

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŠPELA VERBIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZZIVI USPEŠNEGA VODENJA: ANALIZA USPEŠNOSTI VODJE NA PRIMERU  
IZ PRAKSE**

Ljubljana, september 2011

ŠPELA VERBIČ

Študent/ka ŠPELA VERBIČ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Žnidaršič Jana, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. OPIS POJMOV VODENJE IN MANAGEMENT</b> .....	<b>2</b>
1.1. Razlikovanje med pojmom vodja in manager .....	2
1.2. Sodobni vodja.....	4
1.2.1. Prebujeni vodja.....	5
1.2.2. Avtentični vodja .....	5
<b>2. IZZIVI USPEŠNIH VODIJ</b> .....	<b>6</b>
2.1. Lastnosti uspešnih vodij .....	7
2.2. Razvoj vodij .....	9
2.3. Vodenje samega sebe .....	10
2.4. Vodenje kot vseživljenjsko učenje .....	10
2.5. Etično vodenje.....	11
<b>3. ANALIZA USPEŠNOSTI VODJE NA PRIMERU IZ PRAKSE</b> .....	<b>12</b>
3.1. Opredelitev preučevane vodje .....	12
3.2. Cilj in namen raziskave .....	13
3.3. Oblikovanje in izvedba vprašalnika .....	13
3.4. Analiza raziskave .....	14
3.4.1. Raziskovalna vprašanja .....	15
3.5. Ugotovitve in priporočila vodji .....	19
<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>24</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Povprečna ocena zaposlenih o izzivih vodje .....	16
Slika 2: Povprečna ocena zaposlenih o osebnostnih lastnostih preučevane vodje.....	17
Slika 3: Ocene vrednosti zaposlenih o lastnostih avtentične vodje na preučevani vodji .....	18

# UVOD

V svoji diplomski nalogi bom predstavila, kako postati uspešen vodja v današnjem času, ko od vodij zaposleni pričakujejo čedalje več. Uspešen vodja ni samo tisti, ki predstavlja organizacijo v javnosti, ampak mora od svojih zaposlenih izveliči tiste lastnosti, ki organizaciji koristijo. Hkrati mora pokazati zaupanje in ravnati etično, saj mu bodo zaposleni le tako sledili. Če hoče voditi druge, mora najprej poznati samega sebe in svoje zmožnosti. Mora pa imeti tudi željo po permanentnem nadgrajevanju znanja, saj ta v inovativnem, nenehno spreminjajočem se okolju hitro zastara.

Moj cilj diplomske naloge je raziskati, katere lastnosti danes potrebuje vodja, da postane uspešen, in ugotoviti, kateri so tisti izzivi, s katerimi se sodobni voditelji srečujejo. Menim namreč, da vsak ne more postati uspešen vodja. Če želiš postati uspešen, se moraš razvijati, saj nima vsak prirojenih lastnosti voditeljstva. Cilj diplomske naloge je tudi najprej preučiti tujo in domačo literaturo, pri tem pa ugotoviti, kateri so tisti izzivi, s katerimi se uspešni vodje dandanes srečujejo. S pomočjo konkretnega primera iz prakse želim ugotoviti predvsem tri stvari. Prvič, želim analizirati, ali so izzivi pripomogli k uspehu vodje v organizaciji. Drugič, skušam na podlagi izvedene ankete v organizaciji, ki ne želi biti imenovana, ugotoviti, ali ima vodja odlike dobrega vodje. Tretjič, želim analizirati, ali ima vodja iz konkretnega primera osebnostne lastnosti, ki jih pripisujejo avtentičnemu vodji. Za vse tri stvari bom podala svoje ugotovitve in mnenje ter tudi možne predloge za izboljšavo.

Namen diplomske naloge je podrobneje analizirati uspešnost vodje na primeru iz prakse. Glavni namen diplomskega dela je namreč raziskati in podati izboljšave, ki jih vodja lahko uporabi.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem, teoretičnem, delu diplomske naloge sem uporabila analizo in interpretacijo primarnih in sekundarnih virov, tako tuje kot domače literature, zlasti sodobnejše. V drugem, empiričnem, delu diplomske naloge pa sem uporabila kvantitativno metodo zbiranja podatkov, to je izvedba vprašalnika v organizaciji. Vprašalnik je sestavljen tako, da podaja odgovore na vse tri stvari, ki sem jih poizkušala ugotoviti.

Vsebinsko ima naloga pet poglavij. V prvem poglavju, ki je uvod v diplomsko nalogo, je predstavljen namen, cilj in metodologija dela. V drugem poglavju opredelim pojma vodenje in management. V podpoglavju je opisano razlikovanje med vodjo in managerjem ter podana so mnenja avtorjev, ki se strinjajo, da je v sodobnosti to ena in ista oseba, čemur je namenjeno tudi podpoglavje o sodobnih vodjih. V tretjem poglavju so podrobno opisani izzivi, s katerimi se vodja srečuje. V četrtem poglavju je podana analiza uspešnosti vodje na primeru iz prakse ter moje mnenje, ugotovitve in možni predlogi. Na koncu naloge je zapisan sklep, ki povzema ključne ugotovitve.

# 1. OPIS POJMOV VODENJE IN MANAGEMENT

Pojmovanje vodenja je težko strniti v eno samo definicijo in ga tako točno opredeliti. Obstaja namreč toliko definicij vodenja, kolikor je teorij vodenja. Vendar pa se večina strinja, da je to vpliven proces, ki prinaša posledične rezultate. Ti se pojavijo med vodjo in zaposlenimi. Kako to vpliva na proces, je mogoče pojasniti z voditeljevimi značilnostmi in njegovim vedenjem, zaposlenimi, dojemanjem in lastnosti voditelja ter konteksta, v katerem se ta vpliven proces zgodi. Nujen pogoj za učinkovito in avtentično vodenje je ustvarjanje moralnosti, ki naj bi jo vodje vcepili v zaposlene. Moralnost naj bi tako vodila v moralne izide, ki so vodeni z moralnimi sredstvi (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004, str. 5).

Možina et al. (2002, str. 499) opredeli vodenje kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev. Vodenje je tako niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Antonakis et al. (2004, str. 6) podaja glavne razlike med vodenjem in managementom. Namen vodenja je tako vodenje, ki izhaja iz sprememb. Te spremembe pa naj bi temeljile na vrednotah, idealih, viziji, simbolih in čustveni izmenjavi. Namen managementa pa je upravljanje s cilji, ki se kažejo s stabilnostjo in racionalnostjo. V managementu je prisotna birokracija, zavezuje pa se tudi k izpolnjevanju pogodbenih obveznosti.

Manager, ki se mora neprestano odločati in izbirati pravo pot k uspehu, se kar težko znajde v poplavi različnih strategij, metod, tehnik, taktik. Vsak gleda na management s svojega zornega kota in doprinaša elemente v skupno zakladnico potrebnega znanja (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik & Trpin, 1996, str. 195).

Mnogo jih sanja o uspehu in tudi vsak posameznik si želi biti uspešen. O tem je veliko napisanega, saj se nam zdi pomembno. Vsi smo managerji, upravitelji, razvijalci, usmerjevalci lastnega življenja. Vsi ga hočemo čim bolj izživeti ob različnih pogojih, ki jih imamo na voljo (Adizes et al., 1996, str. 388).

## **1.1. Razlikovanje med pojmom vodja in manager**

Preden se lotim nadaljnjega pisanja, bi rada razčistila razliko med pojmom vodja in manager. Dostikrat v medijih zasledimo napačno pojmovanje tako enega kot drugega.

Colvald (2003) in Turk (2007, str. 21) navajata naslednje razlike:

- manager se ukvarja s kompleksnostjo; vodja z negotovostjo,
- manager je tradicionalist; vodja je inovativen in kreativen,
- manager gleda, kakšno je dejansko stanje; vodja se odloča,
- manager dela stvari prav; vodja dela prave stvari,
- manager je učinkovit; vodja se osredotoča na učinkovitost,

- manager oblikuje politiko; vodja vzpostavi, določa načela in tako sledi lastni intuiciji,
- manager vidi in sliši, kaj se dogaja, in takrat reagira glede na situacijo; vodja sliši in vidi, tudi če ni slišati in videti, prevzame pobudo in ukrepa,
- manager najde odgovore in rešitve; vodja oblikuje vprašanja in opredeli probleme,
- manager gleda na podobnosti med sedanjimi in prejšnjimi problemi; vodja gleda na razlike v problemih,
- manager meni, da je uspešno rešitev v managerskem problemu mogoče uporabiti še kdaj; vodja je stališča, da ima problem v drugem okolju drugačno rešitev,
- manager gleda na kratek rok; vodja na dolgega,
- managerja morajo zaposleni ubogati; vodja ima sposobnost, da mu zaposleni sledijo.

Garrity (2010, str. 273) vodjem pripiše različne vloge. Da vodja izpolni organizacijske cilje, se mora obnašati različno oziroma igrati različne vloge, odvisne od situacije. V vsaki situaciji je podvržen temu, da vodi k skupnemu želenemu rezultatu. Identificiranih je bilo veliko vlog. Tako lahko vodjem pripišemo naslednje:

- poslušalec (poslušanje perspektiv in predlogov drugih),
- sodelavec (sodelovanje v pogovoru v poskusu, da bi našli vzrok in soglasje),
- moderator (organiziranje in vodenje v skupni komunikaciji in razpravah),
- sklicatelj (povezovanje ljudi v mišljenju, učenju in sprejemanju odločitev),
- učitelj (odprtost za nova vprašanja, informacije, za razumevanje nastale situacije),
- vzgojitelj (pomoč drugim razumeti informacije in situacije z uporabo dejstev, logike in izkušenj),
- taktik (določanje bližnje prihodnosti za doseganje boljših želenih ciljev),
- strateg (določanje dolgoročnih misli in ukrepov za doseganje boljšega položaja na trgu),
- vizionar (deljenje namenov, možnosti, misij z drugimi),
- podpornik (pomoč drugim, da dosežejo cilj),
- odločitelj (prevzem odgovornosti za izbiro alternativnih ciljev, možnosti, metod in ukrepanj),
- skrbnik (skrb za misli in lastnino drugih).

Medtem ko so včasih strogo ločevali pojma manager in vodja, pa si sedaj predvsem želijo, da bi bilo oboje združeno v osebi manager. Biti dober vodja namreč še ne pomeni biti dober manager (Možina et al., 2002). Za uspešno vodenje je potreben uspešen management. Tako naj bi bili ti dve osebi komplementarni. Čeprav vodenje presega management, je vodenje nujno potrebno za rezultate, ki presegajo pričakovanja (Antonakis et al., 2004, str. 5).

Turner (2004, str. 37–43) je mnenja, da so v večini organizacij vodje v bistvu managerji z vodstvenimi sposobnostmi. Današnji managerji morajo namreč biti vodje, če želijo biti uspešni v sodobnih organizacijah. Ti naj bi si želeli postati pravi vodje, odločni v svojih dejanjih, in gojiti ambicije v interes organizacije, ne pa v lasten interes. Turk (2007, str. 21) je mnenja, da managerji, ki niso inovativni, ne bodo uspeli. Lahko da bodo uporabljali tradicionalne prijeme, vendar pa je inovativnost v tako spreminjajočem okolju pogoj za uspeh.



Je še eden izmed mnogih avtorjev, ki si postavlja vprašanje, kdo je boljši za podjetje, manager ali vodja. Najboljši odgovor je, da naj bi bila vodja in manager združena v eni osebi. V tabeli so prikazane glavne razlike med managerjem in managerskim vodjo. Managerski vodja je oseba, ki združuje managerja in vodjo v eni sami osebi.

*Tabela 1: Razlika med managerjem in managerskim vodjo*

<b>Managerji</b>	<b>Managerski vodja</b>
obtožujejo sistem	preverjajo sistem
ne bo šlo	iščejo kompromis
oklepajo se procesa	upravljajo proces
upirajo se spremembam	upravljajo spremembe
razmišljajo enako kot prej	upravljajo enako kot prej
izogibajo se napakam	razpravljajo o napakah
reaktivni cilji	brezosebna navezanost

*Vir : Turner, Vodenje k uspehu-ustvarjanje notranjega podjetništva, 2004, str. 44.*

Če je vodenje ključ do uspeha organizacije, potem lahko uspešne vodje naučimo, kako biti uspešni, jih razvijamo in uveljavimo. Če se zavedamo pomembnosti vodenja in vodij, potem ima organizacija lahko vizijo, motivira zaposlene za skupni cilj, ceni individualni prispevek zaposlenih h kratkoročnemu in dolgoročnemu cilju – viziji. Vodenje je namreč to, kar potrebujemo sedaj (Transforming leadership for success, 2011, str. 19–21).

## **1.2. Sodobni vodja**

Če v današnjem času potrebujemo vodje, potem bodo uporabljali tudi drugačne prijeme kot včasih. Obstaja veliko teorij vodenja, prilagojenih različnim vodjem in različnim situacijam z različnimi sledilci. Vendar pa je glavni problem teh teorij, da ne zadostujejo današnji najpomembnejši zahtevi – uporabnosti na več področjih. Z nenehno spreminjajočim okoljem se vodje ne morejo oklepati le enega stila vodenja. Fleksibilnost je danes najboljše sredstvo (Marques, 2009, str. 7). Funkcija vodenja je v sodobnih organizacijah izziv, s katerim se soočajo, saj zahteva nove, pristne modele vodenja. Če hočemo ostati konkurenčni, so potrebna nenehna vlaganja v nova znanja in razvoj. Le to nam omogoča sposobnost hitrega okrevanja ob kriznih razmerah ter izkazovanje prožnosti in dinamičnosti (Penger, 2006, str. 90 – 92). Za sodobnega vodjo sta se uveljavila dva pojma. To sta prebujeni vodja in avtentični vodja. V tuji literaturi se pojavlja pojem prebujeni vodja (angl. *awakened leader*) kot sodoben vodja. Marques (2008, str. 812) je namreč mnenja, da je to najbolj primeren tip vodje za kakršno koli organizacijo 21. stoletja. V slovenski literaturi pa Dimovski in Penger uporabljata pojem avtentični vodja kot sodoben vodja.

### 1.2.1. Prebujeni vodja

Marques (2009, str. 8) opredeli vodjo 21. stoletja kot prebujenega vodjo (angl. *awakened leader*). To naj bi bili tisti, ki vodijo s srcem in dušo. To vodjo zaznamujejo izkušnje, pridobljene skozi odraščanje. Čeprav se rodi z določenimi sposobnostmi, svojo »budnost« okrepi z napakami, ki jih je storil (četudi te napake lahko predstavljajo izgubo denarja, časa in energije). To pomeni, da mora iti vodja skozi določene napake in situacije, da doseže stopnjo »budnosti«. Po raziskavi, ki jo Marques predstavi, naj bi bili ti vodje ravno zaradi napak v preteklosti tako zanesljivi, pošteni, pravični in prilagodljivi za delo z ljudmi. Nekatere ključne značilnosti takih vodij, ki jih lahko razberem, so:

- jasno oblikovane vrednote,
- etičnost,
- poštenost, zaupanje,
- izoblikovana vizija,
- spoštovanje drugih,
- strast in predanost za dosego zastavljenih ciljev,
- pravičnost, prijaznost,
- prilagodljivost na okoliščine,
- jemanje napak kot del osebne rasti.

»Budnost« (angl. *wakefulness*) je spretnost, ki se razvije z razmišljanjem, preteklimi izkušnjami, občutkom, opazovanjem, učenjem ali preprosto s tem, ko vodja živi. »Budnost« zahteva od vodij, da znajo opustiti stvari, iz katerih se ne bodo ničesar naučili, in spustiti misli in stvari, ki jih omejujejo (Marques, 2009, str. 9).

Prebujeni vodja se bolje znajde v ravnovesju z vsem okoli sebe – povezan je z vsemi, dovolj samostojen, da ve, kdaj, kaj in koga mora voditi, obogaten z notranjo hvaležnostjo za to, kar je, in tudi ve, da se mora izogibati ljudem, katerih lastnosti so zahrbtnost, opravljanje, zavist in sovraštvo. Uči se, kako obrniti situacijo, da pride do rešitve, ker ve, da tam leži odgovor. In ravno to dela prebujenega vodjo, namreč da se uči iz napak in rešitev, ki jih iz stvari potegne (Marques, 2010, str. 10).

### 1.2.2. Avtentični vodja

Sodobne družbe uvajajo nove prijeme na področju vodenja. Medtem ko se v tuji literaturi pojavlja izraz prebujeni vodja, se je v slovenski literaturi uveljavil pojem sodobni vodja kot avtentični. Ključna vloga vodje, managerja učeče se organizacije (avtentičnega vodje) je uresničevanje skupne vizije z dobro organiziranim delom in spodbujanje zaposlenih k čim boljšim rezultatom. Dober vodja bo zaposlenemu dodelil tako vlogo in mesto, da bo zaposleni pri tem uveljavljal vse svoje prednosti. Omogočal bo nenehno izpopolnjevanje in učenje ter pri tem gradil temelje za boljše rezultate v prihodnosti. Za avtentičnega vodjo je značilna nepristranskost, ažurnost, boljše ocenjevanje lastne sposobnosti in zmožnosti ter nenehno

sprejemanje novih izzivov. Tak vodja skrbi za uravnavanje socialnih mrež med zaposlenimi, katere navdihuje, da dosežejo potrebne rezultate. Danes je pomembno, da znajo vodje izkoristiti znanje in sposobnosti vsakega zaposlenega (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 21–23). Penger (2006, str. 91) je mnenja, da so vodje prihodnosti tisti, ki vodijo z vrednotami, namenom in integriteto, gradijo trajne organizacije, znajo motivirati zaposlene za nadpovprečne rezultate, hkrati pa ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike.

Sodobni vodje so osebe z visoko ravno avtentičnosti, vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo. Ves čas pa delujejo v skladu z vrednotami in prepričanji (Dimovski et al., 2009, str. 106). Sodobne vodje najbolje opišemo kot vodje z zgledom, samozavestjo, optimizmom, upanjem ter udejanjanjem besed. Za avtentičnega vodjo ni dovolj biti samo pošten, pravičen in zahtevati, da nas drugi tako obravnavajo. Naučiti se mora vzbuja te lastnosti pri drugih zaradi učinka delovanja v organizacijah in izven nje (Penger, 2006, str. 92). Sodobne avtentične vodje znajo pri svojih zaposlenih spodbuditi aktivnost, motivacijo in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni nenehno izboljšujejo svoje delo. Sodobni vodje se znajo osebno poistovetiti z zaposlenimi in organizacijo. Z osredotočenostjo na osebne prednosti in razvijanjem dobrih lastnosti se razvijejo v avtentične vodje. Razvoj vodje je posledica vsakodnevnih predanosti, pridobivanja povratnih informacij, samoraziskav, predanosti osebnostnim spremembam ter urjenja novih zmožnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b, str. 53).

## **2. IZZIVI USPEŠNIH VODIJ**

Kdo so uspešni vodje in kaj je tisto, zaradi česar so si naredili naziv uspešnega vodje, je tisto vprašanje, na katerega marsikdo ne more točno odgovoriti. O tem je bilo opravljenih že mnogo raziskav, veliko jih še bo. Vendar preprostega odgovora ni. Mislim, da če bi obstajal recept za to, bi bili uspešni vsi.

Vodenje večjih organizacij ni preprosto in zahteva od vodilnih celosten pregled nad organizacijo. Vloga vodilnega kadra je, da spremlja spreminjajoče se pogoje organizacijskega okolja, prilagaja poslovanje spremembam in z inovativnimi predlogi poskuša doseči boljše stanje (Adizes et al., 1996, str. 76).

Vodenje v težkih časih je čedalje zahtevnejše. Današnji izzivi zahtevajo drugačen pogled na obnovitev in ohranitev zaupanja. Sposobnost hitrega okrevanja po kriznih situacijah so odlike dobrih vodij. Sedaj potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto. To pa so odlike avtentičnega vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 103).

V nadaljevanju povzemam izjave treh izmed bolj uspešnih vodij pri nas o uspešnosti vodenja. Gregor Jamnik, finalist za priznanje mladega managerja 2010, je vodja Hotela Slon v Ljubljani. Vodenje podjetja vidi kot zahtevno in odgovorno delo, ki zahteva dobre

organizacijske sposobnosti. Pravi, da ko prideš na položaj vodje, ni časa za sprotno učenje iz napak. Treba je biti vztrajen in potrpežljiv, do zaposlenih pa tak, da znaš izvabiti iz vsakega posameznika najboljše, da bo tako tudi najbolje prispeval v organizaciji. Za uspešno vodenje moraš poznati vsaj osnove psihologije človeka. Če si inovativen in si se pripravljen nenehno učiti, je uspeh lažji in hitrejši.

Gregor Pilgram, predsednik uprave Generali Zavarovalnice ter ravno tako finalist za mladega managerja 2010, se s svojim delom nenehno uči in pridobiva izkušnje. Po njegovem mnenju mora biti uspešen vodja odprt za novosti in stalno iskati tržne priložnosti. Verjame, da lahko organizacijo vodi uspešno samo s svojim zgledom. Odnos vodja – zaposlen pa naj temelji na zaupanju in spoštovanju (Jecič, 2010, str. 9–12).

Bor Rozman, izvršni direktor Merkurja, finalist za priznanje mladega managerja 2009, daje velik pomen zaupanju najožjega kolektiva. Pravi, da če moraš vsako odločitev nadzorovati, potem zelo težko uspeš. Po njegovo gre za umetnost vodenja; na eni strani so značajske lastnosti, na drugi pa obvezna strokovnost. Lahko si značajsko dober vodja, vendar če ne pokažeš ljudem, da jih lahko usmerjaš ali ne ustvariš timskega duha, potem si slab vodja (Šmuc & Blatnik, 2009, str. 10–14).

Na podlagi preučene tuje in slovenske literature sem prišla do sklepa, kateri so izzivi uspešnih sodobnih vodij. V nadaljevanju sem teh pet izzivov bolj natančno opisala. V empiričnem delu pa kasneje preverila, če zaposleni v preučevani organizaciji menijo, da se vodja s temi izzivi srečuje na svojem delovnem mestu.

## **2.1. Lastnosti uspešnih vodij**

Prvi izziv, s katerimi se uspešni vodje srečujejo, so lastnosti, ki jih ima vsak človek. Nekatere so prirojene, druge ne. Nekatere vodje pridobijo skozi čas, drugih se ne da naučiti. Katere so tiste lastnosti, ki pripomorejo k uspešnosti vodje v organizaciji? Različni avtorji vodjem za uspeh pripisujejo različne lastnosti. Možina et al. (2002, str. 94) npr. opredeli naslednje značilnosti uspešnih vodij. Te so prizadevnost, želja po dosežkih, zmožnost učenja iz težav pri delu, posvečanje delu, analiza in reševanje problemov, delo z ljudmi ter ustvarjalnost.

Petrin in Bizjak (1996, str. 140) navajata lastnosti dobrega in slabega vodje, ki so jih pokazale raziskave. Dober vodja pazljivo posluša, daje zgled zaposlenim, drži besedo, daje jasna navodila, zna motivirati zaposlene, sprejema predloge, pravilno ukrepa, preučuje možnost boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnost zaposlenih ter načrtuje delo. Slabega vodjo pa opredelita kot trmastega, takega, ki se hitro vznemiri, ima malo prijateljev, prihaja na delo utrujen, zaposleni ga ne marajo, je prepirljiv, ukazuje in ne podaja navodil, se preveč šali ter se pogosto razburja.

Mayer (2003, str. 369–371) opredeli tipične osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel vsak uspešen vodja. Te lastnosti so sledeče:

- inteligentnost;
- osebnost v ožjem pomenu (karakterne lastnosti):
  - gospodovalnost,
  - odprtost,
  - čustvena stabilnost,
  - poštenost,
  - odgovornost,
  - zanesljivost;
- ustvarjalnost;
- izrazitost;
- sposobnost vživljanja v doživljanje drugih;
- pozitivna samopodoba;
- odločnost;
- etičnost;
- altruizem in filantropija.

Vendar pa je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno spreminjajo okoliščine, s tem pa tudi deleži in intenzivnost posameznih lastnosti vodij. Samozavest je ena izmed lastnosti ljudi, ki ustvarjajo osebni in poslovni uspeh. To so zagotovo tisti ljudje, ki si zaupajo in imajo sposobnost uskladiti svoje delo s tem, kar so (Turner, 2004, str. 11). Katere so tiste lastnosti, ki jih zahteva poslovni uspeh? Turner (2004, str. 20) pravi, da so to pogled, usmerjen v prihodnost, intuicija za pravilno odločanje, pobuda za uspešno delovanje, inovativnost, doslednost za končanje začetega, individualnost in sposobnost delovanja v timu.

Lastnosti vodij ali atributov, povezanih s pozitivnim vplivom in doseganje visoke zmogljivosti, je veliko. Vendar pa je nekaj dejavnikov, ki jim pripisujejo večji pomen. Garrity (2010, str. 272) ga pripisuje naslednjim:

- biti pristojen na enem področju,
- biti objektivni pri ravnanju z odločitvami in problemi,
- biti reflektiven pri gledanju na lastno stališče in vedenje,
- biti vreden zaupanja pri obravnavi drugih interesov,
- biti inovativen pri doseganju boljše učinkovitosti,
- biti usmerjen v učinkovito delovanje,
- biti odprte narave pri obravnavi ustreznih informacij in možnosti,
- biti prepričan, da je mogoče doseči pomembne rezultate,
- kazati zgled v morali in vrednotah,
- znati dati pobudo in biti pripravljen za ukrepanje,
- imeti pogum pri zavzemanju načel.

Vidimo, da je veliko lastnosti, ki jih ima uspešen vodja. Verjetno ni nikogar, ki bi imel vse te lastnosti. Zato je potreba kombinacija lastnosti, ki deluje. Odvisna je od vsakega posameznika.

Že to je izziv sodobnih vodij – da vidi, katere lastnosti ima in razvija tiste, ki pri njem niso tako izrazite.

## **2.2. Razvoj vodij**

V prejšnjem poglavju sem opisovala, katere lastnosti mora imeti vodja, da postane uspešen. Ali so vse te lastnosti prirojene, se vodja rodi ali se razvije skozi čas, ali vsak lahko postane uspešen? Naslednji izziv, s katerim se vodja dandanes srečuje, je razvoj vodje. Sama namreč menim, da moraš imeti vsaj nekaj dednih dispozicij, da postaneš dober vodja. Tudi Mayer (2003, str. 371) pravi, da človek ne more postati dober vodja, če nima določenih dednih dispozicij. Vendar vodja ne bo uspešen, če nima interesa in ustreznega znanja. Kot pa vidimo iz naštevanja, kaj odlikuje dobrega, slabega vodjo, so to predvsem psihološki dejavniki, ki imajo odločilno vlogo. Zato tudi posvečajo veliko pozornosti izbiri in razvoju vodij. Tudi Turk (2007, str. 22) je mnenja, da vodja že ima prirojene nekatere lastnosti vodenja, vendar pa je dandanes čedalje več vodij vzgojenih. Vendar pa je Colvald (2003) mnenja, da družba razvije veliko dobrih managerjev, ampak zelo malo vodij.

Največji izziv današnjim vodjem je, da prepoznajo potencialne vodje, organizacijo opozorijo na njih, jim hkrati ponudijo mentorstvo ter jim s tem ponudijo priložnost, da postanejo vodje. Prepoznati potencialne vodje je prvi korak v razvoju vodje. Zanimiv je podatek, ki pravi, da se vodje rodijo s 40 % možnostjo vodenja, ostalih 60 % pa si vodje pridobijo z izkušnjami in razvijanjem skozi celotno kariero. Teh 60 %, kako se bo vodja razvijal naprej, je potem odvisnih od mentorja (Sweeney, 2001, str. 64).

Vodje, ki ne bodo razvijali drugih, ne bodo imeli sledilcev (Turner, 2004, str 27). Kambil (2010, str. 44) podpre to s trditvijo, da so trenutni voditelji odgovorni pomagati obetavnim sledilcem z nadaljnjim razvojem potrebnih spretnosti, ki jih bodo ponesle v sam vrh. Večina spretnosti, ki naredi uspešnega vodjo, se izoblikuje z razvijanjem. Zato Kambil tudi predlaga, da sledilci aktivno sodelujejo v kritičnih odločitvah ali reševanju krize. Čeprav prispevajo minimalno znanje, pa je priložnost, da se učijo iz izkušenj, izjemno koristna za oblikovanje njihove kariere. Uspešni vodje si pri delu namreč pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato uporabljajo v praksi. Katere so tiste sposobnosti? Možina et al. (2002, str. 502) jim dodeli naslednje lastnosti. Te so, da znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

Vodenje je pot, ki se nadaljuje skozi celotno poklicno življenje. Vodje se tako naj ne bi rodili, ampak se razvijejo v njih. Nekateri imajo več voditeljskih sposobnosti kot drugi. Vendar oboji potrebujejo razvoj. Tisti, ki so dobri, lahko postanejo še boljši. Vsak vodja ima svojo pot do uspeha in vsaka pot je drugačna. Ni nobene formule, po kateri bi se lahko ravnali (Holberton, 2004, str. 53). Dostikrat slišimo, da ni slabih učencev, ampak so samo slabi učitelji. Zato so

učitelji oz. vodje odgovorni, da iz zaposlenih izvabijo tiste najboljše lastnosti, ki bodo koristile podjetju.

### **2.3. Vodenje samega sebe**

Če pravimo, da je vodja oseba, ki uresničuje cilje tako, da vodi ljudi, potem je razumljivo, da mora imeti določeno psihološko znanje. Le to mu bo pomagalo uresničiti vlogo vodje, in to je vodenje sodelavcev za uresničevanje postavljenih ciljev (Adizes et al., 1996, str 125). Verjetno je največji izziv sodobnih vodij, kako dobro voditi samega sebe. Colvald (2003) je mnenja, da dober vodja postane lahko le tisti, ki razume samega sebe. Poznavanje svojih osebnostnih lastnosti je pomembno za to, kako ravnati s svojimi zaposlenimi, prepoznati svoje prednosti in slabosti in tako prilagoditi stil vodenja. Če znamo dobro voditi samega sebe, bomo znali voditi zaposlene, ti pa nam bodo znali tudi slediti.

Adizes et al. (1996, str. 33) pravi, da dober vodja ne skuša biti nekdo drug, temveč sprejema sebe. Pozna svoje slabosti in moč ter ju sprejema. Tako mora vodja pri drugih prepoznati vrline, ki odtehtajo njegove pomanjkljivosti. Lahko rečem, da če znamo voditi sebe, bomo znali voditi druge, pri katerih pa moramo znati prepoznati lastnosti, ki bodo dopolnile tiste, ki nam manjkajo. Vodja je dober, če ga dopolnjujejo še boljši iz njegovega tima.

Dober vodja je tisti, ki drži niti v svojih rokah. Pri tem moramo vedeti, ali poznamo sami sebe ter kako sebe spoznamo. Moramo navezati stik z našim okoljem, znati čutiti, kar slišimo, ter biti dovezetni za nove zamisli. Znati moramo sprejeti ocene o nas, čeprav niso vedno pozitivne. Moramo priznati napake in sebe hkrati sprejeti. Uspešne organizacije so tiste, ki se zavedajo, da jih vodijo nepopolna človeška bitja (Adizes et al., 1996, str. 38).

Vsak lahko vidi napake pri drugih in deli nasvete, kako naj se spremeni. Problem pa imamo, ko moramo te napake najprej odpraviti pri sebi. Kadar smo uspešni, je to še težje. Ko gredo stvari v pravo smer, ne vidimo razloga po spremembi. V raziskavi, ki jo je opravil Goldsmith (2008, str 95–103), je dokazano, da lahko vodje postanejo učinkovitejši, če spremenijo določene elemente vedenja. Vodja, ki je osebno pri stvari, bo dosegel boljše rezultate, saj bo vodil tako s srcem kot z glavo. Uspeh vidi kot posledico motivacije in sposobnosti, in ne kot naključje, srečo ali vpliv zunanjih elementov.

### **2.4. Vodenje kot vseživljenjsko učenje**

Izziv, s katerim se vodje srečujejo dandanes, je nenehno učenje. Znanje hitro zastara, saj smo družba, ki stremi k inovativnosti in nenehnem spreminjanju. Zato mora biti vodja vedno v koraku s časom, ter tako uvajati nove prijeme na področju svojega vodenja zaposlenih. V vsakem delu, ki ga človek opravlja, je naš uspeh zgrajen na podlagi formalnega izobraževanja

ter prenosa dobljenega znanja v prakso. Vodenje ni nič drugačno. Vendar pa dobljeno znanje še ne bo dovolj, da bo vodja uspešen, zato se mora nenehno izobraževati (Holberton, 2004, str. 54). Hurt in Homan (2005, str. 122) pravita, da 40 % novim vodjem spodleti v roku 18 mesecev. Če je temu tako, potem morajo organizacije od znotraj spodbujati vseživljenjsko učenje od prvega dne. Usposabljanje vodij namreč ni kratkotrajen proces, ki se zgodi čez noč. Gre za počasen proces, ki ustvari dobrega vodjo s časom in izkušnjami. Mayer (2003, str. 53) pravi, da je učenje osnova razvoja vodje.

Vseživljenjsko učenje temelji tako na formalnem kot neformalnem izobraževanju. Ta so z daljšim časovnim obdobjem uporabna za razvoj kariere. Znanje moramo nenehno nadgrajevati, saj lahko hitro postane neaktualno. Ravno sedaj, ko živimo v inovativnem, nenehno spreminjajočem se okolju, je to zelo pomembno, saj ti prav to omogoča, da si vedno en korak pred ostalimi. Vseživljenjsko učenje je tako odvisno od okolja, v katerem se nahajamo, ter osebnih in organizacijskih faktorjev (Antonakis et al., 2004, str. 242–243).

Dobljeno znanje še ne bo prineslo sprememb, zato mora vodja nenehno eksperimentirati z novimi prijemi in se učiti. Učimo pa se skozi napake. Napake so tako najboljše merilo za napredek in osebno rast, saj vsak ve, da se iz lastnih napak človek največ nauči. Če vodje ne bi delali napak, ali bi se potem sploh lahko kaj naučili? Price in Dauphinais (1998, str. 136) sta zapisala, da so izkušnje najboljši učitelj, morda še bolj kot neko formalno izobraževanje.

## **2.5. Etično vodenje**

V sodobnem svetu, ko je tako močno poudarjena etičnost, morajo vodje tudi biti taki. Uspešen vodja je namreč samo tisti, ki je etičen in učinkovit. Ravno etičnost dela vodje uspešne. Noben posameznik ali vodja nima ključa do etičnosti. Pravzaprav je vsak odgovoren za opredelitev in izvajanje. Znati moramo razumeti etične izzive, s katerimi se soočajo nepopolni ljudje, ki prevzemajo odgovornost vodenja. Le tako bomo lahko razvijali boljše vodje, sledilce vodij, institucije in organizacije. Etičnost se ne izplača vedno, vendar pa vedno šteje (Antonakis et al., 2004, str. 310–337).

V zadnjem desetletju se je etiko poudarjalo predvsem kot vir konkurenčne prednosti, zagotavljanje pri ohranitvi dragocene delovne sile, ugleda organizacije in kasnejše doseganje ciljev organizacije. To je pripeljalo do spoznanja, da se etičnost preusmerja iz posameznika na organizacijski sistem. Etična sposobnost vključuje tako vodstvene značilnosti kot organizacijske sisteme za izboljšanje poslovnih praks in rezultatov s pomočjo etičnega ravnanja. Etično ravnanje se osredotoča predvsem na vedenje vodij, ki ga izzove organizacijski sistem. Posamezne odločitve so tako odsev osebnih prepričanj, organizacijskega sistema in seveda nekih standardov (Elenkov, Kuntz & Pimentel, 2010, str. 366).



Vodja ima veliko odgovornost pri postavljanju etičnih in moralnih načel v kolektivu kot tudi pri oblikovanju ugleda podjetja (Žaler, 2011, str. 12). Etičnost sicer prihaja od znotraj, vendar pa se njen odsev vidi navzven. Vodja mora najprej uveljaviti stvari, v katere verjame, na podlagi znanja, izobrazbe in izkušenj. Tako mora ravnati v skladu s prepričanji. Svoja prepričanja potem uveljavlja na tak način, da so učinkovita in da ti zaposleni znajo slediti. Ravno zaradi tega so tukaj vodje. Da imajo ideje, jih znajo deliti, znajo poslušati in privabiti ljudi k sledenju. Iz tega vidimo, da če vodja stremi k etičnosti in njegov stil vodenja odseva etičnost, potem se bo tudi organizacija in zaposleni v njej tako obnašali. Vodja dobi pozitiven odziv, če dela v tej smeri, in negativnega, če ni etičen in ne stoji za tem, v kar verjame. Na vodji je potem, kakšno obsodbo si bo zapisal. Vendar je višja cena za biti neetičen (Thomas, 2001, str. 15).

Ga. Danica Purg, direktorica IEDC poslovne šole Bled, pravi, da še tako izkušen in uspešen vodja, ki ne upošteva načel etike, ne more služiti kot zgled. Vsak se mora namreč zavedati pomena in posledic svojih odločitev za širšo družbo. Dober vodja naj bi namreč glasno zagovarjal etična načela organizacije. Uspešen vodja je tako tisti, ki velja za dobrega vodjo med ljudmi. Največjo obsodbo nemoralnega vodenja občuti vodja z izgubo zaupanja najbližjih sodelavcev, zaposlenih, pa tudi poslovnih partnerjev (Žaler, 2011, str. 12).

### **3. ANALIZA USPEŠNOSTI VODJE NA PRIMERU IZ PRAKSE**

Teoretični del diplomske naloge bom nadgradila s primerom iz prakse. V prvem delu sem uporabila novejšo primarne in sekundarne vire domače in tuje literature. V drugem, empiričnem, delu pa bom uporabila kvantitativno metodo zbiranja podatkov, to je vprašalnik.

#### **3.1. Opredelitev preučevane vodje**

Raziskavo sem opravila v organizaciji, ki ne želi biti imenovana. Po standardni klasifikaciji (SKD 2008) spada v izobraževalno dejavnost.

P – IZOBRAŽEVANJE

P 85 – Izobraževanje

P 85.4 – Posrednješolsko izobraževanje

P 85.42 – Višješolsko in visokošolsko izobraževanje

P 85.421 – Višješolsko izobraževanje

P 85.422 – Visokošolsko izobraževanje

Vodja v tej organizaciji se imenuje dekan, ki vodi, zastopa in predstavlja organizacijo. Odgovarja za zakonitosti dela in opravlja naloge na temelju zakona. Je strokovni vodja in poslovni organ organizacije. Izvoljen je za dobo dveh let. Po statutu Univerze v Ljubljani ima dekan kot vodja opredeljene naloge, kot so usklajevanje izobraževalnega,

znanstvenoraziskovalnega in umetniškega dela. Spremlja in zagotavlja kakovost fakultete, študijskih programov ter strokovnega, umetniškega in znanstvenoraziskovalnega dela. Poskrbeti mora tudi za redno letno poročilo o kakovosti organizacije. S pooblastili, ki so mu dodeljena, skrbi za zakonitost dela v organizaciji. Odloča o izvrševanju opravil s področja materialnega poslovanja organizacije, ki so potrebna za tekoče izvajanje sprejetih programov iz Nacionalnega programa visokega šolstva. Vsaj enkrat letno poroča senatu organizacije in rektorju ter vodi in sklicuje seje senata organizacije. Odloča o zadevah, ki so povezane z delovnimi razmerji v organizaciji, razen o tistih, za katere je pristojen rektor. To je sklenitev in prenehanje delovnega razmerja, prerazporeditev z ene članice na drugo ter soglasje za dopolnilno delo. Njegova dolžnost je, da predlaga senatu organizacije kandidata za prodekana. Odloča o vlogah študentov v študijskih zadevah, če ni določeno drugače. Opravlja pa tudi druge naloge v skladu s statutom Univerze.

### **3.2. Cilj in namen raziskave**

Cilj raziskave je analizirati, kako zaposleni vidijo svojega vodjo. Ni pomembno, za kakšnega se ima vodja, pač pa kako ga dojemajo zaposleni. Zato je moj cilj pokazati, katere so tiste kritične stvari pri vodji v preučevani organizaciji, na katere bi moral biti vodja še posebej pozoren. Odgovori oz. ugotovitve pa mi bodo služile kot podlaga za predloge. Cilj raziskave je tudi oceniti stanje vodje v preučevani organizaciji. Za preučevanje sem uporabila kvalitativno raziskavo – vprašalnik. Na podlagi tega je cilj ugotoviti tri stvari. Prvič, želim preučiti in analizirati, ali so izzivi, ki sem jih opredelila, pripomogli k uspehu vodje v organizaciji. Drugič, ali zaposleni v preučevani organizaciji dojemajo vodjo kot uspešnega oz. ali ima tako imenovane odlike dobrega vodje. Tretjič, pa želim videti, ali ga zaposleni v organizaciji dojemajo kot avtentičnega vodjo na podlagi ocen osebnostnih lastnosti, ki jih pripisujejo avtentičnim vodjem. Za vse tri stvari bom podala svoje ugotovitve in mnenje ter tudi možne predloge za izboljšavo.

Namen raziskave pa je analizirati, ali je vodja v preučevanem podjetju avtentičen in uspešen ter podati priporočila za izboljšanje. Hkrati želim predlagati izboljšave za obstoječe stanje oz. kako naj vodja postane boljši.

### **3.3. Oblikovanje in izvedba vprašalnika**

Z vprašalnikom sem želela pridobiti odgovore zaposlenih o vodji. Vprašalnik sem delno povzela po Penger (2006, str. vii), pri čemer sem uporabila samo osebnostne lastnosti avtentičnega vodje. Ostala vprašanja so lasten vir.

Pripravila sem vprašalnik, ki je bil namenjen zaposlenim v preučevani organizaciji. Vprašalnik (glej Prilogo 1) je sestavljen iz treh sklopov. Vsak sklop je služil za posamezno

raziskovalno vprašanje. Pri vprašalniku zaposleni ocenjuje vodjo z ocenjevalno lestvico od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se zelo strinjam). Vprašana oseba s to lestvico bolj natančno oceni svojega vodjo, kot če so podani odgovori z možnostjo da oz. ne. S prvim vprašanjem sem preverjala, ali so izzivi pripomogli k uspehu vodje. Z drugim vprašanjem sem preverjala, ali zaposleni dojemajo svojega vodjo kot uspešnega. Ter z zadnjim, tretjim vprašanjem, sem skozi osebnostne lastnosti preverjala, ali je vodja v preučevani organizaciji avtentični vodja.

Na osnovi predhodnega soglasja vodstva preučevane organizacije se vprašalnik lahko izvede, če v diplomskem delu ni točno omenjena organizacija. Ker menim, da bodo podporne službe najbolje ocenile delo z vodjo, sem razdelila vprašalnike v tiskani verziji le v te službe. Podporne službe imajo namreč največ stikov z dekanom v tej preučevani organizaciji. V to štejem naslednje službe: računovodstvo, tajništvo, kadrovska služba ter referat, kar je skupno predstavljajo 25 rešenih vprašalnikov. Vsi vprašalniki so bili rešeni pravilno in zato tudi vsi primerni za nadaljnjo obdelavo.

### **3.4. Analiza raziskave**

Za pridobljene podatke v empiričnem delu sem uporabila kvalitativno raziskovanje. Rezultati so za vsako vprašanje posebej. Rezultate statistične analize sem izračunala s pomočjo Excela. Ti so mi služili za sklepne ugotovitve, predstavljeni v poglavju 3.5. Z raziskavo sem želela preučiti dejansko stanje v eni izmed organizacij. Tako sem teorijo preverila in raziskala na organizaciji, ki ne želi biti imenovana.

Za analizo podatkov sem uporabila primerjavo rezultatov z aritmetično sredino. Pfajfar in Arh (2005, str 120) pravita, da je to najbolj pogosta uporabljena srednja vrednost, kadar želimo predstaviti osnovno značilnost nekega pojava. Osnovna značilnost tega pojava je tako analizirati, kako zaposleni v povprečju ocenjujejo svojega vodjo. Primerna mera za analizo pa je, ker je izračunana na podlagi vseh danih vrednosti spremenljivk. Pri analizi bom odgovorila na tri temeljna raziskovalna vprašanja. Ta vprašanja so:

1. Ali vodja v preučevani organizaciji upošteva najsodobnejše trende v razvoju sodobnih vodij?
2. Ali so osebnostne lastnosti vodje v preučevani organizaciji take, da omogočajo uspešno vodenje?
3. V kolikšni meri je vodja v preučevani organizaciji avtentičen?

Poleg aritmetične sredine pa sem izračunala še eno srednjo vrednost. To je modus, ki nam pokaže, kje je zgoščenost spremenljivke največja oz. katera vrednost se največkrat pojavlja kot odgovor v vprašalniku. Smiselno jo je ugotavljati za populacijo, kjer je več enot enake vrednosti spremenljivke. Ker pa vrednost variira okoli središča gostitve pojava, želim bolje opisati porazdelitev vrednosti spremenljivke. Izračunala sem še varianco in standardni odklon. Pfajfar in Arh (2005, str. 148) pravita, da mera variabilnosti smatra večje odklone za bolj

resne in pomembnejše, manjše pa za manj pomembne. Varianca je izražena v neprikladnih enotah mere, to je kvadratnih enotah, zato je bolj smiselni standardni odklon. Izračunala sem tudi koeficient variacije (KV), ki je najbolj pogosta uporabljena mera variabilnosti. Temelji na izračunanem standardnem odklonu. Odraža razmerje med učinki posamičnih in splošnih vplivov. Če je KV večji od 0,20, so razlike med odgovori velike, če pa je manjši od 0,20, pa so razlike majhne.

### 3.4.1. Raziskovalna vprašanja

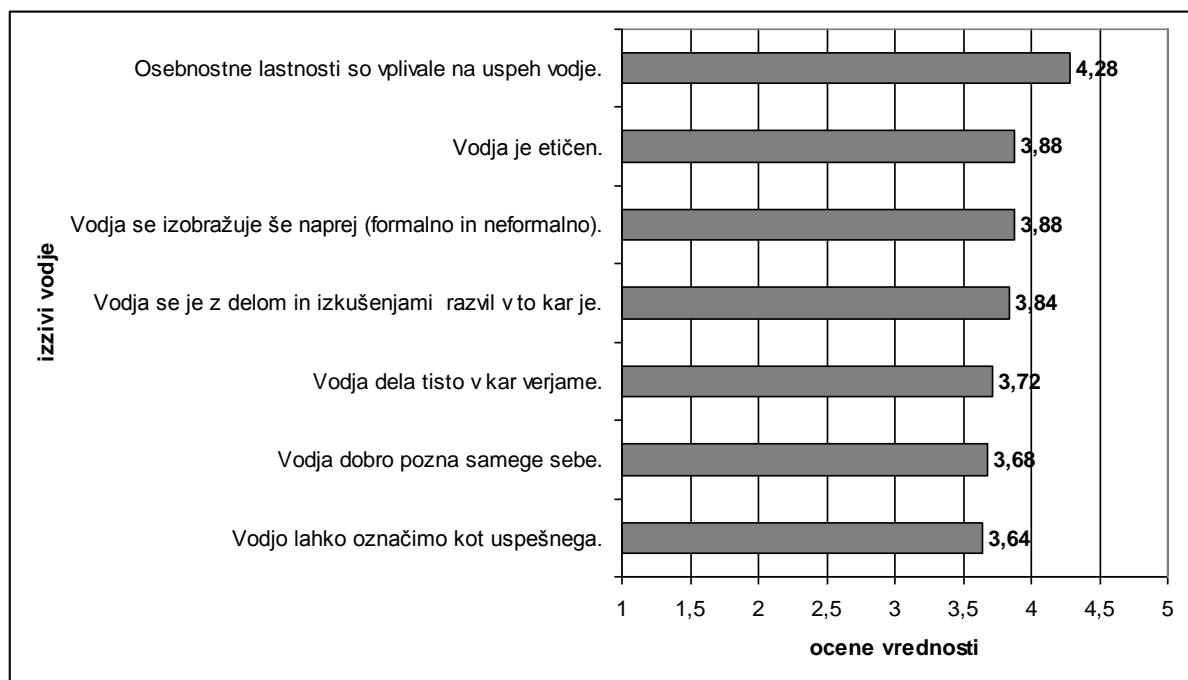
1. Ali vodja v preučevani organizaciji upošteva najsodobnejše trende v razvoju sodobnih vodij?

Pri prvem vprašanju sem raziskovala izzive uspešnega vodje, ki sem jih opredelila v teoretičnem delu diplomske naloge. V okviru prvega vprašanja je bilo postavljenih sedem trditev. Vprašani so morali odgovarjati, v kolikšni meri od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se zelo strinjam) se strinjajo s podano trditvijo. Rezultati odgovorov vprašanih v organizaciji so razvidni iz grafičnega prikaza (Slika 1). Povprečne vrednosti so v grafičnem prikazu prikazane od največje do najmanjše. Tako nam dajo bolj nadzoren prikaz, za kateri izziv zaposleni mislijo, da je najbolj pripomogel k uspešnosti vodje. Trditvi Osebnostne lastnosti so vplivale na uspeh vodje so zaposleni v povprečju namenili 4,28 točk, kar predstavlja tudi največjo vrednost vprašanja. Sledita trditvi Vodja je etičen in Vodja se izobražuje še naprej (formalno kot neformalno). Zaposleni so izzivoma v povprečju dodelili 3,88 točk. Malo manj, z oceno 3,84 točk, so mnenja, da se je vodja z delom in izkušnjami razvil v to, kar je. Trditvi Vodja dela tisto, v kar verjame so zaposleni namenili 3,72 točk v povprečju. Najnižje pa so ocenili vodjo s trditvijo Vodja dobro pozna samega sebe, in sicer z oceno 3,68. Pri tem vprašanju me je tudi zanimalo, ali zaposleni smatrajo svojega vodjo za uspešnega. Dodelili so oceno 3,64 v povprečju.

Iz navedenih rezultatov lahko sklepam, da vodja v preučevani organizaciji sledi trendom v razvoju sodobni vodja. Skupna povprečna ocena izzivov je namreč 3,84 točk. To pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da se vodja uspešno spopada z izzivi sodobnega vodenja in tako upošteva najsodobnejše trende.

Poleg povprečne vrednosti so v Prilogi 2 nadzorno prikazani izračuni za modus, varianco, standardni odklon in koeficient variacije. Večjo razpršenost odgovorov je zaznati pri trditvah Vodja dela tisto, v kar verjame in Osebnostne lastnosti so vplivale na uspeh vodje. Odgovori zaposlenih o vodji so bili različni, vendar pa so bile razlike velike, ker je koeficient variacije pri vseh odgovorih večji od 0,2. Največji KV ima tako trditev Osebnostne lastnosti so vplivale na uspeh vodje (KV = 0,59). Najmanjši KV med trditvami pa Vodja dobro pozna samega sebe (KV = 0,48).

Slika 1: Povprečna ocena zaposlenih o izzivih vodje

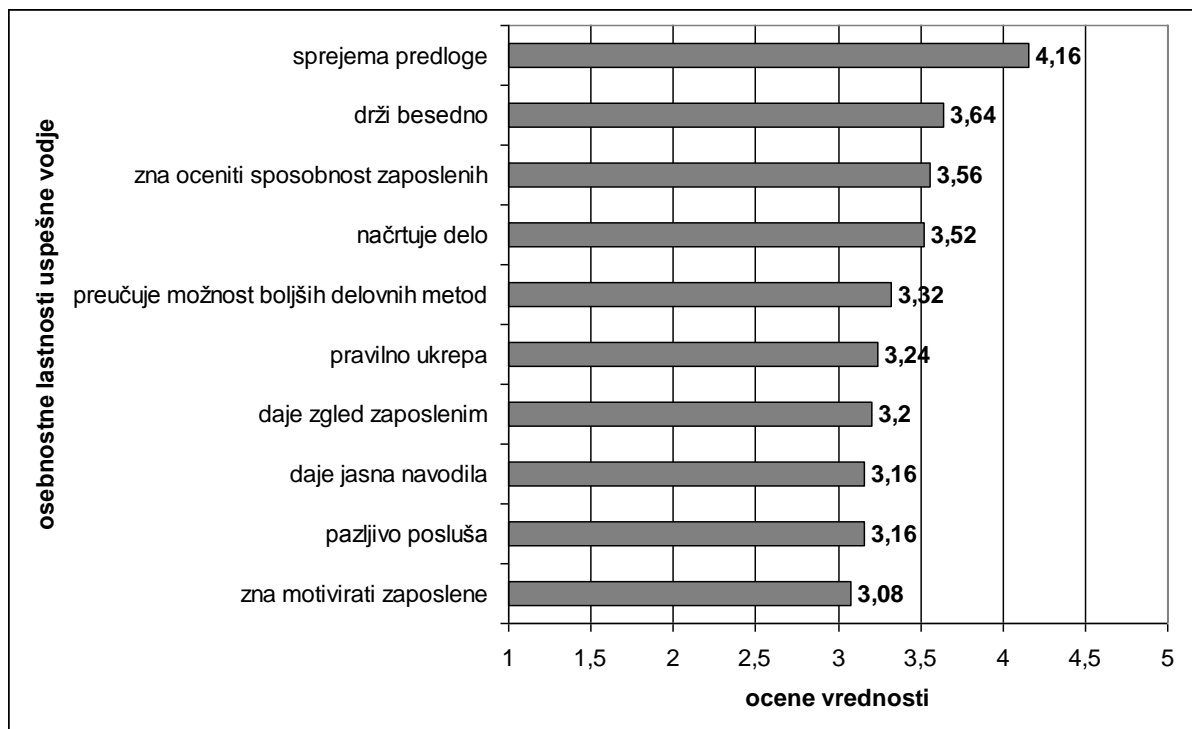


2. Ali so osebnostne lastnosti vodje v preučevani organizaciji take, da omogočajo uspešno vodenje?

Pri prejšnjem raziskovalnem vprašanju sem prišla do ugotovitve, da so ravno osebnostne lastnosti najbolj pripomogle k uspehu vodje v preučevanem podjetju. V teoretičnem delu sem po Petrin in Bizjak opredelila lastnosti dobrega vodje, katere vsebujejo osebnostne lastnosti. Pri tem vprašanju sem tako spraševala, v kolikšni meri za njihovega vodjo drži posamezna lastnost. Slika 2 prikazuje rezultate odgovorov desetih podanih lastnosti vodje. Vodja v preučevani organizaciji najbolje sprejema predloge, zaposleni so mu v povprečju dodelili 4,16 točk. S 3,64 točkami v povprečju so zaposleni mnenja, da drži besedo. Sledi ji lastnost, da zna oceniti sposobnost zaposlenih, in sicer s 3,56 točkami v povprečju. Skoraj enako število točk v povprečju (3,52) so dodelili lastnosti, da načrtuje delo. V povprečju so mu zaposleni dodelili 3,32 točk, da preučuje možnost boljših delovnih metod. Na šestem mestu s povprečno 3,24 točkami je lastnost, da zna pravilno ukrepati. 3,2 točk so v povprečju dodelili lastnosti, da vodja daje zgled zaposlenim. Povprečno oceno 3,16 sta dobili lastnosti, da vodja daje jasna navodila in pazljivo posluša. Na zadnje mesto od naštetih lastnosti, s 3,08 točkami, pa so zaposleni dodelili lastnost, da zna motivirati zaposlene.

Na podlagi preučevanega raziskovalnega vprašanja sicer lahko potrdim, da so osebnostne lastnosti blizu temu, da omogočajo uspešno vodenje. Vendar pa me je zmotila lastnost vodje, ki je uvrščena na zadnje mesto, in sicer, da zna motivirati zaposlene, saj se v sodobnem času tako množično pojavlja poudarjanje motivacije v organizaciji. Vendar lahko na splošno podam relativno dobro skupno oceno, saj so zaposleni v povprečju dodelili posamezni lastnosti večje število kot 3 točke, kar je kar zadovoljivo.

Slika 2: Povprečna ocena zaposlenih o osebnostnih lastnostih preučevane vodje

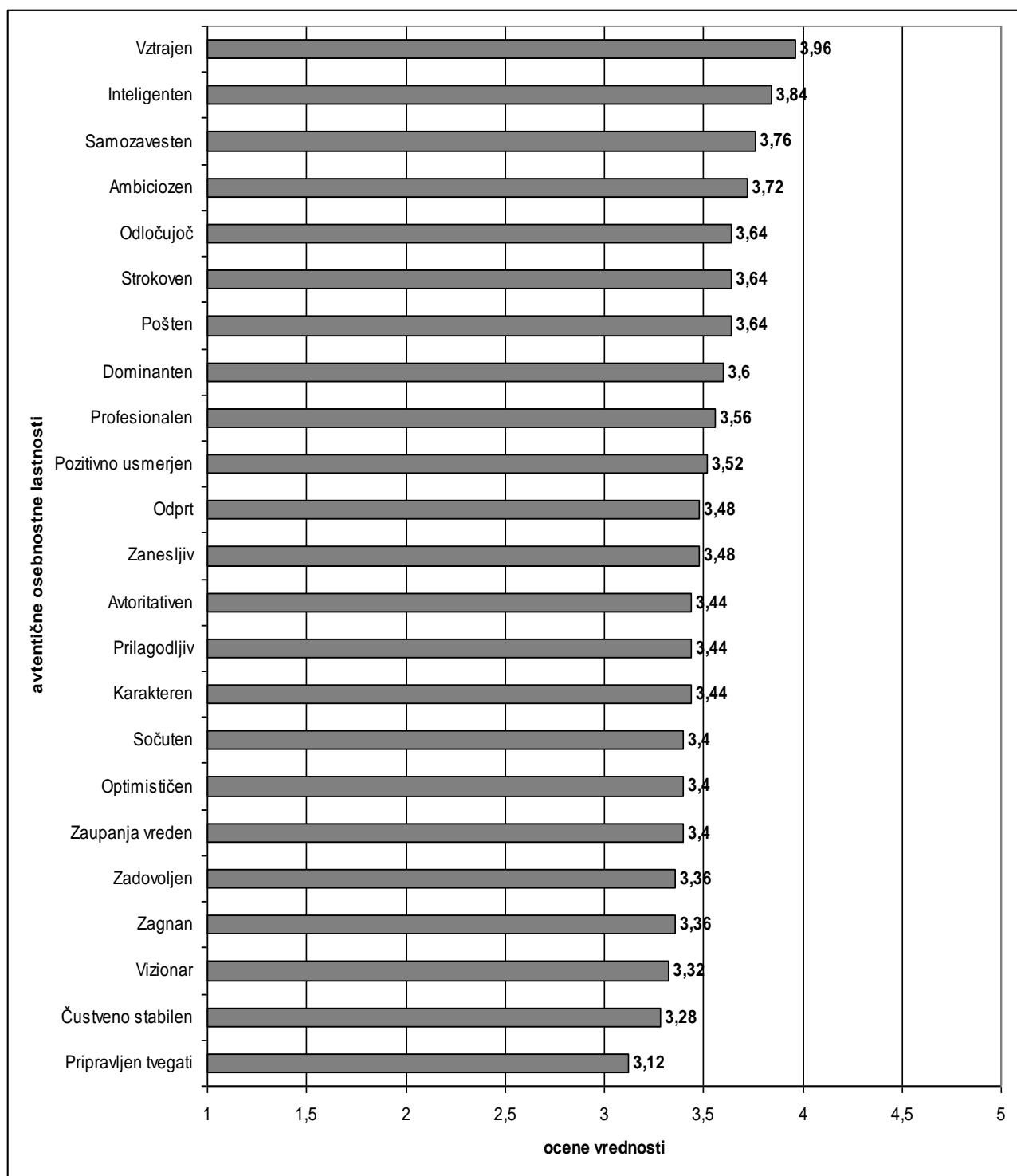


Poleg povprečne vrednosti so v Prilogi 2 podani še izračuni za modus, varianco, standardni odklon in koeficient variacije. Večjo razpršenost odgovorov je zaznati pri naslednjih lastnostih: preučuje možnost boljših delovnih metod, sprejema predloge, pravilno ukrepa ter načrtuje delo. Odgovori zaposlenih so bili različni, vendar pa so razlike velike, ker je koeficient variacije pri vseh lastnostih nad 0,2. Najmanjši KV je tako pri lastnosti daje jasna navodila ( $KV = 0,43$ ), največji pa pri lastnosti preučuje možnost boljših delovnih metod ( $KV = 0,71$ ).

### 3. V kolikšni meri je vodja v preučevani organizaciji avtentičen?

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju sem raziskovala, ali je vodja v preučevani organizaciji avtentičen. Avtentični vodje so sodobni vodje. Odlikujejo jih lastnosti, ki sem jih preverjala. Ni pomembno, če vodja sam osebno misli, da je avtentičen, če ga zaposleni ne dojemajo tako. Slika 3 prikazuje odgovore zaposlenih o 23 lastnostih, ki so značilne za avtentične vodje. Zaposleni so ocenjevali, v kolikšni meri so pri njihovem vodji prisotne lastnosti od 1 (sploh ni prisotna) do 5 (zelo prisotna). Zaposleni so v povprečju namenili največjo oceno lastnosti vztrajnost. Dodelili so ji 3,96 točk povprečno. V drugem poglavju sem podala mnenja nekaterih uspešnejših vodij. Tudi sami so bili mnenja, da je vztrajnost dobra lastnost, s katero lahko dosežeš veliko. Ta lastnost je tako velika odlika vodje v preučevani organizaciji. Še posebej je to pomembno zato, ker ga zaposleni dojemajo kot takega.

Slika 3: Ocene vrednosti zaposlenih o lastnostih avtentične vodje na preučevani vodji



Sledijo ji lastnosti inteligentnost (s 3,84 točkami v povprečju), samozavest (s 3,76 točkami v povprečju) in ambicioznost (s 3,72 točkami v povprečju). Z istim številom točk se nadalje uvrščajo lastnosti odločujoč, strokoven in pošten (s 3,64 točkami v povprečju). Zaposleni so dodelili v povprečju 3,6 točk lastnosti dominanten. Sledi profesionalnost (s 3,56 točkami v povprečju) in pozitivna usmerjenost (s 3,52 točkami v povprečju). Isto število točk imata lastnosti odprtost in zanesljivost. Zaposleni so ga ocenili s 3,48 točkami v povprečju. Nato

sledijo lastnosti avtoritativen, prilagodljiv in karakteren s 3,44 točkami v povprečju. S 3,4 točkami v povprečju so zaposleni ocenili lastnosti sočuten, optimističen in zaupanja vreden. Zadovoljen in zagnan imata 3,36 točk v povprečju. Zadnje tri lastnosti so vizionar (s 3,32 točkami v povprečju), čustveno stabilen (s 3,28 točkami v povprečju) in najslabše ocenjena lastnost naklonjenost tveganju (s 3,12 točkami v povprečju).

Ugotovila sem, da so bile vse lastnosti povprečno ocenjene nad 3 točkami, vendar pa pod 4. Iz tega lahko sklepam, da ima vodja lastnosti avtentičnega vodje, nekatere bolj prisotne druge manj. Rezultati vprašalnika tudi ne pokažejo velikega odstopanja, saj določeno lastnost pri vodji zaznavajo večinoma isto. Vendar pa ni čisto avtentičen vodja. Da bi bil avtentičen vodja v pravem pomenu besede, bi moral imeti te osebnostne lastnosti še bolj izrazite. Te ocene pa kažejo, da je vodja na dobri poti, da postane avtentični. Dimovski et al. (2009b, str. 52) pravi, da za vodjo ne moremo reči, da ni avtentičen, pač pa lahko govorimo le o stopnji avtentičnosti.

Poleg povprečne vrednosti so v Prilogi 2 podani še izračuni za modus, varianco, standardni odklon in koeficient variacije. Večjo razpršenost odgovorov je zaznati pri prisotnosti avtentičnih lastnosti vodje, kot so odprt, sočuten, vztrajen, profesionalen, odločujoč, zanesljiv, strokoven ter inteligen. Odgovori zaposlenih so bili različni, vendar pa so razlike velike, ker je koeficient variacije pri vseh lastnostih nad 0,2. Najmanjši KV je pri lastnosti avtoritativen, kjer je KV 0,36. Največji pa je pri lastnosti odprt, kjer je KV 0,68.

### ***3.5. Ugotovitve in priporočila vodji***

Sodobno vodenje podjetjem predstavlja izziv. Vodja bo uspešno vodil organizacijo samo, če se bo hitro prilagodil spreminjajočemu okolju. Ta namreč vedno znova zahteva nove prijeme na področju vodenja. Na podlagi analize uspešnosti vodje na primeru iz prakse sem za ta konkretni primer prišla do naslednjih ugotovitev. Ugotovitve postavljam na podlagi pridobljenih odgovorov iz vprašalnika.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju sem ugotavljala, ali so izzivi pripomogli k uspehu vodje. Prišla sem do ugotovitve, da so osebnostne lastnosti še vedno med pomembnejšimi dejavniki uspešnosti vodje. Kako biti uspešen vodja in voditi zaposlene na pravi način, ni nekaj, kar dobiš z diplomom. Vse je samo teoretično, kar pa ti sicer lahko služi samo kot podlaga. Glede na rezultate se vodja v preučevani organizaciji uspešno spopada z izzivi sodobnega vodenja. Razlog, zakaj je vodja tako uspešen, je verjetno ta, da dela v izobraževalni dejavnosti. Le-ta mora biti tako še večji zgled tako za zaposlene kot tudi za mlade, ki obiskujejo to organizacijo. Verjetno so ga izvolili in postavili na čelo organizacije, ker mu zaupajo, da bo svoje delo opravil pravilno. Zaposleni so ga izvolili, ker verjamejo, da bo deloval v korist organizacije in zaposlenih. Vodja v taki organizaciji mora biti etičen, saj imajo tako tudi mladi, ki obiskujejo to organizacijo, zgled. Glede na to, da gre za izobraževalno dejavnost, sem pričakovala rezultate v prid temu, da se bo vodja nenehno izobraževal in razvijal. Vodja v taki organizaciji



mora biti še posebej trajno zavezan k razvoju samega sebe. Tako tudi zaposleni vidijo zgled. Če se bo vodja nenehno razvijal, bodo tudi zaposleni stremeli k razvoju in tako pripomogli k boljši organizaciji.

George in McLean (2007, str 4-9) ste intervjuvala 125 uspešnih vodij. Analiza je pokazala, da se vsi soočajo z osebnim razvojem. Tudi vodje so samo ljudje, ki se na poti soočajo s skušnjavami. Krivijo druge za lasten neuspeh, za zmago posežejo po denarni nagradi ali povišici, dobijo priznanje za njihovo sposobnost in želijo priti do uspeha hitro. Vodenje je zato mogoče obravnavati kot dolgo potovanje.

Sodoben vodja se nauči kako se izogniti tem skušnjavam ali pa izkoristi za premagovanje osebnih pomankljivosti. Dobro je, da vodje ki se nenehno razvijejo delajo napake. Zlasti tiste, ki se zgodijo na začetku vodenja so koristne za razvojni proces. Tako naj bi se zmanjšala verjetnost večjih napak na vrhuncu vodenja. Uspešni vodje so postali, ker so se najprej uspešno spopadali s poznavanjem samega sebe. Eden izmed vodij je tako dejal, da ti ni treba biti popolen, lahko začneš slabo in se potem opomoreš. Večino neuspehov lahko spremeniš v uspeh, če vidiš kaj se lahko naučiš iz tega in naslednjič narediš bolje.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju sem ugotavljala prisotnost lastnosti dobrega vodje pri preučevanem vodji. Zaposleni ga na podlagi raziskave dojemajo kot uspešnega. V večji meri so prisotne lastnosti dobrega vodje. Zmotilo me je dejstvo, da so lastnost motiviranosti ocenili povprečno kot najslabšo izmed vseh. Predvsem zato, ker je motivacija tako zelo poudarjena. Tukaj bi tako lahko še raziskala, kaj je razlog za to. Me je pa zelo presenetila prva lastnost, sprejema predloge, katero so zaposleni v povprečju ocenili kot najbolj prisotno, kar pomeni, da so zaposleni zadovoljni, saj imajo večjo pripadnost organizaciji.

Raziskava, ki jo je opravil Allio (2007, str. 12-17) je pokazala, da je skozi čas lažje razlikovati slabe vodje od dobrih. Dobri vodje upravljajo z vplivom in ne prisilo. Spodbujajo spremembe in se jim ne upirajo. Učinkovito vodenje se tako pokaže s strokovnostjo in celovitostjo. Avtor poda v svoji raziskavi predloge za vodje, katerega naj bi zaposleni cenili. Vodja v preučevani organizaciji bi lahko sledil tem napotkom in tako postal še bolj pripaden zaposlenim. Vodja mora tako:

- ugotoviti kaj zaposleni cenijo

Vodja mora podati popoln opis predlagane strategije in vizije. Odziv zaposlenih bo potrdil ali ovrgel načrte, dober vodja pa prilagodil informacije.

- posluša druge poglede in predloge

Vodja mora spodbujati drugačne poglede in dopuščati različna mnenja, le tako tudi dobi povratne informacije od zaposlenih.

- zanesti se na svoje zaposlene

Zaposleni, ki delujejo kot skupina je nujna za uresničevanje skupne vizije. Raziskava je pokazala pozitivne stvari skupinskega odločanja. Skupina vodji pomaga graditi scenarije za prihodnost in pojasnjuje posledice do različnih poteh.

- vzpostaviti kulturno integriteto

Dejanja, ki so dobra za organizacijo so nagrajena. Slaba so kaznovana. Etičnost tako pride v ospredje. Če vsi sledijo temu, postane etičnost ponotranjena. Njeni člani pa delajo prave stvari le če imajo zgled vodje.

- gojiti osebno zavest

Je največji izziv s katero se vodje dandanes srečujejo. Vodje kaj hitro lahko zapelje njihova moč. Zato se morajo naučiti osebne potrebe zanemariti, če gre za večinsko dobro.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju sem ugotovila, da so avtentične lastnosti pri preučevani vodji dokaj prisotne. Tako lahko rečem, da ga zaposleni dojemajo kot sodobnega avtentičnega vodjo. Vendar pa, da bo postal boljši, se bo moral razvijati še naprej. Razvoj avtentičnega vodenja je skupek zapletenih procesov, ki jih ni mogoče skržiti na preprosto usposabljanje, je mnenja Dimovski et al. (2009b, str. 52). Če hoče organizacija imeti dobrega avtentičnega vodjo, morajo pristopiti celostno, vključiti širšo okolico zaposlenih in organizacijo samo. Le tako se bo avtentičen vodja lahko razvil. Avtentični vodje vzgajajo svoje sledilce in jim tako že na začetku vcepijo avtentične lastnosti. Ti pa z leti in izkušnjami postajajo boljši. Celostno lahko sklenem, da je vodja v preučevani organizaciji uspešen sodoben avtentični vodja, saj so bila vsa raziskovalna vprašanja pozitivna. Zaposleni pa ga tako tudi dojemajo.

V raziskavi, ki so jo opravili George, McLean in Mayer (2007, str. 129 – 138) so 125 voditeljev učili kako postati avtentičen vodja. Skozi napake, uspehe, življenjsko zgodbo so razpravljali kako so prišli do svojega potenciala. Ugotovili so namen vodenja in se naučili, da jih je avtentičnost naredila učinkovitejše. Prvo kar je pomembno je, da se vsak zaveda svojih življenjskih izkušenj. Te naj bi vodjo najbolj zaznamovale in se odražale pri njegovem vodenju. Pot avtentičnega vodja se začne z razumevanjem svojega življenja. Namesto da se sami vidijo kot žrtve dogodkov, naj vidijo dogodek kot izziv in tako odkrijejo svojo strast vodenja. Veliko voditeljev si prizadeva čim hitreje uveljaviti, pri tem pa pozabljajo na samostojno raziskovanje. Prizadevajo si doseči uspeh na otipljive načine, ki so priznani v svetu. To so denar, slava, moč, status itd. Poznavanje sebe kot avtentičnega vodja zahteva zato pogum in poštenost. Pripravljeni morajo biti poslušati povratne informacije – še posebej tiste, ki jih ne želijo slišati. Pri avtentičnih vodjih ne gre za njihov uspeh. Vedo da so ključnega pomena za uspešno organizacijo pooblaščenim zaposlenim na vseh ravneh, vključno s tistimi, ki nimajo neposrednih poročil. Za avtentičnega vodja je značilno, da noben posamezen dosežek nima enakega užitka kot voditi skupino zaposlenih za dosego vrednega cilja. Zaznamuje jih notranje zadovoljstvo, da so vodili druge. To je hkrati izziv in izpolnjevanje avtentičnega vodenja. Vodja v preučevani organizaciji bi tako lahko delal bolj na svojih lastnostih in jih preučil. Če se vodja zaveda svojih lastnosti, jih lahko uporabi v prid svojim voditeljskim sposobnostim.

V analizi preučevanega primera ni zaznati zaskrbljujočih rezultatov. Na podlagi analize bi vodji svetovala, naj se spretno sooča z izzivi sodobnega vodenja še naprej. Tako bo postal še boljši vodja, kot je. Naj se izobražuje, razvija, vodi samega sebe še naprej. Vodenje v kriznih

časih je še posebej težko. Adizes et al. (1996, str. 189) upa, da bodo organizacije odkrile človeške vire kot eno boljših investicij za dobro poslovanje.

Če bi hotela še bolje preučiti vodjo, bi morala dobiti mnenje večje populacije. Za nadaljnjo raziskavo tako priporočam izvedbo vprašalnika za vse zaposlene v organizaciji. Rezultati bi tako tudi utegnili biti drugačni. Kot sem že omenila, bi lahko raziskala, zakaj so zaposleni dodelili v povprečju najmanjšo vrednost motivaciji. Zelo priporočljivo bi bilo izvesti tudi intervju z vodjo. Vendar pa v mojem primeru to ni bilo mogoče zaradi zasedenosti in velike odsotnosti vodje. Dobro bi bilo tudi izvesti vprašalnik na vodji. Tako tudi dobiš podatke za kakšnega se ima vodja sam. Pri tem bi lahko naredila analizo kako vodja misli da vodi organizacijo in kako zaposleni dojemajo njegovo vodenje.

## **SKLEP**

V današnjem času je uspešen vodja ne samo tisti, ki je motiviran za delo, izvajanje moči in usmerjanje zaposlenih. Uspešen je tisti, ki je pripravljen spreminjati samega sebe, se nenehno učiti iz napak, se vseživljenjsko izobraževati, se razvijati in hkrati biti etičen. To pa vodjem v današnjem času predstavlja velik izziv. Pomembno je, da vodja razvija svoje osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu vodenju zaposlenih. Zaposleni so namreč tisti, ki organizaciji prinašajo največjo korist, vendar le če imajo vodjo, ki jih zna usmerjati. Ni pomembno, kolikim zaposlenim si vodja, pomembno je, da vodja zna razumeti, voditi, motivirati, izvleči iz zaposlenih le najboljše, saj bodo le tako največ prispevali k organizaciji.

Če vprašamo uspešne vodje, kako so to postali, ne dobimo enotnega odgovora. Ni nekega recepta oziroma navodil, po katerih bi se vodja lahko ravnal in bil uspešen. Ni dveh uspešnih vodij, ki sta šla po isti poti in sta zato uspešna. Vsak najde svojo pot do uspešnosti. Šole in izobrazba dajo le neko podlago. Vendar pa vedeti, kako biti dober vodja, ni enako kot ravnati kot vodja. Šole izkušnje, leta in delo z zaposlenimi, pa tudi vztrajnost, dedne dispozicije, soočanje z izzivi je tisto, kar nazivu vodja doda uspešnost.

Najboljši način za merjenje uspešnosti vodje je ocenjevanje vodje s strani zaposlenih, saj tako dobimo konkretne odgovore, kako zaposleni dojemajo vodjo. Vodja se iz takih ocenjevanj tudi največ nauči. Vendar pa je žalostno, da je zelo malo podjetij naklonjenim takim ocenjevanjem vodje. Rezultati opravljene raziskave v izbrani organizaciji so tako pokazali, da se vodja relativno dobro sooča z izzivi sodobnega vodenja. Vprašanje, ali so prirojene osebne lastnosti pripomogle k uspešnosti, mu tako predstavlja glaven izziv. Sodobni izzivi so še dobro poznavanje samega sebe, vseživljenjsko učenje, etično vodenje in razvoj vodje. Če hoče vodja postati boljši, se mora nenehno razvijati. Zaposleni ga dojemajo relativno kot uspešnega vodjo. Tudi na podlagi odlik dobrega vodje, je vodja v preučevani organizaciji ocenjen z dobrimi ocenami. Uspešne vodje prihodnosti so avtentični vodje. Kar nekaj lastnosti avtentičnosti je prisotnih pri preučevani vodji. Vendar pa, da bo postal avtentičen vodja v pravem pomenu besede, bo moral še bolj delati na sebi.

Vodji je v čast, da služi zaposlenim. Zaposleni so ga postavili na mesto vodje, ker mu zaupajo, pri tem pa mora svoje delo opravljati korektno in omogočati razvoj vseh okoli sebe. Vodenje mora biti vodji v užitek, saj tako le najboljšim lahko uspe. Noben vodja ni nikoli tako uspešen, da ne bi mogel biti še uspešnejši, zato naj se vodja nenehno izpopolnjuje, kar je v današnjem inovativnem okolju še bolj pomembno. Možno je, da bi bili ti rezultati drugačni, če bi bili vsi zaposleni zajeti v raziskavo. Zajet je bil namreč le del kadra, in sicer podporne službe, zato je lahko prišlo do popačenja rezultatov. Ključ do uspešnosti vodenja se skriva tako v vsakem posamezniku.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, J., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza.
2. Allio, J. R. (2007). Bad leaders: How they get that way and what to do about them. *Strategy & leadership*, 35(3), 12-17.
3. Antonakis, J., Cianciolo A., & Sternberg J.R. (2004). *The nature of leadership*. London: International Educational and Professional Publisher Thousand Oakes.
4. Colvald, J.E. (2003). Managers vs. Leaders. *Government Executive*. Najdeno 15.3.2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?hid=122&sid=52888dc9a59e4bb995feadb0cb0f5d32%40sessionmgr4&vid=37&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=f5h&AN=10253496>
5. Dauphinais, G. W., & Price, C. (1998). *Straight from the CEO – The world's top business leaders reveal ideas that every manager can use*. New York : Simon & Schuster.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin J.(2009b, april). Kako avtentični vodja ste?. *Revija združenja manager*. (10), 52-53.
9. Elenkov, S.D., Kuntz, J.R., & Pimentel, J.R.C. (2008). Ethical decision-making: an integrative model for business practice. *European Business Review*, 22(4), 359 -376.
10. Garrity, R. (2010). Future leaders: putting learning and knowledge to work. *On the horizon*, 18(3), 266-278.
11. George, B. & McLean, A. (2007). Why leaders lose their way. *Strategy & leadership*, 35(3), 4-11.
12. George, B., Sims, P., McLean, A.N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
13. Goldsmith, M. (2008). Helping successful leaders get even better. *Business strategy series*, 9(3), 95-103.
14. Holberton, P. (2004). The leadership journey: becoming an enlightened leader. *Handbook of business strategy*, 53-57.
15. Hurt, C. A., & Homan, S. R. (2005). Growing leaders. *Industrial and commercial training*, 37(3), 120-123.
16. Jecič, D. (2010, september). Ambiciozna drznost, podpisana s pravo mero odgovornosti. *Revija združenja manager*. (15), 8-12.
17. Kambil, A. (2010). Developing the next generation of leaders. *Journal of business strategy*, 31(2), 43-45.
18. Marques, F.J. (2008). Awakened leadership in action: a comparison of the three exceptional business leaders. *Journal of management development*, 27(8), 812-823.

19. Marques, F.J. (2009). Awakened leaders: born or made?. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 307 -323.
20. Marques, F.J. (2010). Awakened leaders: who are they and why do we need them? *Development and learning organizations*, 24(2), 7-10.
21. Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 36(6), 368-375.
22. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
23. Penger, S. (2006). Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Petrin, T. & Bizjak, F. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Pfajfar, L., & Arh, F. (2005). *Statistika 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
26. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). Pregled klasifikacije v tabelarični obliki. Najdeno 28. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
27. Sweeney, P. (2001). What's the difference between leaders and managers?. *Franchising World*, 33(4), 64.
28. Šmuc, S., & Blatnik T. (2009). Finalisti za mladega managerja 2009. *Revija združenja manager*. (10), 10-14.
29. Thomas, C. (2001). The ethical leader. *Executive excellence*, 18(5), 15.
30. Transforming leadership for success and sustainability: Leading today's industries into the future. (2011). *Strategic direction*, 27(3), 19-21.
31. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu – ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana : GV Izobraževanje.
32. Turk W. (2007), Manager or Leader?. *Defense AT&L*, 36(4), 20-22.
33. Univerza v Ljubljani – Statut Univerze v Ljubljani. Najdeno 28. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.unilj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/predpisi\\_statut\\_ul\\_in\\_pravilniki/statut\\_univerze\\_v\\_ljubljani.aspx](http://www.unilj.si/o_univerzi_v_ljubljani/predpisi_statut_ul_in_pravilniki/statut_univerze_v_ljubljani.aspx)
34. Žaler, J. (2011). Je ločnica med dobrimi in slabimi managerji jasna? *Aktiva.si*. (03), 12-13.

# PRILOGE

## KAZALO PRILOG

<b>PRILOGA 1: Vprašalnik.....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: Izračuni povprečja, modusa, variance, standardnega odklona in koeficienta variacije .....</b>	<b>3</b>



## PRILOGA 1: Vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Špela Verbič in ob koncu dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti pripravljam zaključno nalogo z naslovom »Izzivi uspešnega vodje: analiza uspešnosti vodje na primeru iz prakse.« Odločila sem se, da se lotim kvalitativne raziskave, zato vas prosim za sodelovanje. Anketa vam bo vzela manj kot 5 min časa, je strogo anonimna in je namenjena zgolj v raziskovalne namene. Vprašanja se nanašajo na vodjo.

1. Kako se strinjate z naslednjimi trditvami?

	<b>1- se sploh ne strinjam</b>	<b>2- se ne strinjam</b>	<b>3- neodločen</b>	<b>4 – se strinjam</b>	<b>5 – se zelo strinjam</b>
Osebnostne lastnosti so vplivale na uspeh vodje.					
Vodja se je z delom in izkušnjami razvil v to, kar je.					
Vodja se izobražuje še naprej (formalno in neformalno).					
Vodja dobro pozna samega sebe.					
Vodja dela tisto, v kar verjame.					
Vodja je etičen.					
Vodjo lahko označimo kot uspešnega.					

2. V nadaljevanju so našteje odlike dobrega vodje. Ocenite od 1 do 5 kakšen je vaš vodja.

	<b>1- se sploh ne strinjam</b>	<b>2 – se ne strinjam</b>	<b>3- neodločen</b>	<b>4- se strinjam</b>	<b>5- se zelo strinjam</b>
Pazljivo posluša.					
Daje zgled zaposlenim.					
Drži besedo.					
Daje jasna navodila.					
Zna motivirati zaposlene.					
Sprejema predloge.					
Pravilno ukrepa.					

	<b>1- se sploh ne strinjam</b>	<b>2 – se ne strinjam</b>	<b>3- neodločen</b>	<b>4- se strinjam</b>	<b>5- se zelo strinjam</b>
Preučuje možnost boljših delovnih metod.					
Zna oceniti sposobnost zaposlenih.					
Načrtuje delo.					

3. V kolikšni meri so pri vaši vodji prisotne naslednje osebnostne lastnosti. Te lastnosti so značilne za avtentičnega vodjo (tj. vodja 21. stoletja oz. vodja prihodnosti).

	<b>1- Sploh ni prisotna</b>	<b>2- Malo prisotna</b>	<b>3- Zmerno prisotna</b>	<b>4- Precej prisotna</b>	<b>5- Zelo prisotna</b>
Inteligentni					
Čustveno stabilni					
Zadovoljni					
Dominantni					
Pozitivno usmerjeni					
Odprti					
Pošteni					
Vizionarji					
Zaupanja vredni					
Samozavestni					
Ambiciozni					
Zanesljivi					
Pripravljeni tvegati					
Strokovni					
Sočuten					
Vztrajni					
Optimistični					
Prilagodljivi					
Avtoritativni					
Zagnani					
Profesionalni					
Odločujoči					
Karakterni					

Hvala za sodelovanje!

## PRILOGA 2: Izračuni povprečja, modusa, variance, standardnega odklona in koeficienta variacije

1. Kako se strinjate z naslednjimi trditvami?

	1- se sploh ne strinjam	2- se ne strinjam	3- neodločen	4 – se strinjam	5 – se zelo strinjam	povprečje	Modus	Varianca	standardni odklon	KV
Osebnostne lastnosti so vplivale na uspeh vodje.			2	14	9	4,28	4	6,34	2,51	0,59
Vodja se je z delom in izkušnjami razvil v to kar je.		1	7	12	5	3,84	4	4,03	2,01	0,52
Vodja se izobražuje še naprej (formalno in neformalno).		2	5	12	6	3,88	4	3,61	1,9	0,49
Vodja dobro pozna samega sebe.	1	3	4	12	5	3,68	4	3,15	1,77	0,48
Vodja dela tisto v kar verjame.	1	1	6	13	4	3,72	4	4,24	2,06	0,55
Vodja je etičen.			10	8	7	3,88	3	3,77	1,94	0,50
Vodjo lahko označimo kot uspešnega.		2	11	6	6	3,64	3	3,25	1,8	0,49

2. V nadaljevanju so naštete odlike dobrega vodje. Ocenite od 1 do 5, kakšen je vaš vodja.

	1- se sploh ne strinjam	2 – se ne strinjam	3- neodločen	4- se strinjam	5- se zelo strinjam	povprečje	Modus	Varianca	standardni odklon	KV
Pazljivo posluša.	2	5	6	11	1	3,16	4	3,15	1,78	0,56
Daje zgled zaposlenim.		7	8	8	2	3,2	3,5	2,89	1,69	0,53
Drži besedo.		3	7	11	4	3,64	4	3,17	1,78	0,49
Daje jasna navodila.	1	7	8	5	4	3,16	3	1,88	1,37	0,43
Zna motivirati zaposlene.	2	5	9	7	2	3,08	3	2,26	1,5	0,49
Sprejema predloge.		1	7	14	5	4,16	4	5,31	2,3	0,55
Pravilno ukrepa.		4	11	10		3,24	3	5,1	2,26	0,70
Preučuje možnost boljših delovnih metod.	1	4	6	14		3,32	4	5,52	2,35	0,71
Zna oceniti sposobnost zaposlenih.		4	6	12	3	3,56	4	3,61	1,9	0,53
Načrtuje delo.		3	8	12	2	3,52	4	4,28	2,07	0,59

3. V kolikšni meri so pri vašem vodji prisotne naslednje osebnostne lastnosti. Te lastnosti so značilne za avtentičnega vodjo (tj. vodja 21. stoletja oz. vodja prihodnosti).

	1- Sploh ni prisotna	2- Malo prisotna	3- Zmerno prisotna	4- Precej prisotna	5- Zelo prisotna	povprečje	Modus	Varianca	standardni odklon	KV
Inteligenten		1	7	12	5	3,84	4	4,03	2,01	0,52
Čustveno stabilen	1	5	8	8	3	3,28	3,5	2,11	1,45	0,44
Zadovoljen	1	4	7	11	2	3,36	4	3,18	1,78	0,53
Dominanten		2	11	7	5	3,6	3	3,35	1,83	0,51
Pozitivno usmerjen		3	9	10	3	3,52	4	3,4	1,84	0,52
Odprt	1	2	7	14	1	3,48	4	5,5	2,35	0,68
Pošten		3	7	11	4	3,64	4	3,17	1,78	0,49
Vizionar	2	3	10	5	5	3,32	3	2,08	1,44	0,43
Zaupanja vreden	1	3	9	9	3	3,4	3,5	2,75	1,66	0,49
Samozavesten	1	1	8	8	7	3,76	3,5	2,47	1,57	0,42
Ambiciozen		2	10	6	7	3,72	3	2,89	1,7	0,46
Zanesljiv		2	12	8	3	3,48	3	4,3	2,07	0,59
Pripravljen tvegati	1	5	11	6	2	3,12	3	3,19	1,78	0,57
Strokoven		1	12	7	5	3,64	3	4,13	2,03	0,56
Sočuten	2	2	6	14	1	3,4	4	5,15	2,27	0,67
Vztrajen			10	11	5	3,96	4	4,74	2,18	0,55
Optimističen	1	3	8	11	2	3,4	4	3,47	1,86	0,55
Prilagodljiv	1	2	9	11	2	3,44	4	3,93	1,98	0,58
Avtoritativen	1	5	6	8	5	3,44	4	1,53	1,24	0,36
Zagnan		5	9	8	3	3,36	3	2,7	1,64	0,49
Profesionalen		2	13	4	6	3,56	3	4,41	2,1	0,59
Odločujoč		3	6	13	3	3,64	4	4,29	2,07	0,57
Karakteren		3	12	6	4	3,44	3	3,69	1,92	0,56