bi razvil sprejemljivost sodelavcev za namene in poslanstvo skupine in bi svoje interese podredili interesom skupine. Na tak način vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije.

Transformacijski vodja svoje sodelavce vodi z motivacijo, lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo. Čeprav za trenutek pomislimo na podobnost z Webrovim karizmatičnim vodenjem, se moramo zavedati, da obstaja med njima bistvena razlika. Pri transformacijskem

vodenju namreč ni zaznati poistovetenja zaposlenih z vodjo, kot je to značilno za karizmatično vodenje.

1.3.3.2 TRANSAKCIJSKO VODENJE

Za transakcijsko vodenje je značilen princip menjave, kar pomeni, da zaposleni dobijo nagrado v zameno za trud in izpolnitev delovnih nalog. Govor je o socialnih, materialnih ali kadrovskih ugodnostih, o katerih delavec trguje z vodjo v primeru dobro opravljenega dela. Ta stil torej izhaja iz predpostavke o učinku in protiučinku. Temu sledi, da je interes delavca omejen le na lastno delo (Možina 2000: 28).

Svetlik in Zupan (2009: 47) dodajata, da je fokus vodje in zaposlenih v maksimiziranju trenutnih osebnih koristi, pri čemer pa so donosi in bremena jasno razmejeni med obe strani. Slabost tega stila vodenja, ki je podoben klasičnemu in je lahko tako demokratičen kot avtoritativen, je v tem, da so cilji načeloma kratkoročni in natančno določeni, posledica česar je razmeroma nizka pripadnost zaposlenih.

Nikoli ne moremo pričakovati, da bodo vsi zaposleni motivirani s pohvalami, izobraževanji ali dodatnimi nalogami ter s prijateljskim odnosom vodje. Ta stil vodenja se zdi zato dobra alternativa za vodje, da se približajo tistim zaposlenim, ki jim več pomeni denar in druge materialne ugodnosti in v delu ne vidijo izpopolnitve, temveč zgolj in samo službo, vodjo pa kot šefa, in drugega od njega niti ne pričakujejo.

1.3.4 AVTENTIČNO VODENJE

Tako imenovano avtentično vodenje je pritegnilo zanimanje po letu 2004, ko je potreba po spremembah tradicionalnih načel vodenja postala očitna. Razlog za nastanek tega stila vodenja je bil pojav turbulentnih časov, socialnih izzivov in groženj na globalni ravni.

Dimovski in Penger (2009: 23-24) avtentično vodenje definirata kot vodenje, ki ga vodja izvaja v skladu s svojo osebnostjo in prepričanji. S tem spodbuja širjenje vrednot kot vzor za

zaposlene v organizaciji ter krepi njihovo osebno in strokovno rast. Avtentični vodja vodi k spoznavanju in sprejemanju sebe in učeče se organizacije.

Kot smo lahko videli že v prejšnjih poglavjih, je za vodenje pomemben vpliv, ki pride z zaupanjem, to pa je prisluženo z integriteto. Terry (1993: 112) pravi, da smo avtentični, kadar zaznavamo, iščemo in živimo skozi resnico, v različnih skupnostih in v resničnem svetu.

V današnjih časih smo pogosto priča vodjem, ki vodijo z masko, s pravili, ki so se jih naučili, in z osebnostjo, ki ni njihova. Avtentično vodenje pa poudarja, da se mora vodja vesti naravno, odprto, na osebni način. Včasih lahko takšno vedenje izgleda protislovno z menedžmentom in neprofesionalno, a konec koncev, saj nikjer ne piše, da mora vodja zavzeti strogo formalno, birokratsko in zadržano držo.

Osebnostne preference avtentičnega vodje so (Terry 1993: 126-128):

- Zvestoba: vodja je zvest svojim vrednotam in vrednotam organizacije.
- Subjektivnost: tak vodja ne more biti objektivni, saj se poudarja subjektivnost.
- Vključenost: vodja ni zgolj samo opazovalec pojavov, ampak raziskovalec.
- Samopopravljanje: vodja vidi možnost lastnih napak.
- Lastno angažiranje, etičnost, sočutnost, samodisciplina vodje.

Vidimo lahko, da je bistvo avtentičnega vodenja v tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki ga je treba prevzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, da sledi svojemu značaju. Šele ko postanejo dejanja vodje usklajena z njegovimi vrednotami, lahko pridobi zaupanje zaposlenih. Avtentično vodenje je daleč od enostavnega vodenja. Vodja mora imeti za tak stil ogromno znanja, čustvene inteligence, komunikacijskih spretnosti in, ne nazadnje mora biti odprt človek, pripravljen sprejemati raznolike in drugače misleče osebnosti.

1.3.5 ETIČNO VODENJE

Etika se dolgo časa ni omenjala zlasti zato, ker je povezana z odgovornostjo ljudi na vrhu, kjer je skoncentrirana največja količina moči. Zato so si nekateri prepogosto dovolili iti preko dovoljenih meja. Tavčar (1995:423 v Ferjan, Brumen 2002: 149) pri tem ugotavlja, da je med tistim, kar zakoni sicer prepovedujejo in kar dopuščajo, siva cona, kjer se dogaja marsikaj, kar sicer ni prepovedano; ni pa niti moralno.

Etika nas zato opozarja na sočloveka in na temu primerno ravnanje. Vodje v organizacijah nemalokrat znižujejo stroške, izvajajo pritisk nad zaposlenimi in na koncu raje žrtvujejo delavce in odnose kot pa ekonomsko neuspešnost ter se ravna po načelu, da cilj opravičuje sredstva. S socialno-delavskega vidika je tak način ravnanja v delovnem okolju nesprejemljiv, zato je pomembno, da opozarjamo na etiko pri vodenju.

Klic k etiki na področju gospodarstva je čedalje odmevnejši, kar je vidno iz mnogih vsakdanjih primerov. Belak in njegovi soavtorji (1993:115) med te primere naštevajo razne nesreče, katerih posledice so lahko človeške žrtve ali obremenitve narave, odpuščanje delavcev, kar povzroči hude psihične, fizične in socialne stiske in uničevanje virov.

Če pogledamo na vodstvene sposobnosti z etičnega vidika, vidimo, da bi te morale vključevati: doseg etičnega razumevanja samega sebe in sveta, ki pojasnjuje etična načela; vajo analiz etičnih zadev, ter ustvarjanje vodstvenih strategij, ki spodbujajo ljudi k iskanju višjih ravni etičnega razmišljanja (Terry 1993: 47).

Pri etiki je fokus na koristnosti vseh udeleženih v nekem problemu. V socialnem delu privilegiramo načelo vsestranske koristnosti (Čačinovič Vogrinčič, 2009:17). Če pa kot kriterij etičnosti postavimo koristnost dejanj, potem lahko ločimo različne tipe ljudi ali organizacij. Etika človeških pravic, na primer, trdi, da je etično vse, kar ne krši človekovih pravic. Utilaristični tip etike predpostavlja za etično vse, kar prinese na splošno največ koristi in najmanj škode. Egoistični tip etike postavlja za etično vse, kar koristi organizaciji ne glede na posledice. Etika pravičnosti pa trdi, da je etično vse tisto, kar ne povzroča nobene škode (Ferjan, Brumen 2002:150).

Maučec (2007: 322-323) po analizi kodeksa etike socialnega dela, ki bi moral biti odmevnejši, ugotavlja, da je namen omenjenega kodeksa upoštevanje šestih osnovnih načel, ki naj bi

vodila prakso socialnega dela in sicer zavezanost pomoči ljudem, prizadevnost za socialno pravičnost, spoštovanje človeka in njegovega dostojanstva, velika pomembnost odnosov med ljudmi, kompetentnost in integriteta.

Vzporedno z etiko lahko govorimo tudi o samoizdaji, ki bi se ji moral izogniti vsak vodja. Samoizdaja pomeni, da vodja naredi nekaj, kar ni v skladu z njegovimi občutki. Takrat izda samega sebe, čuti na svojih plečih krivdo in vidi napake drugih večje kot so. Zavedati se mora, da ima vedno izbiro – lahko se posluša ali pa občutke zanemari. Dejstvo je tudi, da če zaposleni doživlja vodjo kot slabega, bo težka naredil nekaj zanj (The Arbinger institute 2003).

1.4 DRUGAČNI PRISTOPI K VODENJU

1.4.1 MINIMALISTIČNO VODENJE

Templar (2009:150) v svojem delu Sto pravil za uspešno vodenje omenja minimalistično vodenje. Tak pogled na vodenje se zdi v modernem, z informacijami nasičenem svetu prava osvežitev. Bistvo minimalističnega vodenja je v tem, da teče razlaga vodje v preprostem, razumljivem jeziku in za to ne potrebuje dolgovernih poročil in stalnega pošiljanja obvestil svojim sodelavcem. Omeji se zgolj na najnujnejša pravila, saj mora znati vodstvo izkoristiti svoje strokovnjake in jim dovoliti, da pokažejo, kaj znajo.

Vodje, ki se poslužujejo takšnega načina, ne čutijo potrebe po tekmovanju, saj gre pri minimalističnem vodenju ravno za doseganje več z manj (vmešavanja). Kitajci pravijo, da je treba voditi, kot bi pekel majhno ribo – če jo preveč obračaš, razpade. Enako velja za vodenje sodelavcev. V naših življenjih se pojavlja čedalje več birokracije, ki prevzema mesto, ki bi ga moral zasedati pristen človeški stik.

1.4.2 KIBERNETSKO VODENJE

Že spredaj smo omenjali paradigmatski premik v vodenju in prehod iz klasičnega v sodobno pojmovanje vodenja. Sedaj pa si bomo ogledali kibernetško vodenje, ki je prineslo v delovno okolje in v menedžerske vode drugačen način razumevanja sveta in njegovega delovanja.

Do tega dela naloge je gotovo bolj ali manj postalo jasno, da redko kateri sistem še deluje na strog in načelno ter metodično organiziran način. Stopili smo iz obdobja opazovanja v obdobje lastne vključenosti in zmožnosti opazovanja svojega vedenja in vedenja drugih sistemov. Na svet in na sisteme v okolju se je začelo gledati z drugačnimi očmi in s pogledom, ki ni več objektivni in v celoti znanstven.

Recimo, da je bilo, kot pravi Belak (1993: 132-135), v predkibernetškem obdobju sicer jasno, da vodja v sami dejavnosti ne sodeluje neposredno, se pa ukvarja z oblikovanjem in upravljanjem s stvarmi, ki omogočajo dejavnost. Njegovo delo zato ni bilo obravnavano kot predmet strokovnega raziskovanja.

S pojavom Wienerjeve (Norbert Wiener, 1948) interdisciplinarne vede o delovanju zapletenih sistemov – kibernetike, ki je osredinjena na študij informacij, komunikacij in nadzora (Morgan 2004: 78), pa je postalo jasno, da temeljni proces v organizaciji, videni kot enovit sistem, ni mogoč brez upravljalnega procesa, ki omogoča zavesten vpliv na njegovo oblikovanje, delovanje ter izvajanje. To je možno le takrat, ko sta ta dva procesa povezana in potekata sočasno. Organizacija je tako obravnavana kot odprt sistem. Merkač Skok (2005:48-49) pa temu dodaja, da je večja verjetnost, da bodo vodje uspešni, če jo bodo tudi vodili na tak način.

Vse organizacije morajo delovati osvobojeno od mehanicističnega mišljenja, skladno z nameni in cilji, kar pomeni, da potrebujejo pravilno in odlično vodenje na kibernetiki podlagi, z notranjim in zunanjim redom. Kibernetika naj bi predstavljala znanstveni vidik, medtem ko vodenje zastopa praktičnega. Glavno načelo kibernetike je zakon delovanja, pri čemer je treba sistem organizirati tako, da se bo urejal in razvijal sam (Malik 2009: 24-25).

Vse več organizacij je sposobnih učiti se, učiti in samoorganizirati, ter vse več je spretnih pri skrbnem raziskovanju okolja, opazovanju rezultatov in določanju ciljev. Tukaj lahko rečemo, da gre za delovanje načrtovanega informacijskega sistema, ki drži organizacijo v teku (enozančno učenje-spremljanje plač, obdelava podatkov). Spretnosti dvozančnega učenja pa so bolj zapletene. Birokratske organizacije pri tem niso uspešne, saj ovirajo nenehno učenje hierarhija, formalna struktura in pravila. Kibernetika zato predlaga učečim se organizacijam predvidevanje sprememb v okolju, razvijanje sposobnosti izpraševanja in spreminjanja norm. Da bi to dosegli, pa se ne smejo ujeti v enozančni proces tradicionalnega vodenja in kontrole, ampak se morajo razvijati v dvozančnem učenju – razumevanje paradigem, miselnih nizov, in morajo razvijati novo, ustvarjalno mišljenje (Morgan 2004: 81-84).

Pri novejših epistemoloških pogledih in vodenju je opazna povezava avtoritarnega vodenja s kibernetiko prvega reda (Foerster), ki je oprta na objektivističnem pogledu na svet in posledično na linearnem odnosu med vodjo in zaposlenimi. Pri tem gre za splošno uveljavljanje modela enosmernega vzročnega pojasnjevanja vedenja. Takšni vodje odkrivajo napake zaposlenih in premeščajo odgovornost zanje na njih. Prav tako jim zapovedujejo, kakšno vedenje je (ne)zaželeno in se poslužujejo paradigmatike drže.

Socialnemu delavcu kot vodji je bližje hermenevitični pristop z narativno držo. Ne gre več za pojasnjevanje napak, sprememb, rešitev, ampak za skupno delo, za ustvarjanje novosti. Dober vodja namreč ni tisti, ki najde rešitve sam, ampak tisti, ki spodbudi svoje ljudi, da rešitve

odkrijejo sami in skupaj. Tak vodja se poslužuje interpretativnosti in dinamičnega reševanja težav na delovnem mestu ter vidi celoto in ne zgolj določen del sistema. Poudarek je na sodelovanju in soustvarjanju (Šugman Bohinc 2010: 51-65).

1.4.3 NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE (NLP)

Nevrolingvistično programiranje je komunikacijski kanal, ki uči, kako različno se odzivamo na posamezne čute. Ko človek spozna, kateri tip je (vizualni, slušni, kinestetični, olfaktorin) in kateri tipi so njegovi sodelavci, bo bolj pripravljen na njihovo reakcijo in odzive. Ljudje smo si različni in lahko isto situacijo doživimo na drug način. Spoznanje o tem pa lahko pripomore k temu, da se izognemo marsikateri neprijetnosti (Von Kutzschenbach 2000: 50-51).

Koncept NLP (poimenovala sta ga Richard Bandler in John v sedemdesetih letih) je združevanje modelov in tehnik, ki izhajajo iz teorije in še več prakse in je uporaben tudi za področje vodenja ter socialnega dela. Gre za praktično izkustveno učenje, ki zahteva uporabo celostnega uma, logiko, intuicijo, čustva in razum. Z njim spoznamo, kako deluje naše mišljenje, delovanje in doživljanje, in se jih naučimo zavestno uporabljati ter vplivati na svoja notranja stanja. Vodje lahko s pomočjo NLP-ja izoblikujejo bolj plodne poslovne odnose, dosegajo več uspehov v načrtovanju in doseganju ciljev, se naučijo motivirati, mentorirati in usmerjati zaposlene, učinkovito voditi sestanke in obvladovati konflikte (Račnik, 2010: 211-213).

Znanja, ki jih prinese NLP, so dragocena tako za področje vodenja kot za vsa druga področja, kjer imamo opravka z ljudmi. Koncept nevrolingvističnega programiranja pripomore h krepitvi čustvene inteligence vodij in drugih, ki delajo z ljudmi in jih opremi s spretnostmi, ki pomagajo pri delu z ljudmi in pri razumevanju samega sebe.

1.4.4 COACHING

Bistvo coachinga je, da vodja s pomočjo vprašanj spodbuja in podpira zaposlene, da poiščejo najboljše možne rešitve in odgovore v sebi. Tak način dela se pojavlja tudi v socialnem delu

in privede do višje motivacije in boljših rezultatov. Pomaga odkriti izzive in priložnosti glede načrtovanja in doseganja ciljev, upravljanje s čustvi, stresom, izboljšanje odnosov na delovnem mestu in pripomore k ustvarjanju varnega okolja (Račnik 2010: 212-227).

Coach torej tako kot socialni delavec spodbuja, podpira in verjame, da ima posameznik v sebi vire za uspeh. Je empatičen, pozorno posluša in postavlja vprašanja, skozi katera zaposleni ali drugi pridejo do lastnih rešitev in odgovorov.

1.5 KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Večji del dneva preživimo na delovnem mestu in smo v stiku z drugimi ljudmi. Ob tem se moramo zavedati, da ves čas vplivamo na druge in drugi vplivajo na nas. Bolj ko je vodja sposoben razumeti, kaj ljudi pripravi do tega, da funkcionirajo, bolj bo zmožen spretnega komuniciranja in bolj učinkovitega delovanja na druge (Hay 1999: 69).

Zanimivo je, kako en sam človek s svojim vplivom deluje na veliko drugih. S tem ko se vodja zaveda svojega vpliva in je pripravljen vložiti energijo v izboljšanje splošnega vzdušja, ravnanja z zaposlenimi in narediti korak k pozitivnim spremembam, bo pripomogel k večji kakovosti delovnega življenja svojih sodelavcev.

Kakovost delovnega življenja lahko doprinese tako k povečanju delovnega učinka kot tudi h kakovosti dela. Dober vodja bo našel način, s katerim bo hkrati povečal zadovoljstvo zaposlenih in uresničil poslovne cilje. To lahko doseže z boljšo motiviranostjo, boljšim sporazumevanjem in zmanjšanim stresom in odporom do sprememb zaradi česar bodo ljudje bolj ustvarjalni (Možina 2002b:28).

Treven (1998:131) je mnenja, da nezadovoljstvo zaposlenih vodi do neželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, zamude na delo, manjše vlaganje energije v delo, tatvine in obračanje k sindikatu. Zgodi se, da z nezadovoljstvom na delu pride tudi želja zaposlenih po maščevanju vodji. Namerno lahko bojkotirajo delo, ne upoštevajo navodil ali pa se vedejo neprimerno do uporabnikov.

Temu bi se želel izogniti vsak vodja, saj prej naštetu kaže, da je v organizaciji nekaj narobe. Odgovornost na koncu vedno nosi vodja, ki pa ga nezadovoljstvo zaposlenih prikaže kot slabega voditelja.

Zato je pozitivno, da vodja meri kakovost delovnega življenja zaposlenih; namen vodje je tudi razvoj služb in delovnih pogojev, ki prinašajo zadovoljstvo in korist njim in tudi zaposlenim. Ena od možnosti izboljšanja kakovosti delovnega življenja je oblikovanje dela z razširitvijo ali obogatitvijo tega, delo v skupinah, mentorstvo ali ciljno vodenje, ki poveže cilje vseh zaposlenih, povečuje motivacijo, dvig občutka odgovornosti in soavtorstva sprejetih odločitev (Svetlik, Zupan 2009: 360-361). Vodja mora za določena mesta poiskati prave ljudi in razpršiti rutino. Zadovoljstvo svojih sodelavcev mora ugotavljati, saj lahko le na tak način

spozna, katere dejavnike ti zaznavajo kot spodbudne in katere kot moteče. Težava pa se pojavi zlasti tam in takrat, ko vodje ne dovolijo ocenjevanja lastnega vodenja in kakovosti dela zaradi občutka ogroženosti in ranljivosti, strahu pred rezultati ali lastnega egoizma. Rezultati lahko vplivajo na njegovo delo, drugačen pogled na sodelavce in dilemo kako se z ocenami soočiti, zato temu raje ne posvečajo pozornosti; pustijo ta del ob strani in se s kakovostjo delovnega življenja zaposlenih ukvarjajo čim manj.

1.5.1 OPREDELITEV POJMA KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Kakovost delovnega življenja, ki postaja vedno večja vrednota, je del koncepta kakovosti življenja nasploh. Gre za sklop ustreznih fizičnih, psihičnih in socialnih pogojev dela, ki jih lahko merimo z objektivnimi ali subjektivnimi kazalci (Novak v Svetlik 1996: 19).

Koncept kakovosti delovnega življenja postavlja v ospredje potrebe zaposlenih za razliko od delovnih pogojev v preteklosti, ko je največ štel upoštevanje pravil in standardizacija dela, ko delavec ni smel biti neodvisen in je bil pomemben le učinek. Raziskovalci in mnogi drugi so namreč prišli do spoznanja, da kakovostne proizvodnje ni, če delovno mesto zaposlenemu ne omogoča dovolj kvalitetnih pogojev dela. V ospredju je prepričanje, da je storilnost mogoče dolgoročno povečevati le s kakovostjo delovnega življenja (Možina 2002: 179). Naloga vodje pri tem je, da pokaže zaposlenim, da je njihovo delo cenjeno in vredno.

Kakovost delovnega življenja zaposlenih najbolj ocenimo skozi zadovoljevanje štirih skupin potreb, kot jih je opisal Allardt (Novak v Svetlik 1996: 19-20):

- **Potrebe imeti** (materialne in neosebne potrebe).
- **Potrebe ljubiti** (socialne potrebe; odnosi, individualizacija dela ipd.).
- **Potrebe biti** (osebni razvoj, samostojnost pri delu, vključenost v odločanje ipd.).
- **Potreba po varnosti in zdravem delu** (stalnost zaposlitve, zaščita organizacije pred odpuščanjem v času kriz, fizični delovni pogoji ipd.)

Subjektivni kazalci	Objektivni kazalci	
	Posamezniki imajo veliko virov za zadovoljstvo	Posamezniki imajo malo virov za zadovoljstvo
Posamezniki so zelo zadovoljni z življenjem	Visoka kakovost življenja	Srednja (subjektivna) kakovost življenja
Posamezniki so manj zadovoljni z življenjem	Srednja (objektivna) kakovost življenja	Nizka kakovost življenja

Slika 1.5.1: Kazalci življenjskih pogojev (vir: predavanje Raziskovanje delovnega okolja 3.letnik)

Zgornja slika prikazuje objektivne in subjektivne kazalce kakovosti delovnega življenja. Vidimo lahko, da veliko virov za zadovoljstvo in zadovoljstvo z življenjem nasploh vodi do visoke kvalitete delovnega življenja. Medtem ko so posamezniki, ki so manj zadovoljni z življenjem in imajo manj virov, posledično podvrženi nižji kakovosti delovnega življenja.

1.5.2 ELEMENTI IN DOLOČNIKI KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Zadovoljstvo na delovnem mestu ima velik vpliv na počutje zaposlenih in posledično tudi na uspeh pri delu. Zadovoljstvo si lahko zamislimo kot neke vrste notranjo nagrado, pozitivno stanje posameznika, ki ga občuti, ko mu uspe izpolniti neko željo, doseči želen rezultat, ko se dobro počuti v družbi sodelavcev ali kadar ima občutek lastne vrednosti. Na produktivnost in zadovoljstvo lahko vplivajo oblikovanje dela, vrednote, vplivi družbe in delovno okolje. Rozman, Mihelčič in Kovač (2011: 111) menijo, da lahko zadovoljstvo na delovnem mestu ocenjujemo s primerjanjem tistih značilnosti, ki jih vsebuje delo, ki ga posameznik opravlja, s tistimi lastnostmi dela, ki bi si ga želel opravljati.

Vpliv dela je viden tudi v prostem času zaposlenega. Kakovost delovnega življenja je zato eden od pomembnih dejavnikov kvalitete življenja na sploh. Delamonte in Takezawa (v Rapoša Tajnšek 1997:74) elemente kvalitete delovnega življenja razvrščata na pet skupin:

1. Tradicionalne vrednote (delovni čas, varnost zaposlitve, varstvo pri delu).
2. Poštenost do delavcev.
3. Soodločanje delavcev in zmanjšanje alienacije.
4. Izzivnost dela, ki prispeva k razvoju osebne rasti.
5. Delovno življenje.

Vsako delovno mesto ne prinaša vedno izpopolnitve, kakršne bi si delavec zase želel. Kljub vsemu pa je potrebno opraviti tudi manj prijetna in včasih monotona, drugič pa zelo težka dela; tega se večina delavcev zaveda. Vloga vodje pri tem je, da skupaj z delavcem skleneta kompromise glede določenih pogojev dela, tako da tudi zaposleni dobi občutek, da ima na svoje delo neko mero vpliva.

Svetlik in Zupan (2009: 350-351) v delu Menedžment človeških virov, podobno kot zgoraj, možnost zaposlenih, da v organizaciji zadovoljijo osebne potrebe, določata s:

- pravičnim, enakopravnim obravnavanjem zaposlenih,
- možnostjo zaposlenih, da uporabijo svoje sposobnosti in znanje za doseg samouresnitve,
- zaupljivim komuniciranjem med zaposlenimi,
- sodelovanjem pri pomembnih zadevah, ki se tičejo njihovega dela,
- ustreznim in pravičnim nagrajevanjem,
- varnim in zdravim delovnim okoljem.

Možina (1998: 154-156) dejavnike zadovoljstva uvršča v šest skupin:

1. Vsebina dela (uporaba lastnega znanja, možnost učenja, osebna rast, zanimivost dela).
2. Avtonomija pri delu (delavec odloča, kaj bo delal, sam razporeja delovni čas).
3. Plača, dodatki, ugodnosti (pravično ocenjevanje dela in ustrezna nagrada, zavarovanje).
4. Vodenje in organizacija dela (priznanja, pripombe in graje, skrb da delo poteka tekoče).
5. Odnosi pri delu (prijetna atmosfera, timsko vzdušje, sproščena komunikacija).
6. Delovne razmere (telesni napor, varnost pri delu, fizična urejenost delovnega okolja).

Že iz zgornjega naštevanja pomembnih elementov kakovosti delovnega življenja, kot jih vidijo različni avtorji, je očitno, kot sta ugotovila tudi Derek Torrington in Laura Hall (1991 v Rape Žiberna 2010:21), ko sta naštevata značilnosti privlačnega dela za zaposlene, da na boljše počutje in lažje opravljanje dela vpliva predvsem pestrost dela, samostojnost pri delu, interakcije z drugimi, ugled organizacije in feedback delodajalca.

Delo mora ljudem predstavljati izziv, sicer se začnejo hitro dolgočasiti in dela ne opravijo, kot bi ga sicer. Zato ni smiselno, da neka delovna mesta zasedejo ljudje z višjo izobrazbo, kot bi bila potrebna. Prav tako leta delovnih izkušenj niso nujno povezana s strokovnim znanjem. Zahteve po določeni delovni dobi tudi izločajo mlade motivirane diplomante iz ožjega izbora.

1.5.3 USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINE

Trend usklajevanja profesionalnega in zasebnega življenja obravnavamo v tem poglavju zaradi vse večje potrebe po iskanju možnosti, s katerimi zagotavljamo zaposlenim staršem razmere, ki jim omogočajo kvalitetno opravljanje dela int tudi polno uživanje družinskega življenja. Na tem mestu omenimo certifikat družini prijazno podjetje, ki ga pridobi vsaka organizacija, ki se zaveže za vpeljavo ukrepov za izboljšanje delovnega okolja.

Vprašanje usklajevanja delovnega in družinskega življenja je postalo relevantno zaradi spreminjanja oblik družin, sprememb na trgu dela in zaposlovanja žensk. Družinskih obveznosti ni mogoče prezreti, uspešnost organizacije pa se kaže tudi v odnosu do potreb zaposlenih. Ukrepi družinske politike in zagotavljanje delodajalcev za možnost usklajevanja, vodijo v dolgoročne prednosti, kot je tudi boljša kakovost delovnega življenja.

Država se v resoluciji zavezuje za podporo temu aspektu s primernejšim moralnim in materialno družbenim vrednotenjem dela z otroki in enakomernejšo porazdelitvijo odgovornosti zanje med staršema in tudi med starši, podjetji in družbo. Resolucija podpira reorganizacijo delovnih pogojev in mesto v vzgojnovarstvenih ustanovah za tiste, ki to želijo (Žakelj, Švab 2009: 215-220).

Tudi ta aspekt življenja je olajšan z določili delovnega prava o zaposlenih, ki skrbijo za otroke, ter je podprto z zakonom o družinskih prejemkih (Kavar Vidmar 1998: 82).

1.5.4 SOCIALNO DELO V DELOVNEM OKOLJU

Rapoša Tajnšek (1997:3-6) pravi, da se socialnemu delu v delovnem okolju odpirajo nove priložnosti, ki jih prinašajo spremembe, povezane z zaostrenimi ekonomskimi in socialnimi razmerami. Le-te so ogrozile kvaliteto delovnega življenja in socialno varnost mnogih zaposlenih. Vse pa je odvisno od tega, kako in koliko so te priložnosti socialni delavci pripravljeni izkoristiti. V marsikateri organizaciji so v preteklosti opustili skrb za človeka, saj so skušali upoštevati le določen zakonski minimum in karseda zmanjšati stroške. Posledica tega je bil »izgon« socialnega dela iz organizacij, saj je do njega vladal odklonilen odnos zaradi prepričanja, da se ukvarja le z najnižjim slojem družbe. Pomen socialnega dela v organizacijah je viden pri upoštevanju potreb organizacije in uporabnikov ter zaposlenih v njej, s čimer se vključuje tudi v linijsko vodenje in v menedžment človeških virov in tako pripomore k boljši klimi (Rapoša Tajnšek 1997:3-6).

Glede na razmere na trgu dela, ponavljajoča se izkoriščanja zaposlenih, poniževanja delavcev, mobing in podobno, menim, da je socialnega dela v delovnem okolju premalo. Še bolj zastrašujoče se zdi, ko organizacija zaposluje socialne delavce, razmere tam pa so še vedno slabe, zaposleni pa socialnega delavca ne vidijo kot osebo, na katero bi se obrnili po pomoč. V takem primeru se poraja vprašanje položaja socialnih delavcev – se poistovetijo z vodstvom. Ali ignorirajo probleme iz strahu, ne vedo kaj storiti zaradi pomanjkanja podpore ali neznanja ali pa preprosto ne vidijo problema?

Ni napačno razmišljati, da bi si socialno delo pridobilo dodatna organizacijska in menedžerska znanja ter da bi krepili samozavest bodočih predstavnikov socialne stroke.

Socialno delo je zagotovo pomembna veda, ki lahko s svojim znanjem obogati delo vsake organizacije. Zdi se, da lahko pripomore k večji kvaliteti in kakovosti vsake institucije, a le v primeru dela v tej smeri. Na neki način področje kakovosti delovnega življenja zaposlenih združuje funkciji socialnega dela in kadrovskega menedžmenta, saj pomaga ljudem tako pri reševanju težav kot pri razvoju sposobnosti in razvoju kadrov, s čimer prispevajo tudi k uspešnosti organizacije. Na socialno delo so dolgo gledali postrani in je kot stroko niso jemali resno. Zato je sedaj pravi čas, da stopi iz ozadja in pokaže s svojimi predstavniki, kaj dejansko zna in zmore. Težiti mora k spremembam in tudi preoblikovanju lastne funkcije. V delovnem okolju lahko socialni delavec poleg reševanja težav skupaj z zaposlenimi, npr., glede

zasvojenosti, absentizma, zaposlovanja ljudi z ovirami ipd., ustvarja s sodelovanjem vseh tudi boljše delovno okolje. S tem ko upošteva človeka v organizaciji, ga obravnava celostno, teži k spremembam, se zavzema za pravičnost pri ravnanju z zaposlenimi in svetuje vodjem ter jih podpira in tako zagotovo pripomore k boljši kakovosti in kakovosti delovnega življenja vseh in oblikovanju prijetne delovne atmosfere.

1.6 VODENJE IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH V DOMU ZA STARE LJUDI

1.6.1 UMESTITEV

Dom za stare ljudi spada med socialno varstvene organizacije, ki so, kot pravi Bagon (2006:74-76) ustanovljene za opravljanje javne službe na področju socialnega varstva. Zagotavlja jih država, občina ali mesto z zakonom ali odlokom, kar posledično pomeni, da morajo ti podati soglasje za večino odločitev in želenih sprememb v organizaciji. Cilj ni pridobivanje dobička, saj je dom za stare ljudi po naravi nepridobitna organizacija.

Posebnost vodenja javnih socialno varstvenih organizacij je tako v odvisnosti od ustanovitelja. Organi javnega zavoda, kot sta svet zavoda ali strokovni svet, preverjajo in spremljajo delo vodij in s soglasjem ustanovitelja vplivajo na delo vodstvenih delavcev (Zakon o zavodih 1991).

Vodje so tako odgovorni za vsako svojo odločitev in vsak izbran korak. Posledično morajo nadzoru lastnega dela prilagajati tudi vodenje svojih zaposlenih in skrbeti, da delo poteka v skladu z navodili ustanovitelja, kar pa pogosto zavira vodenje na želen način, saj so omejeni glede določenih sredstev.

Malo literature se ukvarja z vodenjem v socialnovarstvenih organizacijah, kar predstavlja poseben izziv pri vodenju. Gre namreč za storitveno dejavnost, kjer je vsa teža na ljudeh-zaposlenih, saj se tudi dela z ljudmi-uporabniki. Na tem mestu moramo biti pozorni na vpliv vodenja na zaposlene. Nadalje zaposleni vplivajo na uporabnike, uporabniki pa na svojce in druge. Tak vodja mora ustvariti okolje, v katerem on sam in vsi drugi člani v organizaciji rešujejo problem. Poleg tega predstavlja izziv tudi obseg birokracije, politično vodenje, upoštevanje specifičnosti uporabniških skupin. Spreminjajo se uporabniki in njihove potrebe pa prihodki (proračun, sredstva), povečano je tudi prijavljanje na projekte (Garner 1989: 3-5).

Tudi v tovrstnih organizacijah je kakovost dela odvisna od njenih zaposlenih. Zato se razvijajo instrumenti, kot so letni razgovori, ocenjevanje delovne uspešnosti, kompetenčni modeli. Vse večji je poudarek na ravnanju s sodelavci, ki jih morajo vodje usmerjati,

motivirati. Vodja mora skrbeti za njihov karierni razvoj, zadovoljstvo in čim večji izkoristek njihovih kompetenc (Bagon 2006: 23).

1.6.2 DOM ZA STARE KOT INSTITUCIJA

Kot navaja Malijeva (2008b: 183), je za Slovenijo značilna izrazito institucionalna usmeritev. Razlogi za to so družbeni, kulturni, politični, strokovni. V tovrstno institucijo je vključenih veliko ljudi, katerih vedenje določajo norme in vloge na podlagi administrativne strukture.

Razlog, da je skrb za stare ljudi vezana, že od 14. stoletja predvsem na institucije ob povečani potrebi po domovih za stare, tiči v zaposlovanju mladih, ki ne morejo več skrbeti za ostarele člane družine (Mali 2008a:10-17).

Glavna naloga doma za stare ljudi je torej predvsem institucionalno varstvo starejših. Opravljajo pa tudi pripravo okolja, družine in posameznika na starost in se ukvarjajo z gospodarsko dejavnostjo, če je ta namenjena povečanju kakovosti življenja in varstva starejših občanov (Zakon o socialnem varstvu 2007).

Dolgo so domove za stare ljudi tretirali kot totalne institucije (Goffman 1957), ki po Flakerjevem (1998: 18) mnenju zajemajo čas in zanimanje vseh članov, saj združujejo skoraj vse vidike posameznikovega življenjskega kroga. Celotno življenje je povezano z eno samo institucijo in eno oblastjo, ki ji vlada. Uporabniki so obravnavani enakovredno ne glede na različne potrebe in morajo vsa opravila opravljati skupaj.

Kot sem opazila med praktičnim delom, obravnavanje uporabnikov in dojemanje institucije na tak način pusti pečat tudi na tamkajšnjih zaposlenih, ki počasi ponotranjijo politiko delovanja organizacije in začnejo delovati po določenem mehanizmu. Uporabnikov ne vidijo več kot pomembnih posameznikov, ampak kot delovni material, ki jim prinaša mesečno plačo.

Takšno dojemanje domov za stare ljudi in uporabnikov je bilo v preteklosti precej bolj razširjeno, danes pa to v večini ni več tako. Večina domov je danes lepo urejenih in omogočajo uporabnikom vse več možnosti za zadovoljevanje potreb. Zaposleni pa se trudijo

za ustvarjanje domačnosti in varnosti ter skušajo zagotoviti visoko kvaliteto življenja in bivanja.

2. PROBLEM

Do izbora teme za raziskavo je prišlo na podlagi opravljanja obveznega praktičnega dela v tovrstni organizaciji med študijem in zaradi razmišljanja o aktualnih razmerah v zvezi z vodilnimi delavci, ki smo jim priča v zadnjem času v našem gospodarstvu (odpuščanja, izkoriščanja delavcev, zamujanja s plačili, izplačevanje visokih nagrad vodilnim, slabo vodenje ipd.).

Skozi opazovanje delovanja različnih vodij, od katerih je vse bolj odvisno zadovoljstvo njihovih sodelavcev, sem prišla na idejo, da ima njihov način dela vpliv in je povezan z doživljanjem zaposlenih v organizaciji in posledično z njihovo kvaliteto delovnega življenja. Z raziskovalnim delom naloge sem želela preveriti ali je vodenje v neprofitni organizaciji, t.j., v domu za stare ljudi, povezano s kakovostjo delovnega življenja zaposlenih.

Poleg tega menim tudi, da smo bili študentje socialnega dela, tekom študija večino časa usmerjeni predvsem na »uporabnike« oziroma »eksperte iz izkušenj« (Čačinovič Vogrinčič 2009: 5), s katerimi smo vzpostavljali delovni odnos in uporabljali koncepte socialnega dela. Pri tem pa smo pogosto zanemarili tiste, ki so sicer v socialnovarstvenih organizacijah z uporabniki največ v stikih – z zaposlenimi. Zato sem se odločila, da si pobliže ogledam kakovost delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi.

Podatke sem zbirala v enem izmed slovenskih domov za stare ljudi, ki pa želi ostati neimenovan, zato ga v nalogi naslavljam zgolj dom za stare ljudi.

Vprašanja, ki so se mi porajala v zvezi z raziskavo so bila naslednja:

Ali so zaposleni v domu za stare zadovoljni s pogoji dela?

Ali so delavci zadovoljni z vodenjem nadrejenih?

Ali obstaja povezava med vodenjem in kakovostjo delovnega življenja zaposlenih?

Na koga se v primeru težav na delovnem mestu zaposleni najprej obrnejo po pomoč?

V nadaljevanju so podane hipoteze, ki sem jih želela preveriti na podlagi literature in empiričnih podatkov, zbranih z metodo anketiranja.

Hipoteze:

Pri pisanju naloge predpostavljam, da

H1: zaposleni v domu za stare so zadovoljni s kakovostjo delovnega življenja.

H2: zaposleni v domu za stare so zadovoljni z vodenjem.

H3: zaposleni v domu za stare ljudi, ki so bolj zadovoljni z vodenjem imajo višjo kakovost delovnega življenja.

H4: v primeru težav na delovnem mestu zaposleni najprej poiščejo pomoč pri vodji tima/slужbe.

3. METODOLOGIJA

3.1 VRSTA RAZISKAVE, MODEL RAZISKAVE IN SPREMENLJIVKE

Izvedeno raziskavo lahko opredelimo v prvi vrsti kot deskriptivno (Mesec 2009: 81), saj je njen namen kvantitativno podati oceno osnovnih značilnosti pojava, ki ga proučujemo; v primeru te raziskave je to ocenjevanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi in tudi ugotavljanje ali obstaja povezava med dvema oziroma med več pojavi hkrati.

Glede na to, da raziskujemo zvezo med pojavi – zadovoljstvom s kakovostjo delovnega življenja zaposlenih in vodenjem, lahko rečemo, da je raziskava korelacijska. Omenjena raziskava je tudi izkustvena (Mesec 2009: 84), ker zbiramo novo gradivo s spraševanjem, ki ga uporabimo za preverjanje hipotez in njihovo dokazovanje (Mesec 2009: 81-84).

Menim, da je raziskava tudi uporabna, saj se izvaja za neposredne potrebe prakse (Mesec 2009: 85). To pomeni, da bodo rezultati koristili tudi vodstvu doma za stare ljudi kot povratna informacija za njihovo nadaljnje delo.

Kvantitativna metoda naj bi bolj zadovoljila načela preverljivosti, sistematičnosti in objektivnosti. Da jo še dodatno podkrepim, pa sem se odločila tudi za sekundarno analizo obstoječega kvalitativnega gradiva, ki sem ga zbrala in uporabila v okviru študija. Prvotno ti podatki niso bili mišljeni za potrebe diplomske naloge, a so se izkazali kot dobrodošlo dopolnilo nalogi. Kvalitativni so tisti podatki, katerih vrednosti, zbrane v raziskovalnem procesu, so navedene z besedami. Gre za raziskavo, katere osnovno izkustveno gradivo tvorijo besedni opisi, obdelani in analizirani na beseden način, brez številčnih končnih rezultatov (Mesec 1997: 10-11).

Odločila sem se torej za kombinirano raziskavo.

SPREMENLJIVKE:

Za kvantitativno raziskavo navajam naslednje spremenljivke:

Spremenljivka 1: Stopnja zadovoljstva zaposlenih s kakovostjo delovnega življenja

Indikator 1: Preverjanje mnenja zaposlenih glede zadovoljstva oz. nezadovoljstva z določenimi pogoji dela, ki so nanizani v priloženem anketnem vprašalniku (priloga 1 na CD obliki) pod točko 3 – ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih.

Modalitete 1: od 1-5; 1– zelo nezadovoljen; 2– nezadovoljen; 3– niti nezadovoljen niti zadovoljen; 4 – zadovoljen; 5 – zelo zadovoljen

Spremenljivka 2.1: Stopnja zadovoljstva s stilom vodenja vodje službe/tima

Spremenljivka 2.2: Stopnja zadovoljstva s stilom vodenja glavne vodje organizacije

Indikator 2.1: Preverjanje mnenja zaposlenih o tem, ali se z določenimi postavkami, ki so nanizane v priloženem anketnem vprašalniku (priloga 1 na CD obliki) pod točko 1– stili vodenja vodje tima/slужbe, strinjajo ali se ne strinjajo.

Indikator 2.2: Preverjanje mnenja zaposlenih o tem, ali se z določenimi postavkami, ki so nanizane v priloženem anketnem vprašalniku (priloga 1 na CD obliki) pod točko 2 – stili vodenja glavne vodje organizacije, strinjajo ali se ne strinjajo.

Modalitete 2: od 1-5; 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Spremenljivka 3.1: Vodenje

Spremenljivka 3.2: Kakovost delovnega življenja

Indikator 3.1: Ocenjevanje strinjanja oz. nestrinjanja zaposlenih z določenimi postavkami. Te postavke so:

Ocenjevanje vodje tima pri :

- omogočanje samostojnosti pri delu,

- prizadevanje za dobre medsebojne odnose,
- upoštevanje mnenj/želja,
- pohvale/nagrade za dober delovni rezultat,
- enako obravnavanje vseh sodelavcev,
- zmožnost reševanja konfliktov,
- zahteva po držanju pravil pri opravljanju nalog,
- izpolnjevanje obljub,
- zaupanje vodji,
- zadovoljstvo z odnosom z vodjo,
- vljudnost/prijaznost,
- pomembnost opravljenih nalog pred medsebojnimi odnosi,
- možnost iskrenega izražanja lastnega mnenja,
- sodelovanje vodje pri nalogah,
- spodbujanje skupinskega dela.

Ocenjevanje glavne vodje organizacije pri:

- jasnost določanja ciljev,
- spoštovanje dogovorov,
- zaupanje vodji,
- spoštovanje in cenjenje dela zaposlenih,
- zadovoljstvo z odnosom z glavno vodjo,
- prijaznost/vljudnost,
- pomembnost opravljenih nalog pred medsebojnimi odnosi,
- možnost iskrenega izražanja lastnega mnenja,
- sodelovanje vodje pri nalogah.

Indikator 3.2: Preverjanje mnenja zaposlenih glede zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z določenimi dimenzijami kakovosti delovnega življenja, ki so:

- stalnost/varnost zaposlitve,
- delo,
- sodelavci,
- delovni čas,
- možnosti napredovanja,
- plača,
- reševanje konfliktov,
- nagrade, ugodnosti, bonusi,
- izobraževanja,

- motivacija s strani vodje,
- uporaba lastne ustvarjalnosti,
- usklajevanje delovnega in družinskega življenja,
- splošno vzdušje na delu.

Modalitete 3.1: od 1-5; 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam

Modalitete 3.2: od 1-5; 1 – zelo nezadovoljen; 2 – nezadovoljen; 3 – niti nezadovoljen niti zadovoljen; 4 – zadovoljen; 5 – zelo zadovoljen

Spremenljivka 4: Oseba, na katero se zaposleni v primeru težav na delovnem mestu obrne po pomoč.

Indikator 4: Zaprto vprašanje, na koga se obrnejo v primeru težav na delovnem mestu po pomoč.

Modalitete 4: Vodja tima/slужbe, glavna vodja organizacije, sodelavec/ka, drugo

Pri sekundarni analizi kvalitativnih podatkov pa ni vedno možno navajanje spremenljivk. Namesto tega pa lahko opredelim teme, o katerih sem želela dobiti informacije. Zanimal me je predvsem način vodenja vodij v domu za stare ljudi, uporabljeni pristopi pri vodenju in kaj vse vpliva na njihovo vodenje. Spraševala sem se tudi, katere osebnostne lastnosti so jim pomembne pri vodenju, kak odnos imajo do zaposlenih in če preverjajo njihovo zadovoljstvo.

3.2 MERSKI INSTRUMENT IN VIRI PODATKOV

Za potrebe naloge sem se odločila uporabiti merski pripomoček, ki ga imenujemo anketni vprašalnik in ga anketiranci izpolnijo sami. Glede na temo se mi zdi ta merski instrument še najbolj primeren, saj zagotavlja anonimnost in prinaša večje število podatkov.

Vprašalnik sem sestavila sama na podlagi literature in informacij, ki sem jih dobila med opravljanjem prakse v domu za stare ljudi. Vprašalnik sem razdelila na tri sklope, ga opremila z navodili za izpolnjevanje in ga oblikovala tako, da je zajemal vse, kar me je zanimalo v zvezi z raziskavo.

Prvi in drugi sklop se nanašata na vodenje in sta sestavljena iz ocenjevalne lestvice stališč oziroma trditev, ki se nanašajo na (ne)strinjanje z njimi. Zaposleni v tem delu ocenjujejo vodjo tima (15 trditev) in glavno vodjo organizacije (9 trditev). Pred zbiranjem podatkov sem dala vprašalnik na vpogled direktorici zavoda. Po pregledu sem morala določena vprašanja spremeniti, kar velja za dejavnost zaposlitve, ki sem jo skrčila zgolj na zdravstveno službo in oskrbovalno službo ter dala možnost drugo, ter določene trditve izločiti iz vprašalnika (npr. če bi lahko, bi zamenjal svojo vodjo). Zaradi tega sem izgubila pomembne podatke, splošna ocena vodje tima pa zato ni relevantna, saj so zaposleni ocenjevali svoje vodje tima z različnih področij (vodjo vzdrževalne službe perila, vodjo prehrane in strežbe, vodjo zdravstvene službe, vodjo finančno-računovodske službe, glavno vodjo organizacije). Ker nisem dobila točnega podatka o delu določene vodje, ampak zgolj ocene vodij združenih na dve dejavnosti, nisem mogla primerjati delo katere od teh vodij je boljše/slabše.

V tretjem sklopu stališč (14 trditev) izražajo zaposleni svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z različnimi področji delovnega mesta.

Zadnji sklop vprašanj je zajemal demografske podatke.

Kljub temu, da so odgovori pri zaprtih vprašanjih lahko nekoliko površni, sem se odločila tudi za dve takšni vprašanji, saj jih lahko anketiranci hitro izpolnijo.

Ker sem anketni vprašalnik za potrebe načrtovane raziskave sestavila sama, je bil potreben tudi preizkus merskega inštrumenta. 2.5.2014 sem v drugem domu za stare ljudi opravila pilotno študijo. Razdelila sem 6 vprašalnikov med zaposlene in jih prosila za izpolnitev in

povratno informacijo. Po izpolnitvi vprašalnika sem se pogovorila z vsakim zaposlenim posebej in si zabeležila ter označila, katerih vprašanj ali trditev niso razumeli (težje razumljive besede) in katerih niso želeli izpolniti (odprta vprašanja) ali pa so se jim vprašanja zdela nesmiselna. Na podlagi njihovih mnenj sem vprašalnik skrajšala in prilagodila ali izbrisala vprašanja, ki niso bila potrebna za temo raziskave. Zaradi njihovih konstruktivnih kritik je postal vprašalnik bolj relevanten in primeren za predvideno populacijo, pri kateri sem zbirala podatke.

Anonimnost anketirancev je bila zagotovljena.

Celotni anketni vprašalnik je na CD-ju v prilogi 1.

Prav tako sem se poslužila tudi sekundarne analize kvalitativnih podatkov, ki je temeljila na nestandardizirani obliki spraševanja. Ob izvedbi intervjuja v zvezi z vodenjem organizacije (december 2013) sem oblikovala seznam osnovnih tem, ki mi je služil kot vodilo za intervju. Na tak način sem zbrala podatke od glavne vodje doma za stare ljudi in vodje zdravstvenonегоvalne službe v domu za stare ljudi. Za potrebe diplomske naloge sem intervjuja analizirala, izločila izjave, ki niso bile relevantne za izbrano temo ter analizirala tiste, ki so se na temo navezoval.

3.3 POPULACIJA IN VZORČENJE

Populacijo, ki je bila vključena v kvantitativno raziskavo, sestavljajo zaposleni (95) v domu za stare ljudi X , ki deluje v Sloveniji v kraju Y na dan 16.5.2014. Pri tej opredelitvi populacije niso upoštevani: glavna vodja, ki ne ocenjuje nikogaršnjega stila vodenja, zaposleni na socialnem servisu in zaposleni pri pomoči na domu. Zadnjih dveh skupin zaposlenih nisem upoštevala, ker delajo na terenu samostojno in nimajo stika z drugimi zaposlenimi v domu za stare ljudi X.

ENOTA	ŠT.ZAP.
Uprava	8+direktorica
Servisne službe	3
Zdravstveno-negovalna služba	69
Služba prehrane	12
Služba vzdrževanja perila	6
Služba pomoči na domu	5
SKUPAJ	104

Tabela 3.3.1: Število zaposlenih v domu za stare ljudi

Do podatkov sem želela priti s popolnim popisom, kar pomeni, da je bil moj namen vključiti v raziskavo vsako enoto populacije. Vprašalnike sem razdelila med vse zaposlene, ki so bili 6.5.2014 prisotni na delovnem mestu. Tisti, ki so bili v drugi ali tretji izmeni ali pa zaradi kakšnih drugačnih razlogov niso bili prisotni, so dobili vprašalnike preko sodelavcev ali so ga lahko vzeli sami, saj so bili vprašalniki na vsaki enoti na vidnem mestu v prostoru za osebje.

V raziskavi pa je prišlo do osipa. Od 95 zaposlenih jih je vprašalnike izpolnilo 43, torej 45% populacije. Menim, da je temu vzrok vprašanje kvalitete odnosa delavec-vodja, kar se je kazalo skozi pogovor s poznanimi zaposlenimi. Te sem prosila, če lahko povprašajo sodelavce za vzrok neizpolnjevanja vprašalnikov; odgovori so si bili zelo podobni, prevladovala pa je miselnost, da z anketnimi vprašalniki in svojim mnenjem ne morejo spremeniti ničesar v organizaciji, kjer so zaposleni. Prav tako zaposleni, ki vodstva ne

podpirajo vprašalnika niso želeli izpolniti, s čimer so pokazali svoje neodobravanje. Dejali so tudi, da če bi izpolnjevali tako kot zares mislijo bi lahko nastali problemi, čemur so se želeli izogniti. Vprašalnik se jim je zdel tudi predolg.

Populacijo, ki je bila vključena v sekundarno analizo kvalitativnega gradiva pa zavzemajo vse vodje doma za stare ljudi v letu 2013. Vzorec, v katerega je bila zajeta direktorica-glavna vodja organizacije in vodja zdravstveno negovalne službe je tako neslučajnosten.

3.4 ZBIRANJE PODATKOV

Preden sem lahko resno začela načrtovati raziskavo, sem morala pridobiti dovoljenje glavne vodje zavoda-direktorice. Prošnjo za odobritev in izdelan vprašalnik sem ji dala na vpogled aprila 2014. Glede ocenjevanja lastnega dela in dela drugih vodij s strani zaposlenih je bila skeptična, saj je, poleg slabe odzivnosti zaposlenih, pričakovala tudi slabe rezultate – zaradi navodil ministrstva, ki diktira delo vodij v državnih organizacijah. Po pogovoru sva nato sklenili dogovor o neimenovanju zavoda.

Pravo zbiranje podatkov se je tako začelo 6.5.2014, ko sem v dom za stare ljudi prinesla vprašalnike in jih osebno razdelila med zaposlene. Vprašalnike sem pustila tudi na oddelkih, da so jih dobili tudi tisti zaposleni, ki so bili tisti dan prosti, bolni ali pa so prišli na delo z naslednjo izmeno. Na vsaki enoti je bila v prostoru za osebje na elektronski oglasni deski tudi prošnja za izpolnitev anketnih vprašalnikov in obvestilo o tem, kje naj pustijo izpolnjen vprašalnik. Pri zbiranju podatkov sem uporabila metodo anketiranja, ki je trajala mesec dni (6.5.2014-6.6.2014). V tem času sem dobila izpolnjenih 43 vprašalnikov od razdeljenih 95.

Pri zbiranju izpolnjenih vprašalnikov mi je zaradi osipa pomagala tudi tam zaposlena socialna delavka, ki je zaposlene po enotah spomnila na vprašalnike.

Za sekundarno analizo kvalitativnega gradiva pa sem uporabila intervjuja z glavno vodjo organizacije in vodjo zdravstveno negovalne službe, ki sem ju opravila decembra 2013 v okviru predmeta Kadrovski menedžment. Glavna metoda zbiranja podatkov je bila metoda nestandardiziranega spraševanja. Imela sem vodilo za spraševanje vodij o njihovem načinu dela v socialnovarstveni organizaciji.

3.5 OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV

Zbrane podatke sem obdelala kvantitativno, in sicer s pomočjo programa Microsoft Office Excel. To pomeni, da sem označila vsak anketni vprašalnik in v tabelo vnašala podatke za vsako trditev posameznega anketnega vprašalnika posebej. Demografske podatke in zaprta vprašanja sem obdelala ročno in jih prikazala v Excelovih grafih in tabelah.

Določene trditve (priloga 1, trditve: 7,12,22) sem rekodirala, kar pomeni, da je ocena 5 v analizi postala ocena 1. Tako sem ravnala zaradi negativnega značaja trditve, medtem, ko so vse ostale trditve merile pozitiven značaj.

Na podlagi izračunov za trditve, ki se nanašajo na stil vodenja vodje tima in glavne vodje organizacije ter kakovosti delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi, sem ugotavljala povezavo med temi spremenljivkami. Z računalniškim programom Excel sem izračunala aritmetične sredine in vsote ter analizo povezanosti s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. S pomočjo rezultatov sem nato primerjala katere lastnosti vodij so med zaposlenimi bolje ocenjene, katere postavke kakovosti delovnega življenja ocenjujejo boljše in katere slabše ter ugotavljala kolikšna je povezava med vodenjem in kakovostjo delovnega življenja zaposlenih.

Obdelave kvalitativnega gradiva pa sem se lotila na naslednji način: analizirana intervjuja A in B sem posnela (december 2013) z dovoljenjem intervjuvank in ju nato zapisala v obliki pogovora. Za potrebe diplomske naloge sem iz obstoječega besedila izluščila izjave, ki so se pokrivalo z izbrano temo, jih oštevilčila, izjave pa posplošila in razporedila v tabelo programa Microsoft Office Word v obliki odprtega in osnega kodiranja, kjer sem izjave natančneje razporedila glede na kategorije in prepozicije (prilogi 5 in 6 na CD obliki).

4. REZULTATI

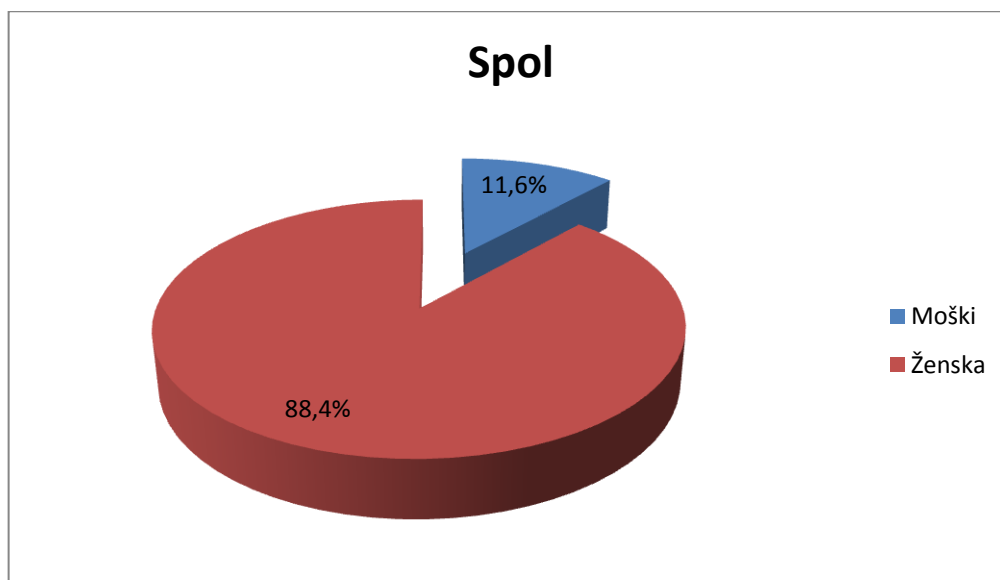
REZULTATI KVANTITATIVNEGA GRADIVA

Rezultati so prikazani po sklopih, začenši z demografskimi podatki. Nadalje sem na podlagi sklopa petnajstih trditev, nanašajočih se na stil vodenja vodje tima in sklopa sestavljenega iz devetih trditev, usmerjenih na stil vodenja glavne vodje organizacije, pridobila podatke o vodenju. Sledi prikaz odgovorov tretjega sklopa sestavljenega iz štirinajstih trditev, ki prikazujejo kakovost delovnega življenja zaposlenih, in analiza dveh zaprtih vprašanj.

Demografski podatki:

1. Spol

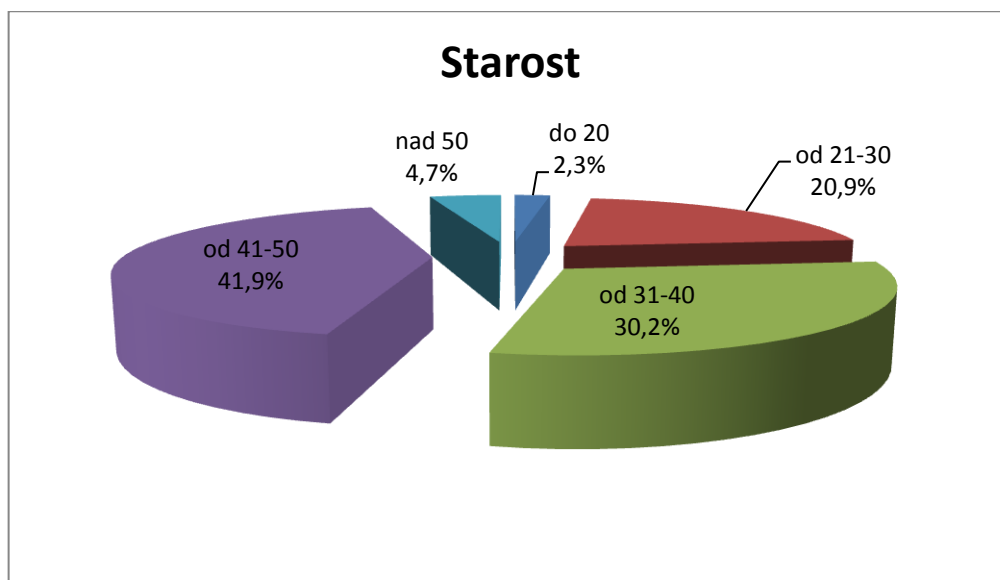
Vseh sodelujočih anketiranih oseb v raziskavi je bilo 43. Od tega je sodelovalo 38 (88,4%) žensk in 5 (11,6%) moških. Tudi iz spodnje slike je razvidno, da delovna mesta v domu za stare ljudi zaseda več žensk, ki tudi sicer predstavljajo večino populacije, kot moških.



Graf 4.1: spol

2. Starost

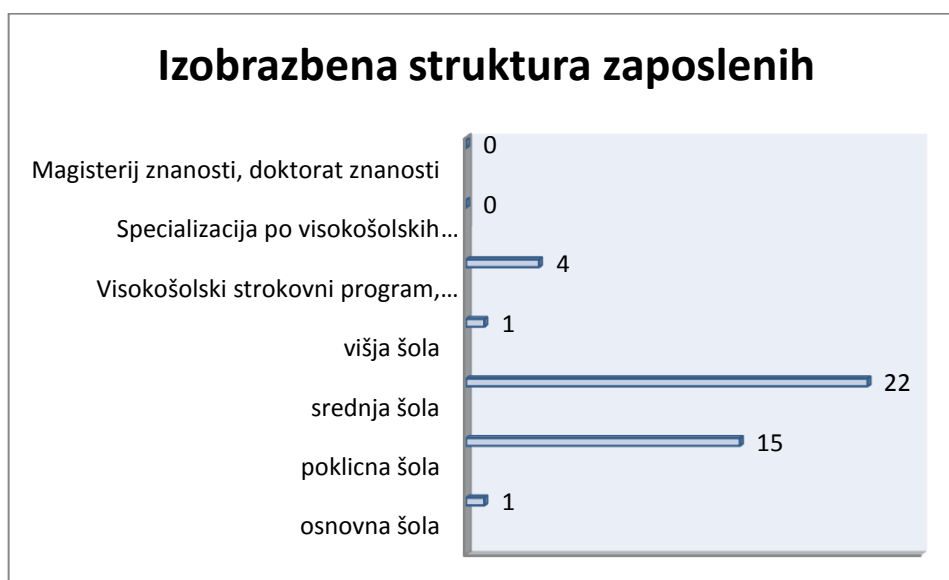
Kot je očitno iz spodnjega grafa, med anketiranimi osebami prevladujejo tiste med 41. in 50. letom (41,9%). Sledijo jim osebe stare med 31. in 40. letom s 30,2% , malo manj je tistih med 21. in 30. letom (20,9%), najmanj pa tistih nad 50. (4,7%) in do 20. let (2,3%).



Graf 4.2: Starost

3. Izobrazbena struktura

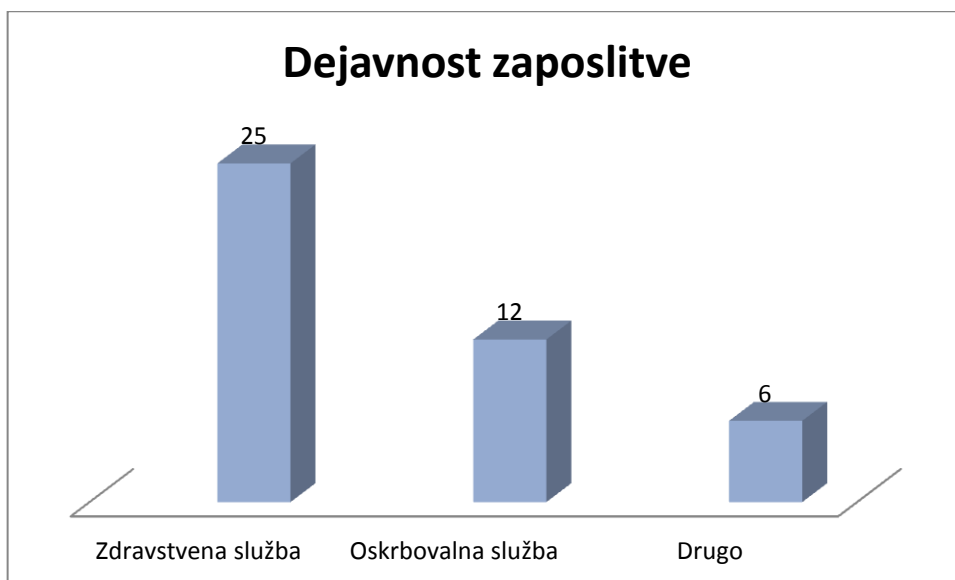
Anketni vprašalnik je sodelujoče zaposlene delil tudi po izobrazbeni strukturi. Največ zaposlenih v domu za stare ljudi, ki so sodelovali v raziskavi, ima srednješolsko izobrazbo (51,2%), sledijo jim tisti s poklicno šolo z 34,9 %. Glede na naravo dela so takšni rezultati pričakovani. Štirje zaposleni (9,3%) imajo dokončan visokošolski strokovni oziroma univerzitetni program (1.bol.st), po en (2,3%) zaposlen pa imata osnovno šolo oziroma višjo šolo. Nihče od anketiranih nima narejene specializacije po visokošolskih strokovnih programih, magisterija stroke (2.bol.st.) ali znanosti ali pa doktorata.



Graf 4.3: Izobrazbena struktura

4. Dejavnost zaposlitve

Največ anketiranih v domu za stare ljudi je zaposlenih v zdravstveni službi (25 zaposlenih oziroma 58,1%), 12 (27,9%) v oskrbovalni službi (pralnica, kuhinja, hišnik, uprava, recepcija s kavarno), 6 (14,0%) pa se jih je umestilo pod drugo.



Graf 3.4: Dejavnost zaposlitve

V nadaljevanju bom prikazala podatke, usmerjene na vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih. Z analizo trditev iz anketnih vprašalnikov sem ugotavljala, kakšno je mnenje zaposlenih v domu za stare ljudi glede podanih spremenljivk.

Sklop petnajstih trditev, ki so se nanašale na slog vodenja vodje tima, so zaposleni ocenjevali na petstopenjski lestvici. Povprečna ocena 3,45 predstavlja skupno oceno vseh 43 anketiranih zaposlenih glede vodenja vodje tima. Sam odnos z njo ocenjujejo kot zadovoljiv, saj so ga ocenili z 3,93, kar predstavlja zadovoljstvo. V spodnji tabeli so nanizane trditve od najboljše do najslabše ocenjene. Izstopata dve trditvi. Prva se nanaša na zahtevo vodje po izvajanju nalog po določenih pravilih, saj so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,23, da morajo pri delu upoštevati določena pravila. Trditev, da vodja zaposlenim omogoča samostojnost pri delu z oceno 3,88, pa ni v skladu s prejšnjo trditvijo. Tudi naslednja trditev se nanaša na izvajanje nalog, katerim vodje po mnenju zaposlenih s 3,81, posvečajo več pozornosti kot

medosebnim odnosom, kljub temu da si vodja prizadeva za dobre medsebojne odnose (3,91). Vodja tima je sicer vljudna in prijazna, kar prikazuje ocena 4,05. Zadnji dve mesti zasedata pohvale in nagrade s strani vodje s 3,26 in enakovredno obravnavanje vseh sodelavcev s 3,02.

STIL VODENJA VODJE TIMA	Povprečje trditev
Vodja zahteva, da se držim natančnih pravil pri izvajanju delovnih nalog	4,23
Vodja je vljudna in prijazna	4,05
Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo	3,93
Vodja si prizadeva za dobre medsebojne odnose	3,91
Vodja mi omogoča samostojnost pri opravljanju dela	3,88
Vodja spodbuja skupinsko delo	3,86
Zaupam neposredni vodji	3,81
Bolj kot medosebni odnosi so vodji pomembne opravljene naloge	3,81
Vodja zna reševati nastale probleme	3,74
Iskreno lahko povem svoje mnenje	3,63
Vodja sodeluje pri dogovorih, nalogah	3,63
Vodja upošteva moje želje/mnenje/prošnje	3,58
Vodja izpolni dane obljube	3,47
Vodja dober delovni rezultat opazi in me pohvali/nagradi	3,26
Vodja obravnava vse sodelavce enako	3,02

Tabela 4.1: Stil vodenja vodje tima (min=1, max=5)

Drugi sklop trditev se je nanašal na stil vodenja glavne vodje organizacije, katere vodenje so anketirani zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,36. Trditve so prikazane v spodnji tabeli od najvišje do najnižje ocenjene. S 4,09 povprečno oceno zaposleni menijo, da direktorica jasno določa cilje organizacije. Z odnosom, ki ga imajo z glavno vodjo organizacije, so zaposleni zadovoljni. To nakazuje ocena 3,72. Ocena 3,91 pa prikazuje, da so vodji bolj pomembne opravljene naloge kot pa medsebojni odnosi. Najnižje postavljeni trditvi sta sodelovanje glavne vodje pri dogovorih in nalogah s 3,26 in iskreno izražanje mnenj glavni vodji s 3,16. Zlasti trditev, ki se je znašla na zadnjem mestu (izražanje iskrenih mnenj vodji), se zdi zaskrbljujoča za odnose v organizaciji.

STIL VODENJA GLAVNE VODJE ORGANIZACIJE	Povprečje trditev
Glavna vodja jasno določa cilje organizacije	4,09
Bolj kot medosebni odnosi so glavni vodji pomembne opravljene naloge	3,91
Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z glavno vodjo	3,72
Glavna vodja se drži dogovorov	3,51
Zaupam svoji glavni vodji	3,49
Glavna vodja sodelavce spoštuje in ceni njihovo delo	3,47
Glavna vodja je vljudna in prijazna	3,44
Glavna vodja sodeluje pri dogovorih, nalogah	3,26
Glavni vodji lahko iskreno povem svoje mnenje	3,16

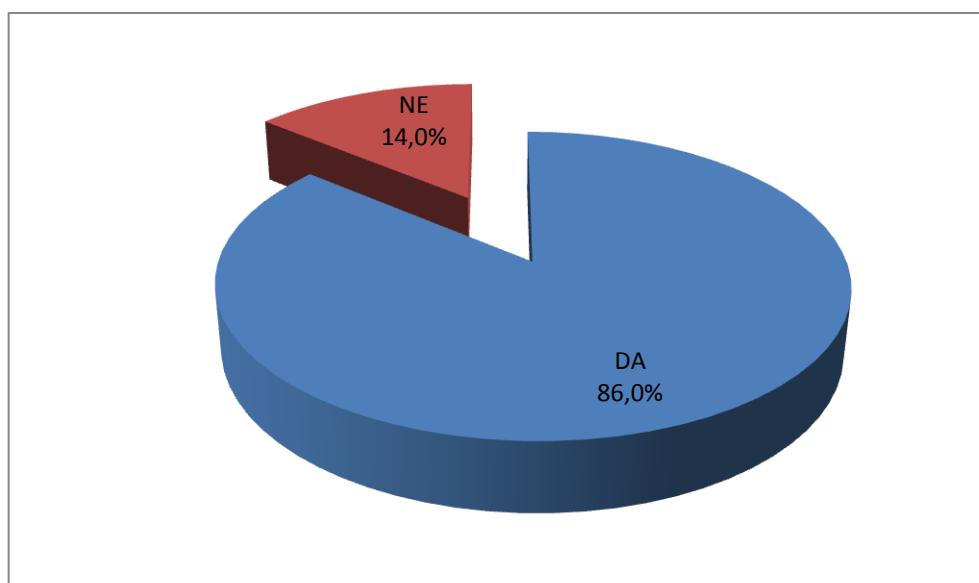
Tabela 4.2: Stil vodenja glavne vodje organizacije (min=1, max=5)

Zadnji, tretji sklop trditev je bil usmerjen v zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z določenimi dimenzijami kakovosti delovnega življenja. Te so nanizane v nadaljnji tabeli. V povprečju je stopnja zadovoljstva s kakovostjo delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi zadovoljiva (3,33). Prva tri mesta najbolj zadovoljujočih dimenzij v raziskavi zasedajo: zadovoljstvo s sodelavci s 3,84, možnosti izobraževanj s 3,77 in splošno vzdušje na delu s 3,67. Zaposleni v domu za stare ljudi pa so najbolj nezadovoljni s pomanjkanjem ugodnosti, nagrad in drugih dodatkov k plači, kar je vidno iz ocene 2,65, z možnostjo napredovanja (2,42) in na zadnjem mestu s plačo (2,37).

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH	Povprečje trditev
Sodelavci	3,84
Možnost izobraževanja	3,77
Splošno vzdušje na delu	3,67
Delo	3,65
Stalnost/varnost zaposlitve	3,63
Delovni pogoji	3,63
Delovni čas	3,6
Reševanje konfliktov na delovnem mestu	3,44
Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja	3,4
Možnosti uporabe ustvarjalnosti/inovativnosti na delovnem mestu	3,3
Motivacija s strani vodje	3,19
Ugodnosti, nagrade, drugi dodatki k plači	2,65
Možnosti napredovanja	2,42
Plača	2,37

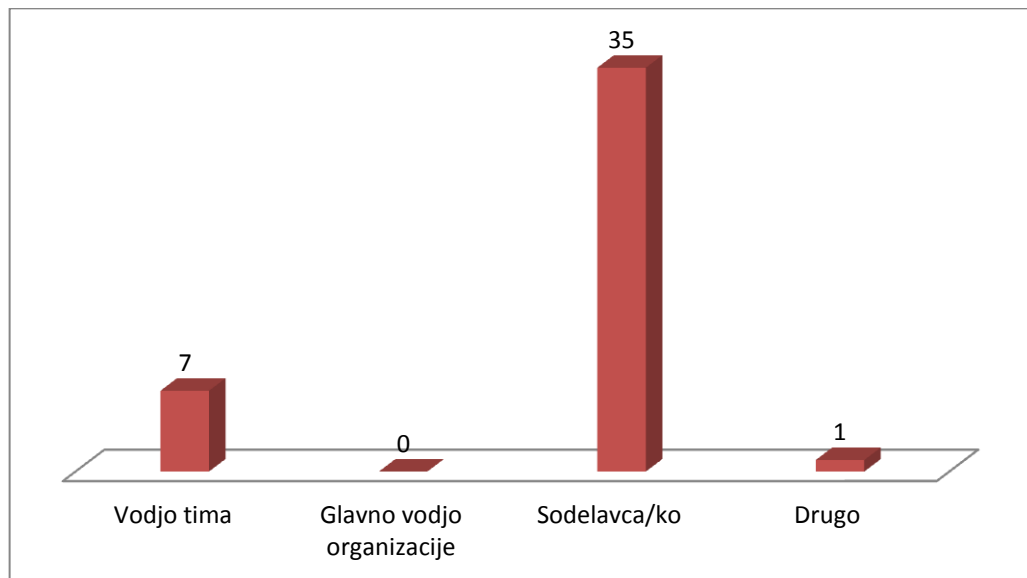
Tabela 4.3: Kakovost delovnega življenja zaposlenih (min=1, max=5)

Zanimalo me je tudi, ali zaposleni menijo, da je vodenje povezano z njihovo kvaliteto dela. To vprašanje je pokazalo, da se 86% anketiranih s tem strinja, 14% pa meni, da vodenje nima vpliva na njihovo kvaliteto delovnega življenja.



Graf 4.5: Vpliva vodenja na kakovost delovnega življenja zaposlenih

Ob vprašanju, na koga se najprej obrnejo v primeru težav na delovnem mestu, pa je 35 vprašanih (81,4%) odgovorilo, da na sodelavca/ko, 7 (16,28%) na vodjo tima, eden (2,3%), na nekoga drugega; nihče pa se za pomoč ne obrne na glavno vodjo organizacije.



Graf 4.6: Iskanje pomoči v primeru težav na delovnem mestu

H1: zaposleni v domu za stare so zadovoljni s kakovostjo delovnega življenja.

Povprečna ocena dimenzij kakovosti delovnega življenja vseh anketiranih oseb je 3,33. Na podlagi rezultatov lahko rečemo, da zaposleni v domu za stare ljudi niso niti zadovoljni niti nezadovoljni s pogoji dela. Hipotezo 1 tako ne moremo niti potrditi, niti zavreči.

H2: zaposleni v domu za stare so zadovoljni z vodenjem.

Povprečni oceni vodenja 3,45 in 3,36 bolj nakazujeta na zadovoljstvo kot na nezadovoljstvo zaposlenih z vodenjem. Ti oceni nam lahko razložita vodenje kot razmeroma dobro, z možnimi izboljšavami za boljše nadaljnje delo. Kljub vsemu pa hipoteze 2 ne moremo niti potrditi niti zavreči, saj ne moremo dovolj natančno opredeliti zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih z vodenjem.

H3: zaposleni v domu za stare ljudi, ki so bolj zadovoljni z vodenjem imajo višjo kakovost delovnega življenja.

Hipoteza 3 predpostavlja pozitivno povezanost vodenja in kakovosti delovnega življenja. Z izračunom Pearsonovega korelacijskega koeficienta želim pokazati na podobnost omenjenih dveh spremenljivk. Prej navaden koeficient predstavlja mero linearne povezanosti dveh številskih spremenljivk. Koeficient 1 prikazuje popolno pozitivno povezanost ali urejenost spremenljivk, kadar so le-te visoke. V raziskavi dobljen rezultat 0,809 si lahko interpretiramo kot visoko korelacijo med vodenjem vodje tima in kakovostjo delovnega življenja. Podobno se je izkazalo tudi pri računanju korelacije za vodenje glavne vodje organizacije in kakovosti delovnega življenja zaposlenih. Tudi ta rezultat (0,794) prikazuje, podobno kot prejšnji, visoko urejenost. Kot lahko ugotovimo se oba dobljena Pearsonova koeficienta nagibata k visoki povezanosti, na podlagi česar lahko potrdimo tretjo hipotezo.

H4: v primeru težav na delovnem mestu zaposleni najprej poiščejo pomoč pri vodji tima/slужbe.

Zadnja, četrta hipoteza predpostavlja, da zaposleni v primeru težav na delovnem mestu najprej poiščejo pomoč pri vodji tima. Rezultati so pokazali, da se kar 81,4% sodelujočih zaposlenih v raziskavi, v takšnem primeru, obrne na sodelavko oziroma sodelavca. Četrto hipotezo zato ovržemo.

Le 16,28% zaposlenih poišče, ob težavah, pomoč pri vodji tima. Skozi pregled rezultatov se je namreč izkazalo, da so tisti zaposleni, ki imajo dokončano več kot srednjo šolo in bolj zaupajo vodji, prej pripravljeni podeliti težave z vodjo, kot pa s sodelavcem. Prav tako se tisti, ki ocenjujejo odnose s sodelavci kot slabše, prej obrnejo na vodjo, kot pa na sodelavce.

REZULTATI SEKUNDARNE ANALIZE KVALITATIVNEGA GRADIVA

S sekundarno analizo že obstoječega kvalitativnega gradiva, sem želela pogledati na vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi, še s perspektive vodij. Zanimalo me je predvsem, ali je pogled vodij podoben, ali pa je različen v primerjavi z rezultati kvantitativne raziskave. Spraševala sem se, kako vodje vidijo lastno delo, na kak

način pristopajo do sodelavcev, kaj vse vpliva na njihovo vodenje in kako gledajo na svoje zaposlene.

ODNOS DO NALOG IN ODNOS DO ZAPOSLENIH

Glede na odnos do nalog je iz rezultatov moč razbrati predvsem pomen timskega dela v domu za stare ljudi ((A28) V socialnem varstvu ni mogoče delati brez tima /(A4) Brez timskega dela se ne da narediti ničesar). Ravno zato se poslužujejo rednih timskih sestankov. Pomembno je načrtovanje nalog in spoštovanje standardnih postopkov dela ((B21) Načrtujem delo, ker želim, da je opravljeno pravočasno)/(A51) Zahtevam, da so naloge opravljene po standardnih postopkih). Iz enega intervjuja lahko ugotovimo, da zaposlenim natančno pojasnijo njihovo vlogo in jih o učinku opravljenega dela tudi obvestijo, iz drugega intervjuja pa ugotovimo, da le redko pojasnijo zaposlenim obvezna pravila in postopke. Razložimo tudi, da se pričakovanja vodij od zaposlenih vrtijo okrog želje po tem, da bi bilo delo organizirano na tak način, da bi bilo prijetno za vse, pri čemer mora vsakdo prispevati svoj delež. Prav tako si vodji želita, da bi zaposleni v delo vnesli več ustvarjalnosti, samostojnega dela in povečali občutek za odgovornost. Zaposleni se vodjema trenutno zdijo precej pasivni, saj menita, da težko sprejemajo odgovornost ((A19) Pustim jim, da se razvijajo, to pa ljudje velikokrat težko sprejemajo) in da potrebujejo stalno vodenje ((A20) Lažje je, da jih nekdo stalno poriva naprej in jim pokaže kaj narediti). Zato sta vodji mnenja, da je treba zaposlene spodbujati, jim povedati, kadar naredijo napako, ampak ne na način, ki jih prestraši, saj ((A26) Če zaposlene prestrašiš, potem so zakrknjeni, potem ne bodo nič naredili. V določenih situacijah jim je treba povedati, kaj se lahko zgodi. Ampak ne zato, da bi jih prestrašil ampak jim pomagal). Iz rezultatov je razvidno, da je način/stil dela načeloma demokratičen, včasih pa tudi neuporaben in je treba zato pristopati avtoritativno (B13) Kakšne stvari ne moreš demokratično urediti /(B16) Nekatere stvari je treba določiti, da se gre naprej). Sicer pa zaposlene obveščajo o njihovem delu, jim razložijo cilje in jih poskušajo v njih vključiti. Ena od vodij meni, da ((A23) če storitev ni narejena kot je treba, ne more biti odnosov). Iz tega sledi, da napake pri delu in neupoštevanja pravil, privedejo do slabih odnosov ali pa do tega, da so odnosi stresni in naporni.

Na zaposlene gledajo kot na pomembne posameznike z različnimi interesi, ki jih spoštujejo. Kljub vsemu pa menijo, da odločanje vseh zaposlenih ni v skladu s strokovnimi smernicami, in da je pogled zaposlenih pogosto ozkogleden ((A27) Včasih zaposleni gledajo zelo ozko, ne

vidijo celote. Vidiijo drevo ne pa gozda. Takrat jim je treba povedati kaj in kako, samo ne na tak način, da jih prestrašiš. Moraš jim dati realno sliko. Nekateri živijo nekako v idealnem svetu). V socialno varstvenih organizacijah se vedno dela z ljudmi, takšno delo pa je najtežje. Ob možnih težavah so obiski pri vodji organizacije redki, saj imajo vodjo tima, na katero se lahko obrnejo, kljub temu pa jim je vedno na razpolago za pomoč ((A32) Odvisno je tudi od nivoja vodenja. Ko sem bila glavna sestra, sem imela teh obiskov, ali zaradi osebnih težav ali pa težav na delovnem mestu, zelo veliko. Zdaj jih imam manj, ampak vseeno pridejo).

ODNOS VODJE DO SAME SEBE

Iz razumevanja samega sebe in svojega dela lahko jasneje doumemo način dela vodje, njene pristope, težnje in pričakovanja. Direktorica doma za stare ljudi vidi sebe kot odgovorno demokratično vodjo, ki odloča o vsem in odgovarja za vse odločitve ((A42) Direktor je tisti, ki je najvišji in za vse odgovarja – tudi za subjektivne odločitve drugih vodij) /(A48) Imam občutek, da sem demokratičen vodja. V kakšnih situacijah pa moraš biti tudi avtoritativen in odreagirati drugače).

ODNOS DO VODENJA

Kar se tiče odnosa do vodenja pa kažejo rezultati, da je organizacija in njen razvoj v veliki meri odvisna od vizije direktorja. Pri tem je pomembno tudi izobraževanje vodstvenega kadra ((A6) Veliko imamo izobraževanj in sicer za vse vodstvene delavce). Teoretično znanje, intuicija in empatija ter ponotranjenje tega pomembno prispevajo k uspešnosti vodenja ((B2) Nekaj časa sem se z medčloveškimi odnosi kar precej ukvarjala in mislim, da mi to pri tem delu zelo koristi). Treba je tudi znati prilagajati stil vodenja ((B4) Je pa odvisno tudi od skupine – včasih je potrebno ljudi voditi avtorsko, tam kjer pa se znajo bolj med seboj organizirati, pa uporabiš drug pristop).

Na vodenje pogosto vpliva veliko dejavnikov. Med njimi so tudi čustva. Iz rezultatov je razvidno, da vodilni delavci skušajo ločevati zasebno in profesionalno življenje, kolikor se le da. Zavedajo se, da lahko čustva vplivajo na neprimerno ravnanje do zaposlenih in je za to potrebna stalna vaja kontroliranja čustev ((A11) je možno tudi, da me kdaj zanese. Težko je, kadar so prisotna čustva, to je stalna vaja).

Izpostavljene lastnosti, ki naj bi jih upošteval vsak dober vodja so zlasti zaupanje, poštenost do zaposlenih, dostopnost za različna mnenja, enakovredno obravnavanje, zagovarjanje in zaščita sodelavcev in pa tudi moč vplivanja na zaposlene ((A21) Sama sem imela vedno možnost ali pa sem si jo izborila, da sem naredila stvari tako, kot sem mislila, da je najboljše, in so me vsi poslušali) ter perfekcionizem ((A13) Mogoče je to, da sem perfekcionistka slaba lastnost, je pa tudi dobra). Bistven element vodenja je motivacija. Iz rezultatov lahko vidimo, da v domu za stare veliko pozornosti namenjajo zlasti nematerialnim nagradam, saj denarnih nagrad ni ((A34) Materialne motivacije je trenutno manj, ker je krizni čas). V nematerialne nagrade, ki jih je kar precej ((A37) ko smo naštevati na e-qualinu, smo našeli 17 nematerialnih nagrad), pa lahko uvrščamo izobraževanja, strokovne ekskurzije, možnost fizioterapije ob bolezni, simbolične nagrade za rojstni dan, skupina za rekreacijo, pohvale in motivacija pri delu zaradi dela v organizaciji, ki uživa ugled lokalne skupnosti.

VPLIV ZAKONODAJE

V socialnovarstvenih organizacijah je vodenje poseben izziv zlasti zaradi nesamostojnosti in odvisnosti od države/ministrstva ((A43) Kadar se komplicira in pride do situacij, ki so nedorečene/nepredvidljive, ko, npr., zakonodaja in lokalna skupnost, ki ne doreče stvari jasno... takrat je zelo težko delati. Ker ne veš, kaj bi delal. /(A45) Če si samostojen potem odloča upravni odbor in direktor, tukaj pa velikokrat odloča ministrstvo (če želimo kredit, če želimo kaj kupiti, če spreminjamo sistemizacijo – o vsem tem je treba vprašati ministrstvo. Plače določajo zakoni in kolektivne pogodbe. /(A46) To pridobivanje raznih soglasij otežuje poslovanje, res, zelo otežuje).

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH

Kljub vsemu pa poskušajo preverjati zadovoljstvo zaposlenih in prispevati k boljši kakovosti delovnega življenja. Z anketnimi vprašalniki ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih in poskušajo dosegati zahteve standarda E-QUALIN. Zbirajo tudi predloge za možne izboljšave delavcev in se pohvalijo, ker so ((A41) v zadnjih treh letih po zadovoljstvu delavcev na prvih treh mestih).

5. RAZPRAVA

Rezultati analiziranih kvantitativnih podatkov so torej pokazali povezanost med vodenjem in kakovostjo delovnega življenja. Dobljena povprečja kažejo predvsem na zadovoljivo raven obeh raziskanih področij. Med ocenami, ki se vrtijo okoli 3, ni velikih razlik. Takšna ocena prikazuje sredino, ki jo zasleduje nekaj napak, lahko pa tudi neodločnost ali strah pred opredelitvijo dejanskega mnenja, saj je postavka »niti zadovoljen niti nezadovoljen« najboljši nevtralen izraz mnenja. Zato so zanimive predvsem statistične ocene, ki narastejo ali padejo pod 3. Na podlagi teh si lahko ustvarimo vtis o stanju v domu za stare ljudi. 88, 37% zastopanost zaposlenih žensk v domu za stare ljudi, ki so sodelovale v raziskavi, kaže na to, da se ženske še vedno v večji meri zaposlujejo na področjih nege in skrbi za stare ljudi. Kaže tudi, da to področje zaposlovanja ni zanimivo in mikavno za mlade ali pa zaradi dela s starejšo populacijo vodstvo raje zaposluje bolj zrele kandidate za delo, saj je 46,51% zaposlenih starejših od 40 let.

Če povzamem kvantitativne rezultate, podkrepjene s kvalitativnimi, se je izkazalo, da sicer obstaja nekaj razlik med obema vodjema, načeloma pa je njun način vodenja zelo podoben. Že iz odnosa do nalog je razviden odnos do zaposlenih. O tem so pisali že Kovač, Mayer in Jesenko (2004: 30), ko so navajali odnos do sodelavcev in odnos do delovnih rezultatov kot dveh neodvisnih spremenljivk, ki se ne izključujeta. V raziskavi sem namreč ugotovila prizadevanje vodij za dobre medsebojne odnose in timsko delo, kljub temu da na prvo mesto postavljata naloge, njihovo natančno načrtovanje, spoštovanje standardnih postopkov dela in zahtevata opravljanje teh po določenih pravilih, kar so tudi zaposleni ocenili zelo visoko. V tem primeru torej ne velja, da se vodja odloči za usmeritev samo v odnose ali pa v naloge. Zanimiva se mi je zdela zlasti trditev, da »Brez opravljenih storitev odnosov sploh ne more biti«. Takšni vodji pravi Kavčič (1991 223-224), ki opisuje Reddinov model, prizadevni vodja. Tak vodja čuti težnjo po navodilih, hkrati pa si želi zadovoljne zaposlene. Na splošno zaposleni vodji tima zaupajo in jo vidijo kot sposobno reševati nastale konflikte; v večini skuša upoštevati želje in prošnje sodelavcev. Zaupanje, ki je prvi pogoj, ki ga mora vodja izpolnjevati, in poštenost do zaposlenih sta izpostavili tudi vodji kot pomembni lastnosti pri vodenju. Prijaznost in vljudnost vodje tima vodi do odnosa, s katerim so zaposleni zadovoljni. Manj pa so pripravljeni iskreno izraziti mnenje in menijo, da vodja ne izpolni vedno danih obljub, da ne obravnava vseh sodelavcev enako in da jih premalokrat

pohvali in nagradi. Tukaj sem naletela na neskladje, saj sta obe vodji prepričani, da zaposlene obravnavata enako. Na tem mestu se seveda postavlja tudi vprašanje subjektivnosti. Vodja verjetno lastnega dela ne bo kritizirala in ne bo izpostavila slabih lastnosti. Glede na to, da so zaposleni postavili enakovredno obravnavanje vseh na zadnje mesto, pa se mi zdi, da bi lahko to lastnost vodja izboljšala.

Zagotovo je v raziskavi bolj realno ocenjena direktorica doma za stare ljudi, ker je samo ena. Ocena vodje tima je lahko netočna, ker zaradi več vodij timov dober vodja na eni dejavnosti dviguje oceno slabšega vodje. Glavni vodji organizacije so zaposleni v raziskavi pripisali jasno določanje ciljev organizacije in visoko usmerjenost v izvajanje nalog. Čeprav je bila tudi tukaj izpostavljena vljudnost, prijaznost in upoštevanje dogovorov vodje, pa ostaja prepričanje, da ji ne morejo iskreno izraziti svojega mnenja. Ocene stila vodenja glavne vodje se vrtijo okoli 3,4, kar nakazuje, da ima vodja določene lastnosti, ki jih zaposleni zaznajo kot pozitivne za organizacijo, in tudi lastnosti, ki se jim ne zdijo pozitivne. Iz rezultatov je razvidno, da vodje želijo od zaposlenih več samoiniciativnosti in samostojnosti, kar pa naj bi ti težko sprejemali, saj so radi stalno vodeni in usmerjeni. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003:137-141) tak tip zaposlenih imenujejo pasivni sledilci. Za takšne nezavzete zaposlene je treba pogosto uporabiti zapovedovalni stil vodenja (Carnall 1990: 175-176). To je razvidno tudi iz izjave: »Kakšne stvari ne moreš demokratično urediti.« Zato se zdi zanimiva visoka ocena zaposlenih, glede samostojnosti pri opravljanju dela. Hkrati pa tudi visoka ocena upoštevanja točno določenih postopkov pri delu. In pa želja vodij po samostojnosti in ustvarjalnosti zaposlenih. Menim, da je želja vodij po večji samostojnosti zaposlenih iskrena in jo tudi izkazujejo zaposlenim. Ti se zavedajo možnosti samostojnosti, a jo zaradi postopkov in narave dela težko udejanjijo. Zaradi standardnih postopkov v vseh domovih za stare ljudi, ki jih je potrebno upoštevati, vodje menijo, da je pogled zaposlenih pogosto ozek in idealističen, saj ne razumejo vseh stvari, ki stojijo za vodjo in vodenjem.

Obema vodjema bi Lipičnik (1998:314) pripisal mešanico dobrohotnega avtokratskega sloga vodenja, zaradi visoke usmerjenosti k nalogam in vljudnega, spodbudnega in prijaznega, a hkrati distanciranega odnosa do zaposlenih ter birokratskega stila vodenja, pri katerem vodja zahteva strogo spoštovanje pravil. Tudi Možina (2000:26) omenja dobrohotni avtoritativen stil vodenja, pri katerem vodja zaposlene še vedno vidi kot podrejene, ki pa manj pomembne ukaze lahko tudi komentirajo.

Na podlagi merjenja kakovosti delovnega življenja zaposlenih lahko sklenemo, da so plača, ugodnosti in drugi dodatki k plači, torej predvsem materiale potrebe tiste, ki zaposlene najbolj motivirajo. V tej raziskavi se je tudi izkazalo, da so v domu za stare ljudi najbolj nezadovoljni s tem področjem, saj ocene variirajo okoli 2,5. Ravno denarnih nagrad pa vodje ne morejo zagotoviti. Da bi izpolnili to željo jo skušajo zmanjšati z različnimi nematerialnimi nagradami. Sicer pa nobena navedena dimenzija ne presega ocene 3,84. Ta se navezuje na splošno zadovoljstvo s sodelavci.

Iz podatkov je mogoče sklepati, da zaposleni v domu za stare ljudi z delom niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, zagotovo pa obstaja dovolj manevrskega prostora, ki omogoča izboljšanje zadovoljstva. To bi se doseglo že z majhnimi spremembami kot so: iskren pogovor vodje z zaposlenimi, razlaga, zakaj je delo takšno, kot je, in ne drugačno, in izkaz, da si res želi narediti nekaj dobrega za sodelavce, kar bi vodjo prikazalo kot človeka, ki ve, kaj dela, in je obenem tudi dober pri delu s svojimi ljudmi.

Iz analize sekundarnih podatkov sem predvidevala, da bodo rezultati anketnih vprašalnikov slabši, kot so dejansko bili, predvsem zaradi trenutne krize, plač in ukrepov vlade na področju politike javnega sektorja ter zaradi visoke usmerjenosti vodij k nalogam, saj je iz teoretičnega dela moč sklepati, da to znižuje kakovost delovnega življenja.

Predvidevam, da v socialnovarstvenih organizacijah vodja ne more uporabiti določenih želenih pristopov (npr. podelitev nagrad in napredovanj, zvišanje plače). Zaradi nesamostojnosti in odvisnosti organizacije od ministrstva/države, kot sta dejali vodji, mora vodja svoj slog prilagajati najprej navodilom od zgoraj, nato pa še zaposlenim, situaciji in lastni presoji. Iz izkušenj in pripovedovanja vodilnih delavcev, lahko rečem, da zaposleni pogosto iščejo krivca v vodjih in ne pomislijo, da so tudi oni omejeni glede določenih zadev in da so prav tako samo ljudje s čustvi, ki na svojem delovnem mestu doživijo veliko stresa.

6. SKLEP

Vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih je tematika, ki bi se ji morali bolj posvečati. V teoretičnem delu se je kazalo, da je odnos med vodjo in zaposlenimi tisti, ki vpliva na povezanost vodenja s kakovostjo delovnega življenja. V empiričnem delu sem zato z raziskavo in analizo gradiva poskušala preveriti razmere na tem področju in potrditi ali ovreči hipoteze.

Rezultati merjenja imajo razlagalno moč, ki nam pojasnjuje vzroke za uspešnost ali neuspešnost raziskovanega področja. Z izvedeno raziskavo sem dobila vpogled v kakovost delovnega življenja zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z vodenjem ter ugotovila, da sta na ustrezni stopnji.

Kritične točke vodenja v domu za stare ljudi so predvsem omejena samostojnost zaposlenih pri delu z določenimi navodili glede opravljanja nalog, mnenje, da vodja ni enakovredna do vseh zaposlenih in previsoka usmerjenost večinoma na naloge ter manjše zaupanje glavni vodji organizacije.

Kritične točke področja kakovosti delovnega življenja pa so zlasti majhna možnost uporabe ustvarjalnosti na delu, nizka motiviranost zaposlenih s strani vodij, nezadovoljstvo z materialnimi ugodnostmi in možnostmi napredovanja.

Zagotovo je pomembno, da zna vodja jasno določati cilje organizacije in težiti k opravljenim nalogam. Kljub vsemu pa menim, da je pomembno, da vodja svojim zaposlenim izkaže zaupanje, s tem ko jim omogoča samostojnost, zanimanje zanje in uporabo ustvarjalnosti na delu. Glede na to, da gre za socialnovarstveno organizacijo, pri kateri so zaposleni vsakodnevno v stiku z ljudmi, se ne zdi primerno določati postopke dela in čas, ki ga zaposleni namenijo določenemu uporabniku. Na tak način se spodbuja hitenje, napetost in stres pri delu. Seveda, pa je na tem mestu viden velik vpliv celotnega državnega sistema, ki s pravili blokira in omejuje možne zlorabe in tudi potencialna dobra dela vodij za korist sodelavcev.

Pozitivno plat vodenja v domu za stare ljudi vidim v prizadevanju za iskanje točke, ki omogoča spretno krmiljenje tako delovnih nalog kot tudi medsebojnih odnosov. Menim, da se

vodja, ki zahteva kvalitetno opravljeno delo, zaveda, da so za to potrebni zadovoljni zaposleni, in temu primerno tudi ravna pri svojem usmerjanju sodelavcev.

Delo z ljudmi že na sploh zahteva ogromno energije, zato menim, da sta vodji v domu za stare uspešni in se trudita za dobro vseh – zaposlenih in uporabnikov. Zato ocenjujem, da sta vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi dobra, sicer z manjšimi napakami, ki jih ni nemogoče odpraviti.

Pri izvajanju raziskave sem prišla do zanimive ugotovitve, ki se tiče dela socialnih delavcev. Kljub dvema zaposlenima socialnima delavkama, zaposleni niso pripravljeni zaupati svojih težav njima. Skozi celotno raziskavo sta ostajali ob strani, zaposleni se na njiju pravzaprav sploh niso spomnili (npr. pri vprašanju na koga se v primeru težav obrnejo po pomoč). Omenjali ju nista niti vodji v domu za stare ljudi. Iz tega lahko sklepam, da socialnim delavcem pripisujejo predvsem delo povezano z uporabniki, ne pa tudi z zaposlenimi. Glede na to, da je naloga socialnih delavcev delo z ljudmi – vsemi ljudmi in ne le določenim taborom v neki organizaciji, menim, da bi približanje socialnih delavcev zaposlenim, pripomoglo k prijetnejšim odnosom in bolj kvalitetno opravljenemu delu. Pri tem pa odigra pomembno vlogo vodja, ki svojim zaposlenim (torej tudi socialnim delavcem) nudi podporo in jih pripravi na opravljanje njihovega dela.

Pri vsem tem namreč ostajam prepričana, da znanje socialnega dela lahko prispeva k izboljšanju klime v delovnem okolju. Do takšnega zavedanja pa morajo priti tudi socialni delavci, ki morajo tudi vedeti, da naziv še ne pomeni že pol opravljenega dela.

7. PREDLOGI

Iz rezultatov raziskave ugotavljam, da je možno prispevati k dvigu kakovosti delovnega življenja zaposlenih v domu za stare ljudi na različne načine. Pri oblikovanju predlogov sem se oprla predvsem na dimenzije, ki so se pokazale v raziskavi kot bolj kritične.

Glede na visoko usmerjenost vodij k nalogam in postavljanju ciljev organizacije, kot se je pokazalo v raziskavi, se zdi smiselno razmišljati o ciljnem vodenju, ki ga omenjajo Možina (2002a), Kreitner in Kinicki (1992) in ki poleg doseganja ciljev povečuje občutek samostojnosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji. Ciljno vodenje je sicer bolj primerno za dela, ki niso rutinska, kar pa nalogam večine zaposlenih v domu za stare ljudi težje pripišemo. Vseeno pa je pri delu z ljudmi, kljub vnaprej določenim nalogam, rutina težko dosegljiva.

Koristni bi bili tudi krožki za kakovost, ki so oblika sodelovanja vseh zaposlenih pri odločanju o procesu dela (Kavar Vidmar 1998: 96). Na tak način bi imeli zaposleni več odgovornosti in posledično tudi samostojnosti pri opravljanju nalog. S tem bi tudi vodja dobila vpogled v dejansko delo zaposlenih, ki pa bi ga tako oblikovali skupaj.

Zaposleni imajo v domu za stare ljudi organiziranih veliko predavanj in možnosti za lastno izobraževanje. Predlagam, da se izvede tudi usposabljanje za skupinsko in timsko delo, kakšno izobraževanje za vodje glede izboljšanja medosebnih odnosov; v prid pa bi bila tudi predavanja po želji zaposlenih.

Prizadevati si je treba za zaupanje, zgrajeno iz iskrenosti in poštenosti. Brez zaupanja ne moremo biti verodostojni; če nismo verodostojni, pa ne moremo vplivati na druge in ne moremo biti vodja. Delati je potrebno tudi na pravičnosti in enakopravnem vedenju do vseh zaposlenih.

Sama vodja lahko prispeva k boljši kvaliteti delovnega življenja na veliko načinov. Med drugim lahko to doseže s/z :

- podajanjem jasne in javne pohvale zaposlenim,
- učenjem sodelavcev, da sami oblikujejo rešitev in dobijo občutek, da lahko svoje mnenje in ideje izrazijo odkrito in brez sankcij zaradi tega,

- določanjem prednostnih nalog, oblikovanjem smiselnih časovnih okvirov in delovnih zahtev,
- zagotavljanjem, da je na voljo dovolj materiala za delo,
- spoštovanjem pomena družine in zasebnega življenja,
- več možnostmi za odkrit pogovor (skupna druženja, timski sestanki...),
- spodbujanjem medsebojne pomoči, tako med zaposlenimi, kot med zaposlenimi in vodjo,
- zavedanjem vodij, da je bolje vzdrževati profesionalne odnose, kot pa preveč prijateljske, saj povezovanje zgolj z določenimi zaposlenimi ustvarja občutek neenakosti med sodelavci,
- krepitevijo moči socialnih delavk in spodbudo, da se usmerjajo tudi na delo z zaposlenimi,
- pojasnitvijo zaposlenim kakšna je vloga socialnih delavk, in jim dati vedeti, da se lahko kadarkoli obrnejo po pomoč tudi na njiju,
- vodja mora zagotavljati vsem sodelavcem enake možnosti in biti pozoren na malenkosti (npr. voščila, obisk po bolniški...).

Glede na slabo ocenjene materialne potrebe in očitno željo po njih bi bilo smiselno izdelati oziroma jasno oznaniti kriterije za nagrade in tudi možnosti za napredovanja. Čeprav je dom za stare ljudi državna ustanova, lahko vodja najde možnost, kako nagraditi svoje zaposlene.

Ob teh spremembah bi se sicer obstoječe dobro stanje lahko še izboljšalo, hkrati pa se moramo zavedati tudi tega, da je potrebno spremembe uvajati postopoma, saj le-teh ne sme biti preveč naenkrat,

8. LITERATURA

1. Ambrož, M., Mihalič, T. (1998), Pot k odličnosti: vodenje v kompleksnem in negotovem okolju. Institut za samorazvoj. Škofja Loka
2. Bagon, J., Cirman, A., Hajtnik, T., Ivačič, A., Kamnar, H., Kociper, M., Kričej D., Matas S., Perenič, G., Pirc Musar N., Šturm J., Tič Vesel, M., Ulaga Z., Verčič D., Virant G., Zavrl F., Zore Tavčar U. (2006), Priročnik za javne menedžerje. Portis. Ljubljana
3. Belak, J. in soavtorji. (1993), Podjetništvo, politika podjetja in management. Obzorja. Maribor
4. Biloslavo, R. (2006), Strateški management in management spreminjanja. Univerza na Primorskem. Fakulteta za menedžment
5. Boje, D.M., Gephart jr., R.P., Thatchenkery, T.J. (1996), Postmodern management and organization theory. Sage publication. London
6. Bonne, L.E., Kurtz, D.L. (1992), Management. McGraw-Hill. New York
7. Branden, N. (2000), Samozavestno vodenje. Inštitut za razvijanje osebne kakovosti. Ljubljana
8. Brooks, I. (2003), Organisational behaviour : individuals, groups and organisation: second edition. FT Prentice Hall. Harlow
9. Bukovec, B. (2009), Nova paradigma obvladovanja sprememb. Fakulteta za uporabne družbene študije. Nova Gorica
10. Carnall, C.A. (1990), Managing change in organizations. Prentice hall. New York
11. Carnegie, D. (2013), Postanite uspešen vodja. Učila international. Tržič
12. Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2005), Managing and organizations: an introduction to theory and practice. Sage publications. London
13. Clemmer, J. (2008), Učinkoviti vodja. Tuma. Ljubljana
14. Covey, S.(2000). Načela uspešnega vodenja. Mladinska knjiga, Ljubljana
15. Čačinovič Vogrinčič, G. (2007), Socialno delo z družino. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana

16. Čačinovič Vogrinčič, G., Kobal, L., Mešl, N., Možina, M. (2009), Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika. Fakulteta za socialno delo, univerza v Ljubljani. Ljubljana
17. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. (2009), Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Planet GV, poslovno izobraževanje. Ljubljana
18. Ferjan, M., Brumen, K. (2002), O etiki in morali slovenskih menedžerjev. *Socialno delo*, 41, 3-4: 149-159
19. Flaker, V. (1998), Odpiranje norosti. Založba / *cf. Ljubljana
20. Garner Jr, L.H. (1989), Leadership in human services. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, London?
21. Goffee, R., Jones, G. (2006), Why should anyone be led by you? Harvard business review press. Boston, Massachusetts
22. Grubiša, N. (2001), Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene. Marbona. Ljubljana
23. Hay, J. (1999), Uspešni na delu: razumevanje naravnosti in gradnja odnosov. Potrditev. Grosuplje
24. Hočevar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H. (2003), Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Založba GV. Ljubljana
25. Humar, B. (2011), Žametna revolucija v podjetjih. *Revija Manager*
<http://www.finance.si/326067/%C5%BDametna-revolucija-v-podjetjih> (na dan 5.5.2014)
26. Ivanko, Š., Stare, J. (2007), Organizacijsko vedenje. Fakulteta za upravo. Ljubljana
27. Jakopec, F. (2007), Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli. Didakta. Radovljica
28. Kavar Vidmar, A. (1998), Kakovost delovnega življenja. *Socialno delo* 37 , 2: 81-119.
29. Kavčič, B. (1991), Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije. Ljubljana
30. Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. (2004), Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Moderna organizacija. Kranj
31. Kreitner, R., Kinicki, A. (1992), Organizational behavior: second edition. Irwin. Boston
32. Levine, R., Crom, A. (1993), Dale Carnegie in družabniki: kako uspešno vodimo ljudi. Založba mladinska knjiga. Ljubljana

33. Lipičnik, B. (1998), Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik. Ljubljana
34. Lipičnik, B. (2000), Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta. Ljubljana
35. Mali, J. (2008a), Od hiralnic do domov za stare ljudi. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
36. Mali, J. (2008b), Raziskovanje značilnosti totalne institucije v domovih za stare. *Dialogi : revija za kulturo in družbo* 44, 10: 181-197.
37. Malik, F. (2009), Voditi, uspeti, živeti, pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke. Mladinska knjiga. Ljubljana
38. Maučec, B. (2007), Profesionalna etika socialnega dela v ZDA. *Socialno delo*, 46, 6: 321-327.
39. Maxwell, J.C. (2009), Zlata pravila vodenja, 26 lekcij za profesionalno vodenje skupine. Orbis. Ljubljana
40. Merkač Skok, M. (2005), Osnove managementa zaposlenih. Univerza na Primorskem, fakulteta za management. Koper
41. Mesec, B. (2009), Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1: Načrtovanje raziskave. Študijsko gradivo za interno uporabo. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana
42. Mesec, B. (1997), Metodologija raziskovanja v socialnem delu 2 (skripta). Visoka šola za socialno delo. Ljubljana
43. Mežnar, D. (2007), Optimalno in uspešno vodenje delovnih razmerij. Založba moderna organizacija. Univerza v Mariboru, fakulteta za organizacijske vede. Maribor
44. Miller, G.J. (2003), Vprašanje za vprašanjem. Kaj moram res vprašati samega sebe. Urjenje osebne odgovornosti v poslovnem in zasebnem življenju. Lisac&Lisac. Ljubljana
45. Milošević Arnold, V., Postrak, M. (2003), Uvod v socialno delo. Študentska založba. Scripta. Ljubljana
46. Morgan, G. (2004). Podobe organizacij, Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
47. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., Svetic, A. (2000), Osnove managementa. Visoka strokovna šola za podjetništvo. Portorož
48. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Takavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002a), Management nova znanja za uspeh. Didakta. Ljubljana
49. Možina, St., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002b), Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana

50. Nemec, V. (2005), Kako do uspešnega menedžmenta. Modrijan. Ljubljana
51. Oakley, E., Krug, D. (1991), Enlightened leadership: getting to the heart of change. Fireside. New York
52. Osredečki, E. (1994), Nova kultura poslovnega komuniciranja, poslovni bonton. Oziris. Ljubljana
53. Ovsenik, M., Ambrož, M. (2006), Upravljanje sprememb poslovnih procesov. Turistica-visoka šola za turizem. Portorož
54. Račnik, M. (2010), Postani najboljši vodja. Vodja si, treningi vodstvenih veščin M.R., s.p. Štore
55. Rape Žiberna, T. (2010), Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo* 49, 4: 217-228.
56. Rapoša Tajnšek, P. (1997), Socialno delo v delovnih organizacijah. Visoka šola za socialno delo. Ljubljana
57. Rozman, R., Kovač, J. (2012), Management. GV založba. Ljubljana
58. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993), Management. Gospodarski vestnik. Ljubljana
59. Rozman, R., Mihelčič, M., Kovač, J. (2011), Sodobne teorije organizacije. Ekonomska fakulteta. Ljubljana
60. Stanton, K. (2007), The seventh age of management. Author House. USA, Bloomington, Indiana
61. Svetlik, I. (1996), Kakovost življenja v Sloveniji. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
62. Svetlik, I., Zupan, N. (2009), Menedžment človeških virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
63. Stare, J., Seljak, J. (2006), Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja. Fakulteta za upravo. Ljubljana
64. Šugman Bohinc, L. (2010a), Psihologija za socialno delo: dodatno študijsko gradivo. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana
65. Šugman Bohinc, L. (2010b), Od objektivizma h konstruktivizmu in socialnemu konstrukcionizmu v sistemski psihoterapiji. *Kairos : slovenska revija za psihoterapijo* 4, 1-2: 51-65
66. Templar, R. (2009), 100 pravil za uspešno vodenje. Učila international. Tržič
67. Terry, R.W. (1993), Authentic Leadership: courage in action. Jossey-Bass Publishers. San Francisco

68. The Arbinger institute (2003), Vodenje in samoprevara. Katarina Zrinski. Varaždin
69. Treven, S. (1998), Management človeških virov. Gospodarski vestnik. Ljubljana
70. Ule Nastran, M. (1997). Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče
71. Vila, A. (1994), Organizacija in organiziranje. Fakulteta za organizacijske vede. Kranj
72. Von Kutzschenbach, C. (2000), Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Center za tehnološko usposabljanje. Ljubljana
73. Yukl, G.A.(1989), Leadership in organizations (2nd edition). Prentice-Hall International Editions. New Jersey
74. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Uradni list RS, št. 21/2013
75. Zakon o socialnem varstvu (ZSV), Uradni list RS, št. 3/07
76. Zakon o zavodih (ZZ), Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 - ZPDZC in 127/06 - ZJZP
77. Zaviršek, D., Zorn, J., Videmšek, P. (2002), Inovativne metode v socialnem delu; Opolnomočenje ljudi, ki potrebujejo podporo za samostojno življenje. Študentska založba. Ljubljana.
78. Žakelj, T., Švab, A. (2009), Usklajevanje dela in družine: Med zakonodajnimi spodbudami in vsakdanjim življenjem. *Socialno delo*, 48, 4: 215-226

9. PRILOGE

Naslednje priloge se nahajajo na priloženem CD-ju:

Priloga 1 – Anketni vprašalnik za zaposlene v domu za stare ljudi.

Priloga 2 – Vprašalnik/vodilo za vodje v domu za stare ljudi (sekundarna analiza kvalitativnega gradiva).

Priloga 3 – Sekundarna analiza intervjuja z glavno vodjo doma za stare ljudi

Priloga 4 – Sekundarna analiza intervjuja z vodjo zdravstveno-negovalne službe (vodjo tima) v domu za stare ljudi

Priloga 5 – Odprto kodiranje.

Priloga 6 – Osno kodiranje.

Priloga 7 – Spletni članek: Humar, B. (2011). Žametna revolucija v podjetjih. Revija Manager.

10. POVZETEK

Dinamično funkcijo, kakršna je vodenje, lahko opredelimo kot vplivanje na obnašanje zaposlenih v organizaciji. Ima izreden pomen na delovanje vseh članov, ki jih mora uspešen vodja dojemati kot celoto in tako težiti k povezovanju in vodenju ljudi z motiviranjem in vizijo. Na tak način vodja prispeva h kakovostnemu delovnemu življenju svojih sodelavcev, kar pomeni ustvarjanje takšnih ugodnih delovnih razmer, v katerih zaposleni pokažejo svojo ustvarjalnost, izpolnjujejo svoje potrebe po varnosti, potrebe imeti, biti in ljubiti (Allardt 1993) se čutijo cenjene ter spoštovane. Brez zavedanja vodij o pomembnosti tega koncepta pa želja po visoki kakovosti izdelkov ali storitev ostaja le želja.

Kakovost delovnega življenja zaposlenih ocenjuje in zahteva zadovoljstvo vsakega sodelavca na njegovem delovnem mestu. Zadovoljstvo je osnova za uspešno in kvalitetno opravljeno delo, pravilno vodenje pa ima pri tem pomembno vlogo usmerjanja in skrbi za sodelavce.

V teoretičnem delu diplomske naloge predstavljam pojmovanja in misli mnogih avtorjev o vodenju in premiku tega od stroge hierarhične strukture do pomena medčloveških odnosov. Dotaknem se modelov in stilov vodenja, pomembnih elementih vodenja in dejavnikov vpliva. Teorijo poskušam povezati s koncepti in pogledi socialnega dela ter vključujem nove načine vodenja, kot so kibernetско vodenje, minimalistično vodenje, avtentično in etično vodenje, coaching in nevrolingvistično programiranje; vsi ti načini se skladajo z znanjem in načeli socialnega dela.

Povezavo vodenja in kakovosti delovnega življenja sem raziskovala v enem izmed slovenskih domov za stare ljudi, ki je izrazilo željo po anonimnosti. Ker gre za socialnovarstveno ustanovo, pa ne moremo mimo vpliva države oziroma ministrstva, ki vodenje omejuje s pravili in navodili.

Problem izvedene kombinirane kvantitativne in kvalitativne raziskave je pokazati na vodenje kot možen dejavnik kakovosti delovnega življenja zaposlenih in ugotoviti, ali so zaposleni (ne)zadovoljni z vodenjem in s kakovostjo delovnega življenja. To sem raziskovala z anonimnim anketnim vprašalnikom, ki ga je izpolnilo 43 zaposlenih, in s sekundarno analizo kvalitativnega gradiva – intervjujev z vodjo tima in direktorico – ki sem ga za drugačne namene zbrala v letu 2013.

Po odobritvi raziskave sem zbrane podatke obdelala in iz rezultatov razbrala, da so osebnost vodje, njen način in slog vodenja tisti, ki imajo na zadovoljstvo zaposlenih največji vpliv.

Iz rezultatov je tudi moč razbrati srednjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih z obema aspektoma raziskovanega vprašanja. Opazna je predvsem zelo visoka usmerjenost vodij v naloge in spoštovanje pravil, česar se zavedata in zahtevata tudi vodji. Nejasnost povzroča zlasti samostojnost zaposlenih, ki jo očitno spodbujajo, a je zaradi navodil otežena njena dejanska izkoriščenost.

Vodji doma za stare ljudi se kažeta kot prijazni in vljudni z znanjem glede jasnega določanja ciljev. Povprečna ocena vodenja glavne vodje organizacije je 3,36, pri vodji tima pa 3,45. Zadovoljstvo znižuje zlasti višja usmerjenost v naloge kot v odnose, neenakovredno obravnavanje zaposlenih in premalo pohval/nagrad vodje.

Najvišje ocenjena področja kakovosti delovnega življenja so bila: odnosi s sodelavci, možnosti izobraževanja, splošno vzdušje na delu.

Problematična, a ne kritična, pa so zlasti neenako obravnavanje, strah pred iskrenim izrazom mnenja vodji ter področja materialnega nagrajevanja in motivacije.

Na podlagi tega so v nalogi predstavljeni tudi možni predlogi za izboljšanje dela in zadovoljstva zaposlenih, na primer, ciljno vodenje, izobraževanja za vodje, krožki za kakovost, delo vodij s samim seboj, več podeljenih pohval zaposlenim in zagotavljanje dovolj materiala za lažje opravljanje dela.

.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Katja Verbovšek, študentka 4. letnika Fakultete za socialno delo v Ljubljani. Prosim Vas za sodelovanje in pomoč pri metodološkem delu diplomske naloge. Pred Vami je anketni vprašalnik, ki je sestavni del diplomske naloge z naslovom Vodenje in kakovost delovnega življenja zaposlenih v domu za stare. Zagotavljam Vam, da bodo Vaši odgovori ostali anonimni in namenjeni za potrebe diplomske naloge, prav tako pa lahko služijo rezultati kot povratna informacija vodstvu za njihovo nadaljnje delo.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

STIL VODENJA

1. Kakšno je vaše stališče do vodje službe/tima in njenega stila vodenja?

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite svoje stališče, pri čemer pomeni 1-Sploš se ne strinjam in 5- popolnoma se strinjam

Številka stališča	Stališče	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
1	Vodja mi omogoča samostojnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
2	Vodja si prizadeva za dobre medsebojne odnose	1	2	3	4	5
3	Vodja upošteva moje želje/mnenje/prošnje	1	2	3	4	5
4	Vodja dober delovni rezultat opazi in me pohvali/nagradi	1	2	3	4	5
5	Vodja obravnava vse sodelavce enako	1	2	3	4	5
6	Vodja zna reševati nastale probleme	1	2	3	4	5
7	Vodja zahteva, da se držim natančnih pravil pri izvajanju delovnih nalog	1	2	3	4	5
8	Vodja izpolni dane obljube	1	2	3	4	5
9	Zaupam neposredni vodji	1	2	3	4	5
10	Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo	1	2	3	4	5

		Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
11	Vodja je vljudna in prijazna	1	2	3	4	5
12	Bolj kot medosebni odnosi so vodji pomembne opravljene naloge	1	2	3	4	5
13	Iskreno lahko povem svoje mnenje	1	2	3	4	5
14	Vodja sodeluje pri dogovorih, nalogah	1	2	3	4	5
15	Vodja spodbuja skupinsko delo	1	2	3	4	5

2. Kakšno je vaše stališče o glavni vodji organizacije (direktorici) in njenem stilu vodenja ?

Opomba: V primeru, da je glavna vodja organizacije vaša neposredna vodja, vam ta del vprašalnika ni potrebno izpolniti.

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite svoje stališče, pri čemer pomeni 1-Sploh se ne strinjam in 5- popolnoma se strinjam

Številka stališča	Stališče	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
16	Glavna vodja jasno določa cilje organizacije	1	2	3	4	5
17	Glavna vodja se drži dogovorov	1	2	3	4	5
18	Zaupam svoji glavni vodji	1	2	3	4	5
19	Glavna vodja sodelavce spoštuje in ceni njihovo delo	1	2	3	4	5
20	Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z glavno vodjo	1	2	3	4	5
21	Glavna vodja je vljudna in prijazna	1	2	3	4	5
22	Bolj kot medosebni odnosi so glavni vodji pomembne opravljene naloge	1	2	3	4	5
23	Glavni vodji lahko iskreno povem svoje mnenje	1	2	3	4	5
24	Glavna vodja sodeluje pri dogovorih, nalogah	1	2	3	4	5

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

3. Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih:

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite svoje zadovoljstvo, pri čemer pomeni
1-zelo nezadovoljen in 5-zelo zadovoljen

Številka trditve	(Ne) zadovoljstvo	Zelo nezadovoljen				Zelo zadovoljen
25	...s stalnostjo/varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
26	...z delom	1	2	3	4	5
27	...s sodelavci	1	2	3	4	5
28	...z delovnim časom	1	2	3	4	5
29	...z možnostmi izobraževanja	1	2	3	4	5
30	...z delovnimi pogoji (varnost, napor pri delu..)	1	2	3	4	5
31	...s plačo	1	2	3	4	5
32	...z reševanjem konfliktov na delovnem mestu	1	2	3	4	5
33	...z ugodnostmi, nagradami in drugimi dodatki k plači	1	2	3	4	5
34	...možnostmi napredovanja	1	2	3	4	5
35	...z motivacijo s strani vodje	1	2	3	4	5
36	...z možnostjo uporabe ustvarjalnosti/inovativnosti na delovnem mestu	1	2	3	4	5
37	...z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja	1	2	3	4	5
38	...s splošnim vzdušjem na delu	1	2	3	4	5

4. Na koga se v primeru težav na delovnem mestu najprej obrnete:

- a) Na neposredno vodjo
- b) Na glavno vodjo organizacije
- c) Na sodelavca/ko
- d) Drugo_____

5. Menite, da način vodenja vpliva na vašo kakovost dela?

DA

NE

DEMOGRAFSKI PODATKI

6. Spol: M Ž

7. Starost:

- a) Do 20 let
- b) Od 21 do 30 let
- c) Od 31 do 40 let
- d) Od 41 do 50 let
- e) Nad 50 let

8. Stopnja izobrazbe:

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visokošolski strokovni program, univerzitetni program (1.bol.st)
- f) Specializacija po visokošolskih strokovnih programih, magisterij stroke (2.bol.st.)
- g) Magisterij znanosti, doktorat znanosti
- h) Drugo _____

9. Dejavnost v kateri ste zaposleni:

- a) Zdravstvena služba
- b) Oskrbovalna služba
- c) Drugo _____

10. Če imate kakšen predlog za izboljšanje vaše kakovosti delovnega življenja s strani neposredno nadrejene vodje ali glavne vodje organizacije ga lahko navedete na tem mestu:

**ANALIZIRAN VPRAŠALNIK ZA VODJE V DOMU ZA STARE LJUDI (PRIMER
SEKUNDARNE ANALIZE KVALITATIVNEGA GRADIVA)**

-Kakšna je vaša vizija in poslanstvo?

-Kakšne naloge opravljate?

-Ali uporabljate pri vodenju kakšne posebne pristope ali vodite »z občutkom«?

-Kateri dejavniki vplivajo na način vašega vodenja in kako se z njimi soočate?

-Katere osebnostne lastnosti bi izpostavili kot najpomembnejše/najboljše pri vašem vodenju?

-Kako bi razdelili naslednje trditve v vrstni red: (1) *uspešno izvajanje nalog*; (3) *prevzemanje celotne odgovornosti za sprejete cilje*; (2) *ustvarjanje dobrih odnosov*?

-Menite, da je treba zaposlene malce prestrašiti, da opravijo delo, ali da jih je potrebno spodbujati?

-Jemljete težave in konflikte, ki se pojavijo na delovnem mestu kot nepotrebne neprijetnosti ali priložnosti, da se naučite kaj novega?

-Spodbujate timsko delo in se posvetujete s svojimi zaposlenimi o novostih, spremembah?

-Menite, da se zaposleni v primeru težav (osebnih ali glede dela) pridejo k vam po nasvet?

-Na kak način motivirate zaposlene?

-Preverjate zadovoljstvo zaposlenih?

-Je delo vodje stresno, zahtevno ali v njem uživate?

-Kako menite, da vas vidijo zaposleni; kot demokratično ali avtoritativno vodjo?

SEKUNDARNA ANALIZA INTERVJA Z GLAVNO VODJO DOMA ZA STARE LJUDI

Kakšna je vaša vizija in poslanstvo?

(A1) Direktor ali vodja je tisti, ki pelje vizijo in filozofijo zavoda. Od njega je odvisno v katero smer bo zavod šel. Tako kot strojevodja ali voznik avtobusa določa smer vožnje, tako direktor pelje/ vodi zavod. (A2) Kako bo zavod napredoval in kako se bo organiziral je odvisno od direktorja. (A3) Pomembno pri tem pa je, da imaš za seboj sodelavce, ki tvojo vizijo oziroma filozofijo sprejemajo in, da potem lažje skupaj nekaj naredimo. (A4) Brez timskega dela se ne da narediti nič.

Kakšne naloge opravljate?

Med opravljanje mojih nalog spada v prvi vrsti vodenje organizacije delovnega procesa in zastopanje zavoda navzven. *(A5) Sem odgovorna oseba torej odločam o vsem. Vse pomembne odločitve se sprejemajo na mojem delovnem mestu. Ves čas delam plane za naprej, stalno načrtujem. Sedemdeset odstotkov dela je pravzaprav razvojnega, le kakih trideset odstotkov dela je tistega, ki ga je treba narediti sproti. Sicer pa moram reči, da je ogromno dela projektnega.*

Ali uporabljate pri vodenju kakšne posebne pristope ali vodite »z občutkom«?

(A6) Veliko imamo izobraževanj in sicer za vse vodstvene delavce. Ravno naslednji teden imamo izobraževanje za letne razgovore – tega se morajo udeležiti vse vodje, zato, da bodo znali prav ravnati z zaposlenimi. Mislim, da če tukaj narediš napako, narediš večjo škodo kot pa, če teh razgovorov sploh ne bi bilo. Potem imamo še druge vrste izobraževanj, npr. o komunikaciji, trpinčenju na delovnem mestu..

Glede posebnih metod oziroma pristopov... (A7) Jaz mislim, da je pomembno, da imaš teoretično znanje, ampak v določeni meri moraš imeti predvsem intuicijo in empatijo. Brez tega z ljudmi ne moreš delati.

Kateri dejavniki vplivajo na način vašega vodenja in kako se z njimi soočate?

(A8) Čim manj bi moralo biti tega, da se prenašajo zasebne težave na profesionalno področje. (A9) Če delamo čustveno nas to lahko zavede in lahko neprimerno ravnamo. Je pa res, da smo vsi samo ljudje, tudi direktor je samo človek. Včasih, sicer redko, si tudi prizadet. Jaz ponavadi povem » zdaj ste me prizadeli in to ni v redu« ali pa rečem »sem jezna«. To zaposlenim jasno in glasno povem. Lahko pa v očeh delavca izpade drugače, kot pa jaz čutim. (A10) Zato se mi zdi pomembno, da ne povem samo tistega kar mislim ampak tudi kaj čutim. Se mi zdi, da potem človek veliko lažje razume. (A11) Je pa seveda možno tudi, da me kdaj zanese. Ne vem. Zelo težko je kadar so prisotna čustva, to je stalna vaja. Ko si doma se moraš znati 100% izklopiti. Da nisi stalno v tem (službi), sicer so težave, s katerimi sem se tudi jaz že srečala; predvsem zdravstvene težave. Kot vodja se moraš naučiti, da se odklopiš od vsega stresa. Meni osebno pomaga recimo gibanje in določene tehnike, meditacija. Včasih pomaga že samo eno fizično delo; bom dala primer pa naj se sliši še tako neumno. Najbolj mi pomaga kvačkanje otroških copatkov in razna druga ročna dela. Kadar sem najbolj obremenjena, kadar ne morem izklopiti napetosti s tekom, hojo, branjem, pevskim zborom, vrtnarjenjem, glasbo.. Takrat se lotim kvačkanja. Namreč tam kjer je treba šteti, vozle npr., tam izklopim vse. Sicer imam občutek, da bom pregorela. Ugotovila sem, da pri teku ves čas razmišljam, je pa res, da se takrat velikokrat spomnim na kakšno rešitev za določen problem – glede delavcev, za projekt... Ne morem pa izklopiti službenega vrveža, ki me bremeni. Če hočeš preživeti na takem delovnem mestu moraš najti včasih zelo čudne ideje da prideš skozi.

Katere osebnostne lastnosti bi izpostavili kot najpomembnejše/najboljše pri vašem vodenju?

To pa moram reči, da je precej težko vprašanje. (A12) Zagotovo lahko izpostavim zaupanje svojim sodelavcem. (A13) Mogoče je to, da sem perfekcionistična slaba lastnost, je pa včasih tudi dobra. (A14) To da sem 100% poštena do delavcev. (A15) Nikoli ne bom nekoga potunkala; prej bom sebe izpostavila kot delavca. Mu bom sicer povedala, da je naredil napako, a ga bom kljub temu zagovarjala do konca. (A16) Mogoče bo delavec rekel, da je obratno ampak tisti, ki me poznajo vedo kako je. (A17) Pogosto se zgodi, da zato vzamem preveč stvari na svoja pleča, a rajši naredim to, kot pa, da bi nekdo drug imel zato težave. (A18) Veliko mi pomeni, čeprav se tega delavci mogoče ne zavedajo, da čutijo odgovornost in,

da naredijo kaj sami od sebe – da imajo možnost ustvarjati. (A19) Pustim jim, da se razvijajo, to pa ljudje velikokrat težko sprejemajo. (A20) Lažje je, da jih nekdo poriva naprej in jim pokaže kaj narediti, ampak to se mi zdi škoda. Ker, če hočeš dobro delati in biti zadovoljen moraš imeti možnost ustvarjati. (A21) Sama sem imela vedno možnost ali pa sem si jo izborila, da sem naredila stvari tako, kot sem mislila, da je najboljše in ljudje so me vedno poslušali. (A22) Zdi se mi, da je to v življenju in pri delu z ljudmi največ vredno. To, da ti nekdo zaupa, da lahko narediš dobro in, da lahko narediš nek napredek, tako pri sebi (da se razvijaš in rasteš) ali pa na delovnem mestu. Ravno zato imamo mi ogromno izobraževanj. Ne dolgo nazaj smo imeli sestanek sveta zavoda in jim ni bilo jasno zakaj toliko denarja namenjamo izobraževanju. Ampak brez tega si jaz ne predstavljam delovne organizacije in ljudi v njej, da bi sploh lahko normalno delali.

Kako bi razdelili naslednje trditve v vrstni red: (1)uspešno izvajanje nalog; (3)prevzemanje celotne odgovornosti za sprejete cilje; (2)ustvarjanje dobrih odnosov?

(A23) Če storitev ni narejena kot je treba, ne more biti odnosov. Cilji morajo biti porazdeljeni. Vsaka organizacija/posameznik ima svoje cilje in za njih je potrebno odgovarjati.

Menite, da je treba zaposlene malce prestrašiti, da opravijo delo, ali da jih je potrebno spodbujati?

(A24) Spodbujati. (A25) Ampak jim je treba tudi povedati, kadar nekaj ni prav narejeno. (A26) Če delavce prestrašiš, potem so zakrknjeni, potem ne bodo nič naredili. V določenih situacijah jim je treba povedati, kaj se lahko zgodi. Ampak ne zato, da bi jih prestrašil. (A27) Včasih zaposleni gledajo zelo ozko, ne vidijo celote. Vidijo drevo ne pa gozda. Takrat jim je treba povedati, samo ne na tak način, da prestrašiš. Moraš jim dati realno sliko. Vedno se mi je zdelo, da nekateri živijo nekako v idealnem svetu.

Jemljete težave in konflikte, ki se pojavijo na delovnem mestu kot nepotrebne neprijetnosti ali priložnosti, da se naučite kaj novega?

To je vedno priložnost za učenje. Medsebojni odnosi so šola za vsakega posebej.

Spodbujate timsko delo in se posvetujete s svojimi zaposlenimi o novostih, spremembah?

(A28) Brez tega mislim, da v socialnem varstvu sploh ne moremo delati. (A29) Imamo timske sestanke. Brez tima, ne vem. Ne bi šlo. (A30) Ni najbolj in najmanj pomembnega ampak smo vsi pomembni. Vsak ima pa znotraj doma svojo nalogo.

Menite, da se zaposleni v primeru težav (osebnih ali glede dela) pridejo k vam po nasvet?

Odvisno od človeka. (A31) Prav k meni jih ne pride veliko. (A32) Odvisno pa je seveda tudi od nivoja vodenja. Ko sem bila glavna sestra sem imela teh obiskov, ali zaradi osebnih težav ali pa težav na delovnem mestu, zelo veliko. Zdaj jih imam manj, ampak vseeno pridejo. (A33) Jih je manj, ampak zato, ker imajo vodjo, ki se z njimi pogovori.

Na kak način motivirate zaposlene?

(A34) Materialne motivacije je trenutno manj, ker je krizni čas. (A35) Nematerialne motivacije je več. Izpostavim lahko predvsem izobraževanja, ki jih smatram kot nagrado. Če delavcu nudimo izobraževanje je to nekaj takega, kar bo odnesel s seboj tudi, ko bo šel od nas stran, če bo šel. (A36) Delavci imajo tudi strokovne ekskurzije, če zbolijo imajo pri nas možnost fizioterapije, ko imajo rojstni dan jim damo simbolično nagrado. Ne vem sedaj na pamet naštet čisto vseh nematerialnih nagrad, ampak, (A37) ko smo naštevati na e-qualinu, smo jih našteali 17. (A38) Imamo tudi skupino za rekreacijo, 2x letno organiziramo izlet.

Preverjate zadovoljstvo zaposlenih?

(A39) To moramo početi že zaradi e-qualin, ampak (A40) tudi prej, ko še nismo bili v tem programu smo preverjali zadovoljstvo z anketami. Izdela anketo fabrika d.o.o. in jih tudi analizira. (A41) Moram se pohvaliti, da smo v zadnjih 3letih po zadovoljstvu delavcev na prvih 3mestih.

Je delo vodje stresno, zahtevno ali v njem uživate?

Delo vsakega vodje je stresno. (A42) *Direktor je namreč tisti, ki je najvišji v organizaciji in za vse odgovarja – tudi za subjektivne odločitve drugih vodij. 24 ur si tukaj. Čisto izklopiti je težko in tudi dosegljiv moraš biti 24 ur na dan.*

Svoje delo imam zelo rada. (A43) *Kadar pa se komplicira in pride do situacij, ki so nedorečene ali nepredvidljive, kot sta npr., zakonodaja in lokalna skupnost, ki ne dorečeta vedno stvari jasno, takrat je zelo težko delati. Ker ne veš kaj bi delal.* (A44) *Mi smo le javni zavod, nismo samostojni in za določene stvari je vedno potrebno dobiti soglasje ustanovitelja. Takrat pa se lahko zatakne in nastanejo problemi in stres.* (A45) *Če si samostojen, potem odločata upravni odbor in direktor, tukaj pa velikokrat odloča ministrstvo – če recimo želimo kredit, če želimo kaj kupiti, če spreminjamo sistemizacijo – o tem vsem je treba vprašati ministrstvo). Plače določajo zakoni in kolektivne pogodbe. Cela vrsta stvari je. Npr. trenutno želimo v starem delu doma zgraditi dvigalo, da se bo tja prestavila fizioterapija in, da sem sploh lahko vložila gradbeno dovoljenje sem morala dobiti soglasje ministrstva, ker je ustanovitelj država in ta je tudi lastnik. Čeprav smo recimo sami kupili en travnik je lastnik vseeno država.* (A46) *To pridobivanje raznih soglasij otežuje poslovanje, res zelo otežuje. Sicer pa, če je vse v redu je lušno delat, sploh s starejšimi ljudmi, ki so zakladnica izkušenj in znanj. Fajn je, ko lahko svoje ideje uresničiš, vidiš, da je napredek.* (A47) *Je pa tudi res, da je najtežje delo, delo z ljudmi, predvsem s kadri, medsebojni odnosi in tako naprej.*

Kako menite, da na vas gledajo zaposleni; kot na demokratičnega vodjo ali avtoritativnega vodjo?

To morate pa njih vprašat. Odvisno kdo, kdaj, od situacije. (A48) *Imam občutek, da sem demokratičen vodja. V kakšnih situacijah pa moraš biti tudi avtoritativen in odreagirati drugače.*

SEKUNDARNA ANALIZA INTERVJUJA Z VODJO ZDRAVSTVENO-NEGOVALNE SLUŽBE (VODJO TIMA) V DOMU ZA STARE LJUDI

Kakšne naloge opravljate?

(B1) Organiziranje, vodenje, kontroliranje vseh procesov, ki se tičejo oskrbe, zdravstvene nege. Nimam sicer formalnega znanja menedžerskih znanj, saj te izobrazbe še nimam zaključene. Sem pa tik pred koncem magistrskega študija. Izobraževala sem se na različnih področjih, npr kako razreševati konflikte, kako voditi večje skupine ljudi, kar se tiče medčloveških odnosov. (B2) Nekaj časa sem se s tem (medčloveškimi odnosi in reševanjem konfliktov) kar precej ukvarjala in mislim, da mi to pri tem delu zelo koristi.

Ali uporabljate pri vodenju kakšne posebne pristope ali vodite »z občutkom«?

(B3) Prepričana sem, da moraš imeti veliko teoretičnega znanja, ki ga je potrebno znati ponotranjiti, da ga potem znaš tudi uporabiti, ko ga potrebuješ. (B4) Je pa veliko odvisno tudi od skupine – včasih je potrebno ljudi voditi avtorsko, tam kjer pa se znajo bolj med seboj organizirati pa uporabiš drug pristop. (B5) Pač, do različnih interesov prihaja vedno. To je del dela.

Kateri dejavniki vplivajo na način vašega vodenja in kako se z njimi soočate?

(B6) Mislim, da sem dovolj profesionalna, da ne mešam zasebnega in delovnega življenja.

(B7) Če pa se ti res kaj hudega zgodi, pa tega sigurno ne moreš prefiltrirati. Če ti npr., umre kdo od bližnjih potem nisi najbolj pozitivno razpoložen. Take stvari vplivajo, čeprav se moraš truditi, da ne bi.

(B8) Sicer pa zaposlenim sproti povem, če je kaj takega. Če si slabe volje, si jezen... Takrat je prav, da poveš te stvari. Če si jezen to ni tako slabo čustvo, da nebi smel povedati. Kakšne stvari so pač take.

Jemljete težave in konflikte, ki se pojavijo na delovnem mestu kot nepotrebne neprijetnosti ali priložnosti, da se naučite kaj novega?

Konflikt na delovnem mestu mora biti vedno prisoten. No, saj je. Ne želim si ravno, da do konfliktov prihaja in, da je treba vedno reševati neke probleme. To je treba stalno uravnavati.

Na kak način motivirate zaposlene?

(B9) Z nagradami smo omejeni. Ni denarnih nagrad, razen tiste, ki so po zakonu. (B10) Se pa trudimo, da bi delavce čim bolj motivirali s pohvalami, spodbujali k temu, da se zavedajo, da je pomembno kakšen ugled ima zavod/ustanova. Izobraževanja za delavce so kar naprej. Jim pa določimo, kdo se jih lahko ali mora udeležiti. Kjer mi prepoznamo potrebo po izobraževanju določenega delavca, npr., če se pojavljajo napake pri delu ali, da težje delajo ali so poškodbe pri delu, tam jih mi usmerjamo. Jih določimo kdo potrebuje določeno izobraževanje. So tudi ekskurzije na katere lahko gredo prostovoljno – a ne na vsa.. (B11) Če je v lokalnem okolju organizacija prepoznana kot pozitivna potem je za delavca to dobro, saj ima nek ugled, da dela v dobri inštituciji. In mislim, da jim to tudi zelo veliko pomeni. (B12) Da smo pozitivno ocenjeni v okolici je za delavca izjemnega pomena. In to je za njih zelo velika motivacija.

Kako menite, da na vas gledajo zaposleni; kot na demokratičnega vodjo ali avtoritativnega vodjo?

Različno. *(B13) Nekaterih stvari preprosto ne moreš demokratično urediti. (B14) Ker, če bi se delavci odločali to ne bi bilo v skladu s strokovnimi smernicami. (B15) Vedno jim najprej želimo prikazati kaj bi radi dosegli, da se potem tudi sami v to vključujejo. (B16) Nekateri stvari pa je treba postaviti da se gre naprej. Menim, da smo kot zavod precej demokratični, saj svojim delavcem omogočamo izbiro. (B17) Vsako leto imajo možnost, da predlagajo sami kaj bi želeli poslušati na predavanjih in o čem bi si želeli pridobiti dodatna znanja (o komunikaciji, pripomočki..). Konec leta to napišejo in potem z direktorico vidimo kake so možnosti in, če se le da, njihov predlog upoštevamo.*

(B18) Večkrat tudi sama naredim ankete in pa na sestankih povedo kaj želijo. Pokličemo kakšne ljudi, da izvedejo predavanje ali pa pošljemo delavce kam drugam na izobraževanje.

ODPRTO KODIRANJE

	POJEM	Kategorija	Prepozicija
A23	Brez opravljenih storitev ni odnosov	Pomen nalog	Odnos do nalog
A4	Brez timskega dela se ne da narediti ničesar	Pomen timskega dela	
A28	V socialnem varstvu ni mogoče delati brez tima		
A29	Obvezni timski sestanki		
A51	Zahteva po spoštovanju standardnih postopkih	Načrtovanje dela	
A49	Natančna pojasnitev nalog in vloge zaposlenega		
A50	Obveščanje o opravljenem delu in opredelitev pričakovanj		
A18	Občutek odgovornosti, ustvarjalnosti in samostojnega dela	Pričakovanje od zaposlenih	Odnos do zaposlenih
A54	Prijetno delo za vse	Odvisnost zaposlenih	
A19	Zaposleni težko sprejemajo samostojnost		
A20	Zaposleni imajo radi stalno usmerjanje		
A24	Spodbujanje zaposlenih	Način/stil dela z zaposlenimi	
A25	Razlaganje napak zaposlenim v njihovo dobro		
A26	Izogibanje zastraševanju, ker to zaposlene blokira		
A27	Idealiziran in ozkogleden pogled zaposlenih	Pogled na zaposlene	
A3	Pomen sodelavcev, ki sprejemajo vizijo vodje		
A30	Pomembnost vseh		
A53	Spoštovanje sodelavcev		
A47	Najtežje delo je delo z ljudmi		
A31	Redki obiski pri direktorici	Pomoč ob težavah	
A52	Sodelavcem pomagam pri nalogah		
A32	Odvisnost obiskov ob težavah od nivoja vodenja		
A33	Glavna pomoč vodje tima		
A5	Odgovorna oseba, ki odloča o vsem	Pomembnost lastnega dela	Odnos do sebe kot
A42	Direktor odgovarja za vse odločitve		

A48	Demokratska vodja, ki se posluži tudi avtoritativnih prijemov	Pogled na lastno vodenje	vodje
A1	Odvisnost zavoda od vizije direktorja	Pomen vodje za organizacijo	Odnos do vodenja
A2	Odvisnost razvoja in organizacije zavoda od direktorja		
A6	Pomembnost izobraževanj za vodstvene delavce		
A7	Pomen teoretičnega znanja, intuicije in empatije	Pomembna znanja za uspešno vodenje	
A8	Ločevanje zasebnega in profesionalnega življenja	Vpliv čustev	
A9	Neprimerno ravnanje zaradi vpliva čustev		
A10	Pomembno povedati kaj čutiš zaradi lažjega razumevanja reakcij		
A11	Stalna vaja kontroliranja čustev		
A12	Zaupanje	Pomembne osebne lastnosti vodje	
A13	Perfekcionizem		
A14	Poštenost do zaposlenih		
A15	Zagovarjanje sodelavcev v vsakem primeru		
A17	Zaščita zaposlenih v primeru težav		
A21	Vpliv na zaposlene, poslušnost		
A22	Zaupanje v lastno delo		
A34	Malo materialnih nagrad zaradi kriznega časa	Materialna motivacija	
A35	Izobraževanja	Nematerialna motivacija	
A36	Strokovne ekskurzije, možnost fizioterapije ob boleznih, simbolične nagrade za rojstni dan		
A37	17 nematerialnih nagrad zaradi programa E-QUALIN		
A38	Skupina za rekreacijo		
A43	Nepredvidljivost zakonodaje/lokalne skupnosti otežuje delo vodje	Odvisnost socialnovarstvenih zavodov	Zakonodaja
A44	Nesamostojnost zavoda		
A45	Popolna odvisnost od ministrstva		

A46	Stalno pridobivanje soglasij otežuje delo		
A39	Zahteva standarda E-QUALIN	Preverjanje zadovoljstva zaposlenih	Kakovost delovnega življenja
A40	Redno preverjanje z anketnimi vprašalniki		
A41	V zadnjih treh letih zasedamo prva tri mesta po zadovoljstvu delavcev		

	Pojem	kategorija	prepozicija
B21	Načrtovanje dela zaradi želje po pravočasnem zaključku	Načrtovanja dela	Odnos do nalog
B20	Pogosto obveščanje zaposlenih o učinkovitosti njihovega dela	Način/stil dela z zaposlenimi	Odnos do zaposlenih
B19	Redko pojasni obvezna pravila in postopke zaposlenim		
B13	Neuporabnost demokratičnega stila v določenih situacijah		
B16	Avtoritativne odločitve ob določenih pogojih		
B15	Razlaga ciljev in povabilo v vključitev		
B14	Odločanje vseh zaposlenih ni v skladu s strokovnimi smernicami	Pogled na zaposlene	
B5	Različni interesi zaposlenih		
B11	Pomembnost za delavca, da dela v pozitivno ocenjenem zavodu		
B22	Enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih	Pomembne lastnosti vodje	
B23	Dostopnost za različna mnenja		
B4	Stil vodenja je odvisen od organiziranosti skupine	Pomembna znanja za uspešno vodenje	Odnos do vodenja
B1	Vodenje zajema organiziranje, kontroliranje		

B2	Koristnost znanj medčloveških odnosov za delo		
B3	Uporabnost ponotranjenega teoretičnega znanja		
B9	Ni denarnih nagrad	Materialna motivacija	
B10	Uporaba pohval in zavedanja po ugledu zavoda	Nematerialna motivacija	
B12	Ugled organizacije kot motivacija za delavca		
B18	Ankete za ugotavljanje zadovoljstva in sodelovanje na sestankih	Preverjanje zadovoljstva zaposlenih	Kakovost delovnega življenja
B17	Možnost predloga s strani zaposlenih za izobraževanja		

OSNO KODIRANJE

ODNOS DO NALOG

Pomen nalog

- Brez opravljenih storitev ni odnosov (A23)

Pomen timskega dela

- Brez timskega dela se ne da narediti ničesar (A4)
- V socialnem varstvu ni mogoče delati brez tima (A28)
- Obvezni timski sestanki (A29)

Načrtovanje dela

- Zahteva po spoštovanju standardnih postopkih (A51)
- Natančna pojasnitev nalog in vloge zaposlenega (A49)
- Obveščanje o opravljenem delu in opredelitev pričakovanj (A50)
- Načrtovanje dela zaradi želje po pravočasnem zaključku (B21)

ODNOS DO ZAPOSLENIH

Pričakovanja od zaposlenih

- Občutek odgovornosti, ustvarjalnosti in samostojnega dela (A18)
- Prijetno delo za vse (A54)

Odvisnost zaposlenih

- Zaposleni težko sprejemajo samostojnost (A19)
- Zaposleni imajo radi stalno usmerjanje (A20)

Način/stil dela z zaposlenimi

- Spodbujanje zaposlenih (A24)
- Razlaganje napak zaposlenim v njihovo dobro (A25)
- Izogibanje zastraševanju, ker to zaposlene blokira (A26)
- Pogosto obveščanje zaposlenih o učinkovitosti njihovega dela (B20)
- Redko pojasni obvezna pravila in postopke zaposlenim (B19)
- Neuporabnost demokratičnega stila v določenih situacijah (B13)
- Avtoritativne odločitve ob določenih pogojih (B16)
- Razlaga ciljev in povabilo v vključitev (B15)

Pogled na zaposlene

- Idealiziran in ozkogleden pogled zaposlenih (A27)
- Pomen sodelavcev, ki sprejemajo vizijo vodje (A3)
- Pomembnost vseh (A30)
- Spoštovanje sodelavcev (A53)
- Najtežje delo je delo z ljudmi (A47)
- Odločanje vseh zaposlenih ni v skladu s strokovnimi smernicami (B14)
- Različni interesi zaposlenih (B5)
- Pomembnost za delavca, da dela v pozitivno ocenjenem zavodu (B11)

Pomoč ob težavah

- Redki obiski pri direktorici (A31)
- Sodelavcem pomagam pri nalogah (A52)
- Odvisnost obiskov ob težavah od nivoja vodenja (A32)

- Glavna pomoč vodje tima (A33)

ODNOS DO SEBE KOT VODJE

Pomembnost lastnega dela

- Odgovorna oseba, ki odloča o vsem(A5)
- Direktor odgovarja za vse odločitve (A42)

Pogled na lastno vodenje

- Demokratična vodja, ki se posluži tudi avtoritativnih prijemov (A48)

ODNOS DO VODENJA

Pomen vodje za organizacijo

- Odvisnost zavoda od vizije direktorja (A1)
- Odvisnost razvoja in organizacije zavoda od direktorja (A2)
- Pomembnost izobraževanj za vodstvene delavce (A6)

Pomembna znanja za uspešno vodenje

- Pomen teoretičnega znanja, intuicije in empatije (A7)
- Stil vodenja je odvisen od organiziranosti skupine (B4)
- Vodenje zajema organiziranje, kontroliranje (B1)
- Koristnost znanj medčloveških odnosov za delo (B2)
- Uporabnost ponotranjenega teoretičnega znanja (B3)

Vpliv čustev

- Ločevanje zasebnega in profesionalnega življenja (A8)
- Neprimerno ravnanje zaradi vpliva čustev (A9)
- Pomembno povedati kaj čutiš zaradi lažjega razumevanja reakcij (A10)
- Stalna vaja kontroliranja čustev (A11)

Pomembne osebnostne lastnosti vodje

- Zaupanje(A12)
- Perfekcionizem (A13) – možina ki navaja tako vodenje pravi, da ni preveč uspešno
- Poštenost do zaposlenih (A14)
- Zagovarjanje sodelavcev v vsakem primeru (A15)
- Zaščita zaposlenih v primeru težav (A17)
- Vpliv na zaposlene, poslušnost (A21)
- Zaupanje v lastno delo (A22)
- Enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih (B21)
- Dostopnost za različna mnenja (B23)

Motivacija

-materialna

- Malo materialnih nagrad zaradi kriznega časa (A34)
- Ni denarnih nagrad (B9)

-nematerialna

- Izobraževanja (A35)
- Strokovne ekskurzije, možnost fizioterapije ob bolezni, simbolične nagrade za rojstni dan (A36)

- 17 nematerialnih nagrad zaradi programa E-QUALIN (A37)
- Skupina za rekreacijo (A38)
- Uporaba pohval in zavedanja po ugledu zavoda (B10)
- Ugled organizacije kot motivacija za delavca (B12)

ZAKONODAJA

Odvisnost socialnovarstvenih zavodov

- Nepredvidljivost zakonodaje/lokalne skupnosti otežuje delo vodje (A43)
- Nesamostojnost zavoda (A44)
- Popolna odvisnost od ministrstva (A45)
- Stalno pridobivanje soglasij otežuje delo (A46)

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Preverjanje zadovoljstva zaposlenih

- Zahteva standarda E-QUALIN (A39)
- Redno preverjanje z anketnimi vprašalniki (A40)
- V zadnjih treh letih zasedamo prva tri mesta po zadovoljstvu delavcev (A41)
- Ankete za ugotavljanje zadovoljstva in sodelovanje na sestankih (B18)
- Možnost predloga s strani zaposlenih za izobraževanja (B17)

Žametna revolucija v podjetjih⁵



Revija Manager

06.10.2011 09:05 Dopolnjeno: 06.10.2011 09:09

Britanski svetovalec John Smythe pravi, da vse več vodilnih v procese odločanja v podjetjih vključuje zaposlene, s čimer se doslej pretežno avtoritarni slog vodenja spreminja v vse bolj liberalnega, 'gods' pa v 'guides'.

Če so bila gospodarstva kdaj izpostavljena zelo hitrim spremembam, so zdaj. Razlogi so znani: vse bolj prepleteno svetovno gospodarstvo, okoljske spremembe, čedalje večja ozaveščenost ljudi. Podjetja pogosteje kot kdaj koli prej osvežujejo produktne portfelje, spreminjajo poslovne modele, prilagajajo strategije in na veliko odpuščajo ter znova zaposlujejo. Zato so vedno znova pred izzivom, kako učinkovito izpeljati spremembe v podjetju, da jih bodo zaposleni sprejeli.

Britanski svetovalec družbam na tem področju **John Smythe** je bil v začetku julija kljub zgodnji uri na terasi enega blejskih hotelov, kjer se je odvijal mednarodni simpozij o odnosih z javnostmi, kategoričen: če vodilni zaposlene obvestijo o načrtovanih spremembah, to pomeni, da so se že

odločili in svojo odločitev le še sporočajo. Komunikacija je orodje avtoritarnih, diktatorjev. Če se za kakega managerja reče, da bi moral bolje komunicirati z zaposlenimi, je to v resnici slabo sporočilo, saj pomeni, da bo še naprej avtoritarno vodil podjetje.

Če pa že pri oblikovanju sprememb vključijo zaposlene, govorimo o liberalnejšem slogu vodenja in tudi večjih možnostih za uspešno uvedene spremembe v podjetju. Vendar ali ne gre tudi pri vključevanju zaposlenih v oblikovanje sprememb za nekakšno komunikacijo? Smythe je na tej točki vztrajen in strogo ločuje med sporočanjem odločitev na eni strani in spodbujanjem zaposlenih k oblikovanju sprememb oziroma reševanju problemov na drugi. Po njegovem mnenju je takšno strogo ločevanje pomembno, saj bi bili vodilni sicer bolj nagnjeni k avtoritarnemu slogu vodenja.



Britanski svetovalec **John Smythe** pravi, da vse več vodilnih v procese odločanja v podjetjih vključuje zaposlene, s čimer se doslej pretežno avtoritarni slog vodenja spreminja v vse bolj liberalnega, "gods" pa v "guides".

Podjetje kot družina

Kako pridobiti zaposlene za spremembe? Po besedah ustanovnega partnerja britanskega svetovalnega podjetja **Engage for Change**, ki se posveča preoblikovanju organizacij in povečanju poslovne učinkovitosti ter uspešnosti, je ves čas treba imeti v mislih družino. »Nenavadno bi bilo, če bi nekega večera stopili skozi vrata in drugim članom družine dejali: Odločil sem se, da družinski proračun skrčim za toliko in toliko, kar pomeni to in ono. Navadite se na to. Tega zelo verjetno ne boste storili, razen če niste zelo avtoritarni.

Bolj verjetno je, da boste rekli: Dajmo, usedimo se. Pogledajte, toliko zaslužimo, toliko porabimo. S tem boste družini dali tudi vpogled v postavke družinskega proračuna. Potem boste najbrž rekli: Številke kažejo, da porabimo več, kot zaslužimo. Se strinjamo, da imamo problem? Kako dolgo gre lahko še tako naprej glede na prihranke, ki jih imamo? Bomo ukrepali zdaj ali naj še počakamo, ko ne bomo imeli druge možnosti? Člani družine bodo najbrž

rekli: Ukrepajmo zdaj. Potem bodo sledila pogajanja, čemu se odreči, in tako naprej. Vsi člani družine bi torej sodelovali v procesu odločanja, počutili bi se, da imajo nadzor nad položajem in vpliv nanj in bi se tudi lažje odrekli stvarem, saj so se sami odločili tako,« Smythe na primeru družine ponazarja, kako naj bi se spremembe dogajale tudi v podjetjih.

Mi je bolje kot jaz



Arhitektura poslovnih stavb je pogosto metafora za korporativno kulturo podjetja. Medtem ko je v Googlu (spodaj) in nekaterih drugih mlajših podjetjih način vodenja razmeroma liberalen, je na primer v **Shellu** še vedno precej avtokratski.

»Zdaj pa si predstavljajte,« pravi Smythe, »zaposleni gredo v svojih družinah nenehno skozi takšne in

podobne procese. Potem pa pridejo v službo, kjer z njimi ravnaajo kot z otroki. Nimajo nobenega vpliva, nadzora, počutijo se kot opazovalci in se hitro lahko počutijo kot žrtve, v tej vlogi pa običajno zmrznejo, so pasivni in nemotivirani, kar položaj v podjetju, če je slab, le še poslabša. Če pa vodilni ravnaajo tako kot v družini, zlasti v kriznih situacijah, in se torej odločijo za 'mi bomo krčili stroške', ne 'jaz bom krčil stroške', bo za zaposlene sicer še vedno boleče, vendar bodo pri spremembah soodločali in jih tudi laže sprejeli,« razlaga sogovornik.

»Ljudi pridobite na svojo stran za spremembe, če te vplivajo nanje in če oni lahko neposredno vplivajo na spremembe.« Vse večja angažiranost zaposlenih in s tem prerazporeditev moči z vodstva tudi na zaposlene krha avtoritarni slog vodenja, kar se po Smythovem mnenju dogaja v vse več podjetjih. Težnje k liberalnejšemu slogu upravljanja družb in vse večji vpetosti zaposlenih v procese odločanja v podjetju Smythe imenuje žametna revolucija.

Več negotovosti, manj lojalnosti

Kako je do nje prišlo? Smythe pove na primeru Velike Britanije.

»Britanija je zibelka industrijske revolucije. V zgodnjem obdobju so bili delavci zatirani in le peščica

je imela koristi od njihovega potu. Potem so nastali sindikati, poslovne stavbe pa so zrasle v nebotičnike. Vodstva družb in zaposleni so sklenili nekakšen dogovor, po katerem so delavci lojalnost podjetju zamenjali za varnost zaposlitve in razmeroma solidne pogoje dela. Ljudje so to sprejeli, saj je bilo to zanje udobno, in zdelo se je, da to lahko večno traja. Proti koncu prejšnjega stoletja pa se je zaradi globaliziranja poslovanja ta dogovor začel krhati, delovna mesta so postala bolj negotova, prav tako pokojnine. Ljudje se privajajo na to, da bodo do upokojitve večkrat zamenjali službo, in v takšnih razmerah vse težje sprejemajo diktat vodilnih.«

Smythe te spremembe imenuje žametna revolucija na delu. Managerji so začeli vse bolj deliti vpliv z zaposlenimi in se iz bogov, ki naj bi poznali vse odgovore, a jih v resnici nikoli niso, spremenjajo v vodiče ('guides instead of gods'). Gre torej za popolnoma drugačen slog vodenja,« pojasnjuje Smythe.

Liberalno vodenje tudi za velike

Je takšen način vodenja mogoč v velikih družbah z več tisoč zaposlenimi? Je, pravi sogovornik in kot primer navede veliko turistično družbo **Thomas Cook**. Njeno vodstvo se pred leti, ko je imelo dobre poslovne rezultate, z njimi ni zadovoljilo. Namesto

tega so pogledali, kaj bi se še dalo izboljšati, in se osredotočili na storitve in odnose z uporabniki. V proces, ki je trajal šest mesecev, so vključili vseh 15 tisoč zaposlenih, ki so razmišljali o tem, kako bi se dalo to področje še izboljšati. Dobili so vse potrebne podatke, jih analizirali in postali nekakšni svetovalci, pravi Smythe. Sestavili so seznam različnih izboljšav, ki so tudi povečale dobičkonosnost podjetja.

Ko gre podjetju dobro, je ljudi še toliko težje prepričati v spremembe, dodaja britanski svetovalec, kot v krizi, ko je vsem jasno, da je treba nekaj storiti. »Prava vloga managerja je izzvati status quo. Ko gredo vsi desno, mora ljudi prepričati, naj zavijejo levo in se smeri držati. Za to so šefi plačani, ne da sledijo množici. Za to pa je potreben pogum, kakršnega je na primer imel mladenič v Tuniziji, ko se je zažgal in sprožil arabsko pomlad. To je vloga vodij, da vedo, kdaj je čas za revolucijo oziroma spremembe.«



Prva internetna podjetja

Večina družb ima še vedno avtoritarni slog vodenja, vendar se bo to, je prepričan sogovornik, spremenilo. Prvi znanilci tovrstnih sprememb so novejša, predvsem internetna podjetja, kot je **Google**, ki imajo dokaj ravno strukturo, kar se odraža tudi v arhitekturi poslovnih stavb ('skyscraper capitalism vs campus capitalism'). Google bolj spominja na univerzitetni kampus z nižjimi stavbami, medtem ko so starejše korporacije v nebotičnikih, pojasnjuje. »Arhitektura poslovnih stavb je pogosto metafora za korporativno kulturo podjetja. Če na primer pogledate **Shellovo**, gre za pravo trdnjavo,« pravi Smythe.

Kaj je sprožilo demokratične procese v korporacijah? »Ljudje imajo vse več izbire,« odgovarja sogovornik, »kje delati: v podjetjih, ki so vodena po starem, ali v novejših.« Po njegovem mnenju so ljudje vse bolj pozorni na to, kakšna so podjetja, v katerih naj bi se zaposlili, koliko svobode, kreativnosti dopuščajo in podobno. Talenti se bodo gotovo raje odločali za družbe z bolj liberalnim načinom vodenja, pravi. V pomoč je lahko tudi kriza, saj se v težavnih razmerah vodje prej odločajo za drugačen način delovanja kot v normalnih razmerah, še dodaja Smythe.

Avtorica: Bojana Humar

*Članek je bil objavljen v reviji **Manager**, september 2011.*